







TESIS DOCTORAL

# LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, ¿UNA PUERTA DE ENTRADA A LA ÉTICA EMPRESARIAL?

[ ESTUDIO DE CASO CUALITATIVO SOBRE EL  
PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS EN ESPAÑA ]

MARIANO GARCÍA SARDIÑA

PROGRAMA DOCTORADO  
ECONOMÍA Y EMPRESA

CONFORMIDAD DE LOS DIRECTORES:

Fdo:  
D. José Luis Fernández Fernández

Fdo:  
D. Juan Monterrey Mayoral

2018





## AGRADECIMIENTOS

A mis directores de tesis D. José Luis Fernández Fernández y D. Juan Monterrey Mayoral por su inspiradora exigencia.

A mi tutora de investigación en la Universidad de Évora Dña. Fátima Jorge, por su generosidad y paciencia.

A las empresas que han participado en el presente trabajo: Bankinter, Indra, Mapfre, Ametel, Villafañe y Asociados, Imagina, Mas Business, Advertito y Bittacora.

A mis padres, por ser un constante y permanente referente moral en lo personal, en lo empresarial y en lo vital.

A mis hijos, que han formado parte importante en la terminación de esta tesis. El objetivo era salir de la universidad antes de que entraran ellos, y se ha conseguido por unos días.

A Bárbara, mi mujer. La expresión gracias o el superlativo muchísimas gracias no reflejan ni de lejos mi sentimiento de gratitud.



## RESUMEN

El Pacto Mundial de Naciones Unidas está considerado como la mayor iniciativa de responsabilidad social corporativa del mundo. Fue creado en el año 2000 y está dotado de una estructura organizativa poco burocratizada y aislada del complejo sistema de mayorías y vetos que dominan otros ámbitos del sistema de Naciones Unidas. De forma sorprendente, España es el país del mundo con mayor número de empresas adheridas a la iniciativa. En el presente trabajo de investigación pretendemos identificar los motivos por los que las empresas españolas se convierten en firmantes del Pacto Mundial de Naciones Unidas, los procesos de gestión que supone la pertenencia a la iniciativa y si estos elementos tienen capacidad para iniciar a las empresas en el ámbito de la ética empresarial. Aplicando la metodología basada en el modelo teórico de estudio de caso único integrado con múltiples unidades de análisis de Robert K. Yin, nuestras conclusiones nos indican que las empresas españolas se adhieren al Pacto Mundial por convicción, imagen y estrategia, así como que, en función de su tamaño, para unas empresas la iniciativa es un punto de partida, mientras que para otras es un punto de llegada.

Palabras clave: Pacto Mundial de Naciones Unidas; responsabilidad social empresarial; estudio de caso.



## ABSTRACT

The United Nations Global Compact is considered the largest corporate social responsibility initiative in the world. It was created in the year 2000 and it is allocated with a low-bureaucratic organisational structure isolated from the complex system of majorities and vetoes that dominate other areas of the United Nations system. Surprisingly, Spain is the country with the greatest number of companies that have joined the initiative. This research work aims to identify the reasons why Spanish companies become signatories to the United Nations Global Compact, the management processes involved with participating in the initiative and whether these elements have the ability to initiate companies in business ethics. By applying a methodology based on Robert K. Yin's unique case study theoretical model integrated with multiple units of analysis, our conclusions indicate that Spanish companies endorse the Global Compact due to conviction, image and strategy and that, depending on their size, the initiative is a starting point for some companies while it is an arrival point for others.

Keywords: United Nations Global Compact; corporate social responsibility; case study.



# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCION</b> .....	17
1.1. AREA DEL ASUNTO Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	18
1.2. MARCO TEÓRICO.....	21
1.2.1. UNA NUEVA CONCEPCIÓN DEL DOMINIO PÚBLICO MUNDIAL .....	21
1.2.2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL ANTE EL CRECIENTE PAPEL POLÍTICO DEL SECTOR EMPRESARIAL .....	23
1.2.3. LA VICTORIA DEL SECTOR EMPRESARIAL .....	25
1.2.4. EL PLAN ALTERNATIVO.....	26
1.3. METODOLOGIA UTILIZADA Y ACTIVIDADES DE INVESTIGACION .....	28
1.4. ESTRUCTURA DE LOS CAPÍTULOS .....	34
<b>2. EL PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS: UNA PERSPECTIVA HISTÓRICA</b> .....	37
1. CREACION DEL PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS .....	37
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS .....	37
1.2. LANZAMIENTO DE LA INICIATIVA.....	44
1.3. ESTRUCTURA CORPORATIVA.....	49
2. EVOLUCIÓN DEL PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS .....	56
2.1. OBJETIVOS, ASPIRACIONES Y FILOSOFIA DEL PACTO MUNDIAL .....	56
2.2. EVOLUCIÓN NUMÉRICA Y GEOGRÁFICA .....	69
2.3 RETOS DE FUTURO .....	77
3. ANÁLISIS CRÍTICO DEL PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS .....	83
3.1. CRITICAS IDEOLOGICAS.....	85

3.2. CRITICAS CONTRA EL SECTOR EMPRESARIAL .....	87
3.3. CRITICAS CONTRA LA ONU Y LA CAMARA DE COMERCIO INTERNACIONAL.....	92
3.4. CRITICAS AL DISEÑO Y FUNCIONAMIENTO DEL PACTO MUNDIAL.....	95
4. RESUMEN.....	101

<b>3. EL PODER DE LOS PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS.....</b>	<b>103</b>
3.1. INTRODUCCIÓN .....	103
3.2. DERECHOS HUMANOS.....	105
3.2.1. Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.....	106
3.2.2. Principio 2: Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos .....	114
3.3. DERECHOS LABORALES.....	121
3.3.1. Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.....	122
3.3.2. Principio 4: Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción .....	127
3.3.3. Principio 5: Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil .....	133
3.3.4. Principio 6: Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación .....	140
3.4. PROTECCIÓN DEL MEDIOAMBIENTE .....	146
3.4.1. Principio 7: Las empresas deberán	



mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente .....	148
3.4.2. Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental .....	155
3.4.3. Principio 9: Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente .....	161
3.5. LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN .....	165
3.5.1. Principio 10: Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno .....	166
3.6. RESUMEN.....	173
<b>4. EL MODELO DE GESTION DEL PACTO MUNDIAL .....</b>	<b>175</b>
4.1. INTRODUCCIÓN.....	175
4.2. COMPROMETERSE .....	178
4.2.1. AMBIENTE Y CIRCUNSTANCIAS DEL COMPROMISO CON EL PACTO MUNDIAL.....	179
4.2.2. FACTORES DIFERENCIADORES DEL COMPROMISO.....	184
4.3. EVALUAR.....	186
4.3.1. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN .....	186
4.4. DEFINIR .....	191
4.4.1. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS.....	191
4.4.2. CAUSAS DE ADHESIÓN AL PACTO MUNDIAL .....	193
4.5. IMPLEMENTAR.....	195
4.6. MEDIR Y CONTROLAR.....	201
4.7. COMUNICAR.....	204
4.7.1. FORMAS Y CONSECUENCIAS DE COMUNICAR.....	204
4.7.2. EL INFORME SOBRE EL PROGRESO.....	207
4.8. RESUMEN.....	211

<b>5. DE LOS CÓDIGOS A LOS PACTOS .....</b>	<b>213</b>
5.1. INTRODUCCIÓN.....	213
5.2. DESAFIOS GLOBALES .....	214
5.2.1. LA GOBERNANZA MUNDIAL .....	214
5.2.2. DESARROLLO SOSTENIBLE Y CIUDADANIA CORPORATIVA.....	220
5.3. SOLUCIONES GLOBALES .....	225
5.3.1. ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS.....	225
5.3.2. LA AUTORREGULACION.....	234
5.3.3. LAS DIRECTRICES DE LA OCDE PARA EMPRESAS MULTINACIONALES.....	245
5.3.4. LOS PRINCIPIOS RECTORES SOBRE LAS EMPRESAS Y LOS DERECHOS HUMANOS Y EL MARCO DE NACIONES UNIDAS PARA PROTEGER, RESPETAR Y REMEDIAN .....	247
5.4. EL PACTO MUNDIAL Y EL FOMENTO DE LA RSE EN ESPAÑA .....	254
5.4.1. LA RED ESPAÑOLA DEL PACTO MUNDIAL .....	254
5.4.2. ESTRATEGIA ESPAÑOLA DE RSE Y EL CERSE .....	256
5.5. RESUMEN.....	257
<b>6. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>259</b>
6.1. INTRODUCCIÓN.....	259
6.2. JUSTIFICACIÓN DE LA METODOLOGÍA .....	259
6.2.1. METODOLOGÍA CUANTITATIVA VS METODOLOGÍA CUALITATIVA .....	259
6.2.2. JUSTIFICACIÓN DEL USO DEL ESTUDIO DE CASO .....	273
6.3. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	278
6.3.1. INTRODUCCIÓN.....	278
6.3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	278
6.3.2.1. ESPECIFICACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS.....	281

6.3.2.2. FUENTES DE EVIDENCIA.....	290
6.3.2.3. PERFIL DEL ENTREVISTADO.....	294
6.3.3. ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS .....	295
6.4. CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	297
6.5. LIMITACIONES .....	300
<b>7. RESULTADOS .....</b>	<b>301</b>
7.1. LA LLEGADA AL PACTO MUNDIAL: CONTEXTO Y AMBIENTE PREVIO AL MOMENTO DE LA ADHESIÓN.....	301
7.2. LA MENTALIDAD DE LAS EMPRESAS ADHERIDAS.....	308
7.3 ESPAÑA: LA REINA DEL PACTO MUNDIAL.....	311
7.4. EL PACTO MUNDIAL: UNA OPORTUNIDAD PARA LA BUENA GESTIÓN .....	313
7.5. EL PACTO MUNDIAL: RESULTADOS DEL ESFUERZO .....	318
7.6. EL PACTO MUNDIAL COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO.....	322
7.7. EL PACTO MUNDIAL: ¿UNA PUERTA DE ENTRADA A LA ÉTICA EMPRESARIAL?.....	327
<b>8. CONCLUSIONES.....</b>	<b>331</b>
8.1. CONCLUSIONES TEORICAS.....	331
8.2. CONCLUSIONES EMPIRICAS .....	334
<b>9. LIMITACIONES Y FUTURA INVESTIGACION .....</b>	<b>347</b>
9.1. LIMITACIONES DE LA PRESENTE INVESTIGACION.....	347
9.2. FUTURA INVESTIGACION.....	348
<b>10. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>351</b>



## CAPÍTULO 1

# INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, la responsabilidad social empresarial ha sido objeto de considerable debate que ha ido en aumento a medida que dicha responsabilidad gana popularidad e intensidad en el seno de la comunidad científica.

Cada día aumenta el número de empresas que al plantearse nuevas formas de gestión miran hacia la responsabilidad social como una alternativa. Simultáneamente a este efecto, cada día son también más numerosos los casos de empresas que consiguen obtener ventajas competitivas frente a sus rivales a través de enfoques basados en la responsabilidad social. La imparable evolución y revolución de las tecnologías de la comunicación y de la transmisión de información hacen que cualquier acción positiva o negativa que una empresa lleve a cabo pueda ser conocida por el conjunto de sus grupos de interés apenas unos instantes después de haberse producido.

Todavía es poco lo que sabemos sobre los efectos y resultados de las políticas de responsabilidad social de las empresas de nuestro país; su evolución está siendo constante y las acciones que en este ámbito emprenden las empresas se encuentran en permanente estado de actualización. La profunda crisis económica que ha atravesado España ha desencadenado una demanda generalizada por parte de la ciudadanía de métodos éticos en el desempeño de las actuaciones políticas, sociales, económicas y por supuesto, empresariales. La falta de referentes sociales a los que apelar y las constantes evidencias de ausencia de ética en numerosas actuaciones de gran repercusión pública no han hecho más que agravar un escenario económico que ya de por sí se encontraba dañado. La crisis de valores se ha extendido por todos los sectores de la sociedad al mismo tiempo que está generando un pensamiento colectivo de que si se dieran más comportamiento dentro del ámbito de la ética y de la responsabilidad, se podría mejorar tanto individual como colectivamente, lo que supondría un gran avance para la sociedad en su conjunto.

## 1.1 AREA DEL ASUNTO Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

La Organización de Naciones Unidas creó en el año 2000 una iniciativa de responsabilidad social empresarial denominada Global Compact, traducida al español como Pacto Mundial. Las empresas de todo el mundo se pueden adherir al Pacto Mundial cuando lo deseen. La adhesión es voluntaria, pero implica el compromiso de asumir un conjunto de obligaciones en materia de derechos humanos, derechos laborales, protección medioambiental y lucha contra la corrupción.

El problema de investigación que se plantea en el presente trabajo de investigación es la identificación de los motivos por los que las empresas se convierten en firmantes del Pacto Mundial de Naciones Unidas, así como el análisis de los procesos de gestión que supone la pertenencia a la iniciativa e intentar averiguar si estos elementos tienen por sí mismos capacidad para incitar a las empresas a entrar en el terreno de la ética empresarial. En otras palabras, pretendemos avanzar en el conocimiento de por qué se adhieren las empresas al Pacto Mundial; de cómo gestionan esa adhesión una vez que entran a formar parte de la iniciativa, y si ese proceso puede suponer en algún sentido un acercamiento al desempeño ético de la actividad empresarial.

Consideramos que existen argumentos que justifican el desarrollo del presente trabajo de investigación. La responsabilidad social empresarial está avanzando en distintos frentes y está apareciendo cada vez más como un asunto de relevancia a la hora de analizar los resultados de las empresas. El Pacto Mundial está considerada como la iniciativa de responsabilidad social empresarial más universal, estando auspiciada por un organismo de presencia global como es la Organización de Naciones Unidas y está teniendo un papel destacado en nuestro país, convirtiendo a España en el país del mundo que cuenta con un mayor número de empresas adheridas a la iniciativa. El Pacto Mundial de Naciones Unidas pretende conseguir del sector privado un compromiso voluntario, mediante la implantación de diez principios referidos a derechos humanos, derechos laborales, protección del medioambiente y lucha contra la corrupción.

Los diez Principios del Pacto Mundial derivan de declaraciones de Naciones Unidas en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anticorrupción y gozan de consenso universal. Estos son sus diez principios:

**Principio 1:**

Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.

**Principio 2:**

Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.

**Principio 3:** Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

**Principio 4:** Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

**Principio 5:** Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

**Principio 6:** Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

**Principio 7:** Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

**Principio 8:** Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

**Principio 9:** Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

**Principio 10:**

Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

Las preguntas de investigación a las que se pretende dar respuesta en el desarrollo del presente trabajo de investigación son las siguientes:

¿Por qué se adhieren las empresas al Pacto Mundial?

¿Cómo son las empresas que se adhieren al Pacto Mundial?

¿Por qué España es el país con mayor número de empresas adheridas al Pacto Mundial del mundo entero?

¿Cómo gestionan las empresas su pertenencia al Pacto Mundial una vez que ya han formalizado su adhesión?

¿Cómo miden las empresas el retorno de su pertenencia al Pacto Mundial?

¿Cómo se vincula la pertenencia al Pacto Mundial con la estrategia de las empresas?

¿Puede ser el Pacto Mundial una puerta de entrada a la ética empresarial?

Los objetivos científicos concretos que se persiguen en el presente trabajo de investigación son:

Estudiar dentro de su ambiente las causas y procesos que llevan a las empresas a adherirse al Pacto Mundial.

Encontrar diferencias y similitudes en los motivos de adhesión al Pacto Mundial entre las grandes y pequeñas empresas.

Profundizar en el conocimiento de la gestión que las empresas realizan de sus políticas y acciones de responsabilidad social empresarial en relación al Pacto Mundial.



Comprender los mecanismos de gestión que las empresas desarrollan para intentar poner en valor el hecho de haber formalizado de forma voluntaria su pertenencia al Pacto Mundial.

## **1.2. MARCO TEÓRICO**

El propósito del marco teórico es establecer la perspectiva desde la cual han de ser entendidas las preguntas de investigación, así como la forma en la que las respuestas a esas preguntas se han enfocado. El marco teórico pretende aportar la lógica racional que ha llevado al desarrollo del presente trabajo y contribuir al entendimiento de la visión del autor del mismo.

### **1.1.1. UNA NUEVA CONCEPCIÓN DEL DOMINIO PÚBLICO MUNDIAL**

En Ruggie (2004) encontramos un análisis sobre la evolución de los acontecimientos que han llevado a lo que él denomina una reconstitución del dominio público mundial. Según Ruggie, durante las dos últimas décadas del siglo pasado, la comunidad científica ha pasado de interesarse muy intensamente por el estudio de las compañías transnacionales a comenzar a debatir sobre los regímenes internacionales, entendiendo éstos como los modos, formales e informales, en los que tiene lugar la cooperación institucional entre los estados. Se pretendía conocer qué papel desempeñaban los actores transnacionales en el contexto de los regímenes internacionales y cuál era su influencia en los procesos políticos gubernamentales e intergubernamentales. Es en esta época cuando Keck y Sikkink (1998) trazan por primera vez los circuitos de influencia creados por las redes transnacionales en materia de derechos humanos y medioambientales y cuando empieza a consolidarse la idea de Rosenau y Czempiel (1992) sobre la aparición de una gobernanza sin gobierno en referencia al hecho de que algunos actores de la sociedad civil pasan a tener un papel destacado en la gobernanza mundial a pesar de no estar incluidos en los esquemas formales de las relaciones intergubernamentales. Se empieza a hablar de la gobernanza privada y de la autoridad privada (Hall y Biersteker 2002) y algunas grandes corporaciones transnacionales empiezan a comportarse como auténticos gobiernos generando una disociación entre ley y estado (Cutler 2002).

Las empresas transnacionales operan en tiempo real a lo largo del mundo entero, mientras que los mecanismos legales internacionales y los gobiernos nacionales van muy por detrás de ellas a pesar de que, o tal vez debido a que las empresas necesitan de ellos para operar y proteger sus derechos.

Para poner orden en todo esto, iniciativas como el Pacto Mundial despliegan tres tipos de instrumentos para alcanzar sus objetivos: (1) la participación en redes de aprendizaje, (2) facilitar proyectos basados en alianzas público-privadas en países en desarrollo, y (3) la implantación de redes locales que faciliten la incorporación de las empresas al Pacto Mundial dentro de su contexto geográfico.

Tradicionalmente hemos llamado acción pública a la elaboración, diseño y contenido de las políticas que afectan a una sociedad. También tradicionalmente hemos considerado que esa acción pública le correspondía ejercerla a los estados. Ruggie se apoya en Wapner (1995) y su idea de que ha sido la sociedad civil la que de verdad ha hecho posible el desempeño de actividad política a nivel mundial fuera del tradicional sistema estatal, generando políticas cívicas mundiales. Apoyándose también en el concepto de gobernanza privada de Cutler (2002) asociada a las corporaciones transnacionales, Ruggie considera que se ha producido una reformulación del esquema del dominio público mundial, que se está institucionalizando cada vez más en el ámbito internacional en el sentido de que la acción pública, el dominio público y el discurso, acción y contenido de la producción de bienes y servicios públicos mundiales, ya no está en manos exclusivamente de actores públicos, o mejor dicho de actores estatales, sino que en todos estos procesos también intervienen y deciden actores privados. Este hecho introduce oportunidades y restricciones tanto en la gobernanza mundial como en la gobernanza nacional de cada país, y marca la aparición de un nuevo esquema de acción pública global o de dominio público mundial estrechamente vinculado con el proceso de globalización, y que forma parte de un giro social mucho más amplio y profundo.

El efecto de este nuevo dominio público mundial no es reemplazar a los estados sino incorporar sistemas de gobernanza al ámbito mundial a través de capacidades y delegaciones sociales que no existían previamente. Sin este

nuevo dominio público mundial no se podrían entender recientes avances en materia de derechos humanos, políticas medioambientales, salud pública mundial o nuevas expectativas sociales ante las empresas transnacionales. Esta reformulación está modificando la gobernanza mundial al incorporar al propio sistema de funcionamiento de los estados a un marco más amplio de sociabilidad. El resultado final pone de manifiesto la llegada progresiva a nivel mundial de una nueva acción pública, de un nuevo dominio público mundial diferente, más ligero, más parcial y más frágil que su equivalente a nivel nacional, pero que existe, es real y está arraigándose en el mundo entero al margen de la esfera de las relaciones interestatales.

La acción de los actores no estatales en la política mundial puede estar guiada por valores universales o por avaricia, por consideraciones de eficiencia o de recompensa, o por la búsqueda de la salvación. Aquí se incluyen desde corporaciones transnacionales o entidades financieras, hasta organizaciones de la sociedad civil o redes criminales, que aunque divergen en sus fines, pero comparten el hecho de pensar y actuar a nivel mundial, habiendo expandido enormemente su alcance y sus modos de operar, afectando ahora a la vida diaria de muchas personas e incluso de países enteros a lo largo del mundo.

### **1.1.2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL ANTE EL CRECIENTE PAPEL POLÍTICO DEL SECTOR EMPRESARIAL**

La globalización ha provocado que la estricta división de tareas que existía entre el sector privado y los gobiernos nacionales ya no se sostenga. Muchas empresas han comenzado a asumir responsabilidades sociales y políticas muy por encima de lo que exige la ley para cubrir algunos vacíos regulatorios de la gobernanza mundial y como consecuencia está surgiendo una corriente que propone un concepto politizado de la responsabilidad social empresarial, que debe ser tenido en cuenta pues está teorizando sobre empresas, gobernanza y democracia (Scherer y Palazzo 2011). El Pacto Mundial de Naciones Unidas refleja la nueva forma en la que la gobernanza mundial está siendo entendida y ejercida, tradicionalmente de forma exclusiva por la acción intergubernamental que reflejaba el dominio público mundial, pero sin embargo en los últimos años ese dominio público mundial ha trascendido la esfera de las naciones-estados (Rasche 2013). La gobernanza mundial es el

proceso de definición e implementación de las reglas mundiales en el suministro de bienes y servicios públicos a nivel mundial. Se trata de un proceso poli-céntrico y multilateral al que gobiernos, instituciones internacionales, grupos de la sociedad civil y sector empresarial aportan conocimiento y recursos (Braithwaite y Drahos 2000; Detomasi 2007; Reinicke et al. 2000). A diferencia de la gobernanza nacional en la que los estados están en posesión del monopolio de la fuerza para obligar al sector privado dentro de su territorio nacional, la gobernanza mundial se apoya en contribuciones voluntarias y en mecanismos de aplicación débiles o inexistentes.

Para Scherer y Palazzo (2011) las fronteras entre las actividades políticas y económicas de las empresas multinacionales es difusa, pues la presión política a la que las organizaciones no gubernamentales someten a estas empresas las ha hecho reaccionar, ampliando su sentido político de la responsabilidad, que hará que la evolución de la responsabilidad social empresarial en el futuro esté marcada por los siguientes asuntos:

La aparición de un contexto institucional de carácter mundial para la responsabilidad social empresarial: desde una gobernanza nacional hacia una gobernanza global.

La consolidación de la responsabilidad social como autorregulación: desde normas obligatorias hacia normas indicativas.

El alcance expansivo de la responsabilidad social empresarial: desde la obligatoriedad hacia la conectividad social.

El cambio en la condición de la legitimidad corporativa: desde una legitimidad cognitiva y pragmática hacia una legitimidad moral.

El cambio de los fundamentos sociales de la responsabilidad social empresarial: desde una democracia liberal hacia una democracia deliberativa.

Asimismo, determinadas premisas que se habían asumido como ciertas deben ser revisadas, entre ellas las que dicen que la búsqueda del interés particular automáticamente promueve el bien común. Concluyen Scherer y Palazzo que las soluciones políticas que necesita la sociedad ya no están limitadas a los sistemas políticos, sino que han sido absorbidas por un proceso descentralizador que incluye actores no estatales como las organizaciones no gubernamentales de la sociedad civil y las empresas. Este nuevo fenómeno va más allá del concepto liberal dominante de la responsabilidad social.

### **1.1.3. LA VICTORIA DEL SECTOR EMPRESARIAL**

Para Soedereberg (2007), el Pacto Mundial debe ser contemplado como una respuesta, aunque muy contradictoria, a la existente crisis de legitimidad del neoliberalismo y más específicamente al creciente poder de las empresas transnacionales sobre todos los aspectos de la vida social. El sector empresarial ha defendido entre otras políticas, la liberalización comercial y financiera, las privatizaciones y los esquemas desregulatorios para lograr un mayor papel de los mercados en la elaboración de las políticas sociales y económicas. La creación del Pacto Mundial evidencia el poder del sector empresarial, normaliza los códigos de conducta voluntarios y legitima la lógica de los mercados por encima de la intervención de los gobiernos en la esfera de bienes de dominio público como el agua, el transporte, la salud, la educación y los servicios sociales. El Pacto Mundial representa la quintaesencia del concepto dominante sobre lo que debe ser el buen gobierno mundial.

Todos estos argumentos esgrimidos por Soederberg ponen de manifiesto que el Pacto Mundial representa una victoria del sector empresarial que ha conseguido a través de su capacidad de influencia y de negociación, que las empresas que operan a nivel mundial estén sometidas a un conjunto de reglas difusas, basadas en la autorregulación y la voluntariedad, pero también hay que tener en consideración el debilitamiento de la acción de los estados y la aparición de organizaciones no estatales, empresariales y no empresariales, que manifiestan una capacidad de influencia similar e incluso a veces superior a la de los gobiernos estatales.

No obstante, esta victoria puede ser efímera si el sector empresarial no es capaz de evidenciar avances en materias como derechos humanos, laborales, protección del medioambiente y en definitiva si no hay progresos en la reducción de la pobreza y de la desigualdad mundial. La comunidad internacional se está armando para poder aplicar un plan alternativo, en el que pueden aparecer normas de obligado cumplimiento, tribunales internacionales que las apliquen y que sancionen los incumplimientos, y lo que es más efectivo, nuevos esquemas fiscales a nivel global que consigan localizar, calcular y hacer tributar la riqueza de las grandes corporaciones y de sus propietarios reales a escala mundial.

#### **1.1.4. EL PLAN ALTERNATIVO**

El nivel crítico contra el Pacto Mundial de Naciones Unidas está siendo bastante alto, pues hay que tener en cuenta que está recogiendo toda la crítica acumulada contra el sistema de Naciones Unidas, contra el sector empresarial y contra las políticas económicas dominantes actualmente en el mundo desarrollado. Esto hace que haya muchos observadores, algunos de ellos muy cualificados, que están vigilando estrechamente la evolución y los efectos que estos mecanismos de carácter voluntario están aportando al bienestar mundial.

En los últimos tiempos, parece que las preocupaciones de la opinión pública mundial sobre los abusos de derechos humanos o laborales han perdido peso en favor de un hecho que la reciente crisis financiera ha traído a la primera línea del debate económico: el aumento de la desigualdad. Este problema tiene un poder añadido frente a otros y es que está teniendo lugar en los países más desarrollados del planeta, cuyas opiniones públicas lo ven más cercano que los relativos a derechos humanos, laborales, protección medioambiental o lucha contra la corrupción, asuntos estos últimos que en muchos países desarrollados se consideran superados gracias a sus estados de derecho y sus estrictas regulaciones y tribunales de justicia. Pero no ocurre lo mismo con la desigualdad. Sobre este problema, y especialmente sobre las soluciones planteadas al mismo, nos fijamos en las contribuciones realizadas por dos economistas, Joseph Stiglitz y Thomas Piketty.

Para Stiglitz (2012), en ningún ámbito la política influye más en las fuerzas del mercado que en el de la globalización. La globalización ha contribuido al aumento de la desigualdad y los gobiernos han ido asumiendo un papel cada vez menor a la hora de corregir esa desigualdad ya sea mediante impuestos progresivos o políticas de gasto, al tiempo que los más ricos disponen cada vez de mayores recursos para oponerse a cualquier intento en esa dirección. La globalización es asimétrica ya que pone a los trabajadores en una posición negociadora desventajosa frente al capital.

Stiglitz propone reformas financieras de los mercados y del funcionamiento interno de las entidades financieras; leyes de defensa de la competencia a nivel internacional más estrictas y aplicadas con mayor rigor; acabar con las subvenciones encubiertas de los gobiernos a las grandes corporaciones; intensificar la progresividad tributaria; mejorar los accesos a la educación y a la asistencia sanitaria así como reforzar otros programas de protección social; fortalecer la acción colectiva de los trabajadores y de los ciudadanos; recuperar el crecimiento sostenible y equitativo y reorientar la inversión y la innovación hacia la conservación del medioambiente.

Por su parte, Piketty (2014) apunta como solución la implantación de un impuesto progresivo anual sobre el capital, que haría tributar más intensamente a las grandes fortunas por todos sus activos mundiales, financieros, inmobiliarios o empresariales, sin excepción. El fin último de este impuesto no es financiar el estado del bienestar, sino regular el capitalismo y tendría como primer objetivo detener el incremento indefinido de la desigualdad y como segundo objetivo imponer una regulación efectiva al sistema financiero y bancario para evitar futuras crisis. Para poder llevar a la práctica esta iniciativa se precisa transparencia financiera y un intercambio de información a través de nuevos mecanismos de cooperación internacional. Si la democracia pretende recuperar el control del capitalismo financiero globalizado debe inventar nuevas herramientas adaptadas a los desafíos vigentes.

En resumen, una nueva forma de gobernanza se ha implantado en el mundo, provocando que el dominio público mundial se haya reorganizado y redefinido, y que las empresas hayan pasado a desempeñar un nuevo papel político que



va a marcar la responsabilidad social empresarial en los próximos tiempos. Iniciativas como el Pacto Mundial de Naciones Unidas constituyen una victoria del sector empresarial ante las amenazas de normas de obligado cumplimiento y mecanismo sancionadores. Pero si el sector empresarial no responde a las expectativas, si la sociedad civil, los estados y la comunidad internacional en su conjunto, no aprecian que se estén produciendo los avances prometidos, la comunidad empresarial pagará su exceso de confianza. El mundo se está armando para poder aplicar un plan alternativo y comienza a tomar forma una amenaza que para las grandes fortunas que dominan el tablero globalizado del mundo sería peor que normas obligatorias sobre derechos humanos, laborales, medioambiente o anti-corrupción y que no es otra que la posibilidad de hacerlas tributar de forma efectiva por el total de su capital mundial. En palabras de Piketty (2014), si no se alcanzan objetivos, la amenaza es regulación y otras cosas.

### **1.3. METODOLOGIA UTILIZADA Y ACTIVIDADES DE INVESTIGACION**

Con la idea de ampliar el conocimiento sobre el Pacto Mundial de Naciones Unidas y de examinar cómo esta iniciativa puede ofrecer a las empresas españolas oportunidades de mejora, vamos a aprovechar la oportunidad de conocer las experiencias personales y corporativas de un conjunto de empresas que ya llevan varios años formando parte de la iniciativa e intentar aprender algo nuevo sobre las causas y la gestión en las que la pertenencia a la iniciativa tiene lugar. Este estudio pretende ser un trabajo de investigación de tipo cualitativo basada en la metodología de estudio de caso definida por el profesor Robert K. Yin. La investigación a través del estudio de caso permite profundizar en el análisis necesario para responder a preguntas del tipo ¿Cómo? y ¿Por qué? (Yin 2009). En el presente trabajo, tanto el problema de investigación como las preguntas de investigación ponen de manifiesto la idoneidad de la utilización del método de caso para intentar buscar las respuestas.

Las características esenciales (Yin 2009) se pueden establecer como parte de una doble definición técnica de lo que es un estudio de caso. La primera parte comienza con el alcance de un estudio de caso, que es una investigación en profundidad sobre un fenómeno contemporáneo y dentro de su contexto



de la vida real, especialmente cuando las fronteras entre el fenómeno y su contexto no están manifiestamente claras, y segundo, el estudio de caso hace frente a una situación técnicamente particular en la que habrá muchas más variables de interés que puntos de datos, de lo que resulta que: (1) se dispone de múltiples fuentes de evidencia que harán necesario tratar los datos en modo de triangulación, y (2) se aprovecha el anterior desarrollo de propuestas teóricas para llevar a cabo la recogida de datos y su análisis.

De este análisis pretendemos obtener una perspectiva sobre los motivos que provocan esas adhesiones al Pacto Mundial y sobre los procesos, que una vez que dichas adhesiones han sido formalizadas sirven para su gestión, es decir, sobre el porqué de esas adhesiones y sobre el cómo de su gestión. La metodología de estudio de caso diseñada por Yin es muy adecuada para el análisis de los procesos que llevan a las empresas a adoptar el Pacto Mundial de Naciones Unidas, en el que una diversidad de agentes y actores interactúan con diferentes fuerzas motrices (Garayar et al. 2016).

El estudio de caso cualitativo es una descripción intensiva y holística y un análisis de un fenómeno limitado, tal como un programa (Merriam 1988). El estudio de caso es una estrategia de investigación que se concentra en el entendimiento de las dinámicas presentes dentro de marcos únicos (Eisenhardt 1989).

Un trabajo de investigación que informe sobre un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto auténtico y real, no habiendo una clara evidencia en los límites entre el fenómeno y su contexto (Yin 2009).

El estudio de caso es ideal para situaciones que requieren una exploración en profundidad de un programa, de una actividad o de un proceso en el que el investigador tiene poco o ningún control sobre los acontecimientos (Yin 2009; Creswell 2013).

En cuanto al número de casos a seleccionar, (Eisenhardt 1989) un rango comprendido entre 4 y 10 casos normalmente funciona bien. Menos de 4 puede dificultar la captura de la complejidad del mundo real y más de 10 puede convertir en difícil el procesamiento de la información. Las unidades

de análisis que van a ser objeto de estudio en el presente trabajo son empresas. Se va a realizar un estudio de nueve casos diferentes: tres grandes empresas cotizadas en el IBEX-35, tres pymes y tres microempresas. Todas ellas con sede en España.

El rigor metodológico (Wagner et al. 2012) en una investigación de estudio de caso requiere que tanto la recogida de datos como su posterior análisis deben quedar debidamente justificados y razonados.

Para dotar de validez científica el estudio de nuestros casos se han desarrollado las siguientes actividades de investigación:

**1. Adhesión al Pacto Mundial.** El autor del presente trabajo es socio fundador y administrador de una pequeña empresa con un volumen de facturación entre 500.000 y 1.000.000 euros y un número de trabajadores comprendido entre 10 y 25. Esta compañía formalizó su adhesión al Pacto Mundial el 11 de julio de 2011. Desde entonces se ha tenido a disposición los recursos, servicios y actividades de la Red Española del Pacto Mundial y se ha presentado anualmente el correspondiente informe de progreso. Esta adhesión se hizo como parte de la estrategia de responsabilidad social que la empresa desarrolla y aunque fue posteriormente a la adhesión cuando surgió la oportunidad de realizar el presente trabajo, la pertenencia a la iniciativa es una herramienta de provecho para la propia investigación, pues supone una inmersión en el contexto y una forma de vivir el fenómeno objeto de estudio desde dentro.

**2. Seminario Spiel.** Para la búsqueda de las preguntas de investigación, así como para ayudar a enfocar el problema objeto de estudio, el autor del trabajo formó parte de la segunda edición del SPIEL, Seminario Permanente de Investigación sobre Liderazgo Ético desarrollado en la Universidad Pontificia de Comillas. Este seminario tuvo lugar durante el curso académico 2011-2012 y consistió en un grupo de discusión formado por quince empresarios y directivos que comparten una inquietud común sobre el desempeño ético de la actividad empresarial. El objetivo de este seminario fue analizar cómo la fundamentación ética que ha desarrollado el profesor Alfonso López Quintás a lo largo de su obra, puede contribuir de modo eficaz

a la elaboración de procedimientos prácticos aplicables a la gestión de la empresa, que permitan devolver la persona a la posición de centralidad que su propia dignidad requiere, posibilitando de esta manera la creación de riqueza económica, personal y social, objetivos éstos que deberían ser inherentes a toda empresa. Las conclusiones de este grupo de trabajo (Bajo y Villagra 2012) han servido para mejorar el enfoque del problema de investigación.

**3. Revisión de la Literatura.** Para el correcto diseño de la investigación se realizó una profunda revisión de la literatura que ha servido para plantear las preguntas de investigación y para perfeccionar el conjunto de la metodología investigadora. Posteriormente y durante toda la duración de la elaboración del trabajo se ha ido actualizando esta revisión de forma permanente. Se ha intentado en todo momento la incorporación de cualquier avance destacable que pudiera ser de utilidad para la investigación.

**4. Estancia de Investigación en una Universidad de otro país de la Unión Europea.** El autor del presente trabajo ha realizado una estancia de investigación en la Facultad de Económicas de la Universidad de Évora, Portugal. Esta estancia tuvo como resultado un trabajo de investigación presentado en el III Congreso Internacional de Verano celebrado en dicha Facultad durante el mes de septiembre de 2013. En dicho trabajo se estudió la influencia del Pacto Mundial en Portugal, lo que ha servido como ejercicio de comparabilidad entre el caso español y el portugués.

**5. Entrevista con la Directora General de la Red Española del Pacto Mundial y con el Presidente de la Global Compact Network Portugal.** Para la búsqueda de las preguntas de investigación, así como para ayudar a abordar el problema objeto de estudio y completar el adecuado enfoque a través de la opinión de expertos, se mantuvo una entrevista abierta con dos informadores clave, la Directora General de la Red Española del Pacto Mundial y el Presidente de la Global Compact Network de Portugal. Estas entrevistas fueron grabadas, transcritas y trianguladas juntos al conjunto de datos obtenidos en la investigación.

**6. Desarrollo de los Estudio de Caso.** Se ha realizado un estudio de la documentación sobre responsabilidad social empresarial que cada empresa analizada ha elaborado en los últimos ejercicios. También se han mantenido entrevistas con cada uno de los responsables de la adhesión al Pacto Mundial. Una vez completada la fase de recogida de datos se procedió a su análisis con el objeto de descubrir los resultados más relevantes que puedan suponer una aportación al conocimiento científico sobre el problema planteado.

La obtención de los datos necesarios para la realización de la investigación se ha llevado a cabo a través de fuentes primarias y secundarias de información, utilizando las siguientes fuentes de evidencia:

**DOCUMENTACIÓN.** Memorias de Sostenibilidad; Informes de Progreso sobre el compromiso con el Pacto Mundial; Registros de Quejas Publicados; Cuentas Anuales y Cuentas de Resultados; apariciones en medios de comunicación de los entrevistados; noticias sobre ellos y sobre sus compañía, tanto relativas a su estrategia de responsabilidad social como a su estrategia empresarial general; noticias sobre la dimisión del presidente de Indra; noticias sobre la crisis bancaria; noticias sobre la mala gestión de una parte significativa del sector financiero.

La recopilación de datos sobre las unidades de análisis se obtuvo principalmente de fuentes públicas disponibles, la Comisión Nacional del Mercado de Valores en el caso de las empresas cotizadas, los informes públicos disponibles en la web del Pacto Mundial, el directorio de empresas españolas SABI con su información financiera y empresarial, informes anuales publicados por las empresas. Los datos sobre empresas adheridas al Pacto Mundial de Naciones Unidas tienen una disponibilidad muy variable en función del tamaño de las compañías, siendo las grandes empresas cotizadas las que divulgan mayor cantidad de información, y haciéndose más complicada la obtención de datos sobre las pymes y microempresas, que en nuestro país tienen prácticas de elaboración y difusión de información no financiera muy heterogéneas, con la consiguiente dificultad para realizar estudios comparativos.

**REGISTROS DE ARCHIVOS.** El más importante utilizado es la base general de datos de Global Compact y la base de la Red Española del Pacto Mundial; las estadísticas publicadas por estas dos fuentes y sus informes sobre la evolución cualitativa y cuantitativa de la iniciativa.

**ENTREVISTAS.** Entrevistas en profundidad mediante preguntas abiertas con los responsables directos de cada una de las empresas con el Pacto Mundial y de los departamentos de responsabilidad social de cada caso estudiado; se ha considerado como un informador clave a la Directora General de la Red Española. Las entrevistas fueron todas grabadas, transcritas y trianguladas. Se firmó un consentimiento informado con cada entrevistado y al final de la entrevista se le entregó a cada entrevistado una copia del consentimiento informado y una copia del audio de la entrevista. Posteriormente todas las entrevistas fueron transcritas, entregándose una copia del informe a cada participante para su revisión. Por último, se hizo llegar a cada participante una carta de agradecimiento por su colaboración en nombre de la Facultad de Económicas de la Universidad de Extremadura y de su Departamento de Economía Financiera.

**OBSERVACION DIRECTA.** La observación directa del fenómeno de interés viene a través de la pertenencia como firmante del Pacto Mundial de la empresa del investigador. El autor del presente trabajo es socio director de una compañía mercantil que realizó su adhesión al Pacto Mundial el 14 de julio de 2011. Desde entonces la compañía permanece activa como firmante y empresa adherida al Pacto Mundial. Esto le ha permitido participar en eventos de la Red Española, así como recibir periódicamente toda la información que publica tanto Global Compact a nivel mundial como la Red Española a nivel nacional. Asimismo, al tratarse de una red, esta pertenencia nos ha permitido relacionarnos con otras empresas que se encuentran también adheridas al Pacto Mundial, intercambiando opiniones y experiencias con ellas. Esta es una manera consistente de observación directa, puesto que formamos parte desde hace varios ejercicios de la comunidad empresarial perteneciente al Pacto Mundial, con lo que ello significa de acatar un compromiso voluntario de comportamiento, así como de darle difusión. Este tipo de observación directa permite un contacto más estrecho y más continuo con el fenómeno objeto de estudio.

## 1.4. ESTRUCTURA DE LOS CAPÍTULOS

Los objetivos de investigación establecidos en el presente trabajo han sido perseguidos mediante una revisión de la literatura junto con el desarrollo del estudio de casos a través de un conjunto de unidades de análisis con la debida justificación de la idoneidad de la metodología empleada en relación al problema de investigación seleccionado. Esto ha dado como resultado que el trabajo se estructure en seis capítulos, precedidos de esta introducción y completados con las conclusiones obtenidas y las referencias bibliográficas.

En el primer capítulo se ofrece una descripción del proceso evolutivo que dio lugar a la creación del Pacto Mundial, así como una perspectiva de los movimientos críticos que la iniciativa ha generado. En el segundo capítulo se analizan los diez principios que conforman el Pacto Mundial. En el tercer capítulo se analiza el modelo de gestión del Pacto Mundial. En el cuarto capítulo se analiza la influencia del Pacto Mundial en la manera de afrontar los retos de la globalización. En todos estos capítulos dedicados a la revisión de la literatura se ha pretendido obtener una visión general de todo el caso, generando secuencias lógicas que se completan con la inmersión del investigador en el caso objeto de estudio para incorporar también información que pudiera estar oculta a primera vista.

El quinto capítulo describe y justifica la metodología de la investigación utilizada, que ha sido el método de estudio de caso definido por el profesor Robert K. Yin. Aquí se describen los métodos y procedimientos con los que se ha llevado a cabo el presente trabajo, registrados en un protocolo de investigación. Las entrevistas semiestructuradas y de carácter abierto mantenidas con los participantes han versado sobre el caso objeto de estudio, existiendo una coherencia interna entre el uno y las otras. La recogida de datos se ha realizado según una estrategia trazada al efecto que aparece reflejada en el protocolo de investigación, habiendo sido revisada y enriquecida a medida que avanzaba la investigación. Los datos podrían ser nuevamente obtenidos y analizados por otros investigadores.

El sexto capítulo expone los resultados obtenidos en la investigación. En él se incorporan las explicaciones y descripciones obtenidas de manera

detallada con el ánimo de que cualquier empresa puede aplicar el presente estudio a su caso particular. Se han detallado los hechos y circunstancias relevantes de forma extensa y significativa. Cada dato aportado por los participantes ha sido analizado y explicado, contemplándose en todo momento la posibilidad de que cualquier dato aportado por algún participante pudiera abrir un espacio de investigación hasta entonces no contemplado. Los resultados obtenidos son congruentes y están conectados con las teorías existentes en materia de responsabilidad social empresarial agrupadas por Garriga y Melé (2004).





# EL PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS: UNA PERSPECTIVA HISTORICA

## 1. CREACION DEL PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS

### 1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

No es posible entender la aparición y el significado real del Pacto Mundial de Naciones Unidas sin antes contemplar la evolución de las relaciones entre Naciones Unidas y el mundo empresarial desde que en 1945, tras dos guerras mundiales y ante la inminente división del mundo en dos bandos, se fundara el sistema de Naciones Unidas.

A principio de los años 50, Naciones Unidas y el sector empresarial mantenían unas ciertas distancias entre sí debido al predominante ambiente de guerra fría y a la necesidad de desplegar una relativa imparcialidad entre los defensores de la economía de mercado y los de la economía planificada. Esta actitud se tornó en animosidad institucional a medida que durante los años 60 los países en desarrollo se incorporan de forma masiva a la organización. De forma sistemática Naciones Unidas defendía en aquellos tiempos la idea de que si a las empresas transnacionales se les dejaba libertad de actuación, aumentarían de forma considerable las diferencias entre los países desarrollados y los no desarrollados (Thérien y Pouliot 2006).

Durante las décadas de los 60 y los 70 del siglo XX la relación entre la comunidad empresarial y Naciones Unidas siguió su deterioro dando lugar a un antagonismo en el que Naciones Unidas aparecía a ojos de la comunidad empresarial como un cuerpo con poca relevancia práctica (Kell 2005). En esta época empieza a surgir un trasfondo de preocupación en relación a la actividad de las empresas multinacionales. Algunos sectores empiezan a preocuparse por los impactos de las multinacionales sobre las economías y los incipientes cimientos sociales de las naciones menos desarrolladas. En los años 70 el clima de confrontación entre Naciones Unidas y el sector

empresarial era obvio. Los prejuicios anti empresariales se mantuvieron dentro de Naciones Unidas hasta el final de la guerra fría (Thérien y Pouliot 2006). Es en esos momentos cuando Naciones Unidas comienza a considerar el papel y el impacto de las corporaciones transnacionales. A partir de ahí y durante un periodo de tres décadas los esfuerzos de mediación de Naciones Unidas sobre la regulación de las empresas transnacionales han ido cambiando desde una perspectiva puramente inter-estatal hacia un proceso de elaboración de normas por encima de los estados, de forma global y atendiendo al conjunto de todas las partes interesadas (Coleman 2003).

Especialmente alarmantes para algunos gobiernos nacionales fue la intromisión de empresas multinacionales en sus procesos políticos internos y sus relaciones con otros países (Coleman 2003). En los años 70 muchos estados recientemente independizados ingresaron en Naciones Unidas y comenzaron a hablar de un Nuevo Orden Económico Internacional, que distribuyera los recursos mundiales de forma más justa. En respuesta, las grandes empresas fueron gradualmente aumentando su nivel crítico hacia Naciones Unidas y países como Estados Unidos siguieron esa misma senda (Paine 2000).

Las empresas más expansivas de cada sector iban creciendo y comenzaban a desembarcar en países de reciente creación y con un nivel de desarrollo económico y social muy bajo. Esta expansión comenzó a despertar numerosos recelos desde una parte del mundo que ya de por sí recelaba del sector empresarial mucho antes de que las empresas empezaran a operar más allá de sus fronteras políticas y geográficas.

En estos momentos el mundo se hallaba dividido en dos bloques, el bloque occidental con su economía de libre mercado y el bloque soviético con su economía planificada. Cada uno de estos bloques va a reaccionar de manera diferente ante la aparición de empresas cada vez más grandes y poderosas. El bloque occidental va a buscar facilitar ese movimiento expansivo de las compañías mientras que el bloque soviético intentará limitarlo todo lo posible. Durante este proceso el sector empresarial busca protegerse y armarse frente a la tendencia de parte de la comunidad internacional que simplemente considera las empresas capitalistas como algo negativo para el conjunto de

la humanidad. Esta legítima defensa por parte del mundo empresarial, que además tiene su origen en países democráticos donde impera el estado de derecho, es puesto también en cuestión por parte de la doctrina que califica estas reacciones con ánimo peyorativo de conservadurismo y de ser el origen del neoliberalismo.

Muchas asociaciones sectoriales de Estados Unidos establecieron sus propias campañas contra Naciones Unidas, o se emplearon a fondo a través de grupos como la Cámara de Comercio Internacional, el mayor lobby internacional de empresas transnacionales (Paine 2000).

Una de las primeras ideas que surgen para frenar la actuación de las empresas es la de establecer algún tipo de regulación que imponga obligaciones y límites a este movimiento expansivo. Se empieza a hablar entonces de la elaboración de un Código de Conducta para las empresas multinacionales. Coincidiendo en el tiempo con esta situación, que posiblemente marque el momento de mayor separación entre el mundo empresarial y Naciones Unidas, se produjo un cambio de nomenclatura a la hora de referirse a las grandes compañías, que a partir de 1974 y siguiendo el criterio del Consejo Económico y Social de Naciones Unidas pasaron a denominarse empresas transnacionales (United Nations 1977). Simultáneamente se creó en el seno de Naciones Unidas la Comisión sobre Empresas Transnacionales que se puso a trabajar en la elaboración del mencionado Código.

El Código de Conducta sobre las Empresas Transnacionales fue objeto de activa negociación durante más de veinte años. Tanto las votaciones como las negociaciones en el seno de la Comisión sobre Empresas Transnacionales con frecuencia quebraron las líneas que separaban los países industrializados de los países en desarrollo. Después de una década de reuniones la Comisión no tenía más que un borrador sobre la definición de empresa transnacional y durante los siguientes veinte años, el Código de Conducta para Empresas Transnacionales no llegó en ningún momento a tener un formato bajo el cual la Asamblea General pudiese celebrar una votación. El Código se mantuvo en estado de borrador perpetuo (Coleman 2003). Durante esos mismos veinte años la propaganda neoliberal ha descrito Naciones Unidas como un aparato burocrático ineficaz e insensible que amenaza con imponerse sobre los

pueblos del mundo (Paine 2000). Sagafi-Nejad y Dunning (2008) incluso se plantean hasta qué punto la aparición en 1976 de las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales no fueron un intento de neutralizar o de hacer irrelevante la iniciativa de Naciones Unidas sobre el Código de Conducta.

La Comisión sobre Empresas Transnacionales fue disuelta en 1993 y sus trabajos los continuó una Comisión sobre Comercio y Desarrollo que ha seguido investigando y realizando análisis sobre el asunto.

De este periodo de casi 30 años de negociación en el seno de Naciones Unidas se puede hacer una doble lectura, en primer lugar, queda patente el fracaso de elaborar un Código de Conducta para las Empresas Transnacionales bloqueado por conflictos entre países, y en segundo lugar, ese fracaso preconiza el posterior éxito del Pacto Mundial, que recibió un rápido respaldo precisamente por no requerir aprobaciones gubernamentales. Es el paso de un código entre países a un pacto no gubernamental y aunque ambos tienen lugar bajo el auspicio de Naciones Unidas, la no inclusión de los Estados como partes del Pacto Mundial simboliza la superación de las negociaciones entre países que han dominado la esfera internacional (Coleman 2003). A la vista están los resultados de una y otra alternativa, cuando se trata de poner de acuerdo a los Estados Miembros transcurren treinta años y no hay acuerdo, mientras que cuando Naciones Unidas toma la iniciativa y se pone de acuerdo con el sector afectado, en este caso el sector empresarial, los resultados son rápidos y concretos.

Con la llegada de los años 80 el debate académico se centraba sobre el concepto de regímenes internacionales intentando darle sentido a lo que eran y a cómo funcionaban, así como a identificar las pautas que habían marcado su aparición, sus atributos y su evolución (Keohane y Nye 1977; Krasner 1983; Kratochwil y Ruggie 1975; Ruggie 1986). Estos regímenes internacionales fueron descritos como modos formales e informales de cooperación institucional entre estados, de manera que el papel que cualquier actor transnacional pudiera interpretar en el contexto de estos regímenes internacionales era filtrado a través del prisma de su influencia en los procesos políticos estatales e interestatales (Ruggie 2004). La aparición de

grandes corporaciones de carácter multinacional y el poder emergente que empezaban a tener generaba cierta inquietud en los países que las acogían y al mismo tiempo un rechazo frontal por parte un gran número de países. Pero la comunidad científica lo que buscaba era profundizar en el conocimiento de hasta qué punto estos nuevos actores podían influir en las decisiones políticas de un estado y como consecuencia de ello en las relaciones bilaterales y multilaterales que ese estado mantenía con otros.

A partir de los años 90 y tras el descrédito de los modelos económicos socialistas, la actitud de los países menos desarrollados hacia las empresas transnacionales fue evolucionando, pasando de ser vistas como depredadoras y explotadoras a ser aclamadas por ofrecer algo tan urgentemente necesario como puestos de trabajo y recursos financieros. Al mismo tiempo, las disposiciones de derechos humanos, concebidas de manera específica, variaban enormemente respecto a los compromisos en materia de derechos humanos estipulados por las multinacionales. Esto era debido a la falta de una teoría de reconocida autoridad sobre las responsabilidades de las empresas transnacionales en materia de derechos humanos que les pudiera servir de guía en el diseño de sus códigos de conducta (Mayer 2009) pues en los tiempos del post-comunismo los derechos humanos se habían convertido en el relato moral dominante en las reflexiones sobre los asuntos mundiales (Rieff 1999).

En enero de 1992 el egipcio Boutros Boutros-Ghali se convirtió en el primer Secretario General de Naciones Unidas elegido tras la caída del telón de acero. Según Paine (2000), la presión de Estados Unidos y de lobbies como la Cámara de Comercio Internacional, impulsó la reforma de la Secretaría General así como la eliminación de los programas que habían provocado la más intensa de las iras de las grandes corporaciones, de manera que los gerifaltes de las grandes corporaciones y los políticos neoliberales con base en Washington pudieron seguir adelante con sus campañas.

Hoy este debate parece haber evolucionado, pues aquellos incipientes procesos de internacionalización económica de los años 60, 70 y 80 fueron el germen de la posterior globalización que se ha vivido en casi todo el mundo, y que como todo cambio siempre genera discusión. A partir de 1980 los gobiernos de los países más ricos han defendido una completa y absoluta

liberalización de los flujos de capital, sin control y sin información entre los países sobre la propiedad de esos activos (Piketty 2014).

La globalización es un proceso intensivo de interacción social transfronterizo favorecido por el abaratamiento de los costes de comunicación y por la libre circulación de bienes, capitales y personas (Scherer y Palazzo 2011), aunque el movimiento es de tal intensidad que genera un cambio sistémico.

La globalización no es un proceso nuevo. La edad de oro de la globalización tuvo lugar entre 1850 y 1910 (Ruggie 2002), en la que no eran necesarios pasaportes ni visados para viajar y los capitales fluían libremente y lo más extraordinario, 60 millones de personas abandonaron Europa entre 1850 y 1914 en busca de nuevas oportunidades, algo que hoy día es mucho más difícil de hacer. Todo ese proceso acabó en dos guerras mundiales y hasta cierto punto aquel proceso de globalización fuera de control tuvo parte de culpa.

Los cambios que la globalización produce en el funcionamiento de la economía mundial también generan una respuesta en la sociedad civil, que con la revolución tecnológica a su disposición va a encontrar nuevas formas de participación y va a volcar esa participación bien a favor de dichos cambios si se siente favorecida por ellos, o bien en contra si se ve perjudicada.

Este efecto sigue su curso y comienzan a aparecer circuitos internacionales de influencia formados por personas y organizaciones heterogéneas que de forma voluntaria, recíproca y horizontal entran en contacto entre ellas, desarrollando similares puntos de vista sobre asuntos de carácter global, como los derechos humanos, el medioambiente o la pobreza mundial entre otros y hay un momento en el que alguien dentro de ese grupo propone una estrategia más activa y todo el potencial del grupo pasa a la acción de manera coordinada. A esta forma de organizarse no se tardó mucho tiempo en ponerle nombre, redes de defensa en política internacional (Keck y Sikkink 1998). Para entonces ya estaba consolidada la idea de que cada vez más, determinados grupos sociales organizados participaban e influían en las decisiones públicas. Este sistema de gobierno en el que instituciones estatales y no estatales, actores públicos y privados participan y cooperan en la formulación y aplicación de las políticas públicas (Mainz 2001) comienza a

denominarse gobernanza, aunque para no pocos, a lo que se está llegando a nivel mundial es a una gobernanza sin gobierno (Rosenau and Czempiel, 1992).

La globalización ha creado un nuevo orden mundial. Este nuevo escenario ha sido denominado de varias formas. Habermas (2001) lo denomina constelación postnacional y lo trata como un declive de la autoridad de los estados con dos connotaciones: (1) debilitamiento del control democrático y del estado de derecho y (2) nuevos retos para el orden político democrático en forma de heterogeneidad en las culturas nacionales y pluralismo de valores y estilos de vida. Otros autores (Falk 2002; Kobrin 2001; Santoro 2010) lo denominan orden post-westfaliano y supone el final del concepto de orden mundial westfaliano utilizado en las ciencias políticas (Cutler 2001) y denominado así por el Tratado de Westfalia de 1648, que puso fin a la Guerra de los Treinta Años en Europa y que en el derecho internacional está considerado como el momento fundacional de los principios del estado moderno (Osiander 2001), especialmente en lo concerniente a las nociones de soberanía, territorialidad, sistema de estados, autodeterminación de los pueblos, igualdad jurídica, reciprocidad y no intervención en los asuntos internos de otros estados. Andrews (2011) no reconoce aún el derrumbe del templo westfaliano, pues los estados poderosos continúan manteniendo su importancia en los asuntos mundiales frente a las fuerzas no estatales.

Como es lógico el sector empresarial ha sido y sigue siendo uno de los sectores que más activamente ha participado como actor no estatal para colaborar en las decisiones estatales que le afectan directamente y así el mundo empresarial ha ido implicándose cada vez más en el ambiente político internacional y esa implicación ha supuesto influencias recíprocas.

Así en materia medioambiental el sector empresarial ha pasado de mantener en los años 70 una posición opuesta a cualquier tipo de regulación negando la existencia del cambio climático a convertirse en aliado mundial (Andrade y Oliveira 2014) de las políticas medioambientales internacionales mediante el desarrollo de sistemas de gobernanza privada o público-privadas. Lo mismo ocurre con la relación del sector empresarial con Naciones Unidas, pasando de un antagonismo total a un creciente aprecio por el papel de Naciones



Unidas como promotora de un marco estable y favorable a las empresas y al desarrollo. No obstante, los desafíos son tremendamente complejos y están muy lejos de encontrar soluciones. La comunidad internacional debe reconocer que la iniciativa privada no puede gestionar por su cuenta los desafíos que en zonas conflictivas afrontan los gobiernos y comunidades locales. Ya sea positivo o negativo, el comportamiento de las compañías no está solamente en función de su propia cultura corporativa sino también y sobre todo, debe estar en función de un terreno de juego más amplio porque es en el que operan. Y ese terreno de juego en la actualidad está tremendamente desnivelado y carece de reglas de juego claras y vinculantes (Ballentine y Haufler 2005). Asistimos por tanto a lo largo de estos años a la aparición de nuevos conceptos como la globalización, la gobernanza mundial, el buen gobierno y un largo etcétera en los que no solamente no hay acuerdo sobre su propia definición, sino que cada parte o grupo de interés los entiende y utiliza a su conveniencia.

## **1.2. LANZAMIENTO DE LA INICIATIVA**

El punto de inflexión en Naciones Unidas se produce en el mes de diciembre de 1996 con la elección por primera vez en su historia de un secretario general con titulación académica en gestión empresarial, el Sr. Kofi Annan. En aquel momento los argumentos para un acercamiento al mundo empresarial eran abrumadores. La liberalización de los mercados, el cambio tecnológico, el rápido crecimiento de la inversión extranjera directa y del comercio mundial durante la década de los 90, pusieron de manifiesto que se estaba infravalorando el papel de los mercados para hacer frente a la pobreza. El gran reto para Naciones Unidas fue encontrar incentivos que atrajeran la atención de la comunidad empresarial, y al mismo tiempo convencer a sus propios tecnócratas de los cambios institucionales que se hacían necesarios para el establecimiento de una relación efectiva entre Naciones Unidas y el mundo empresarial (Kell 2005).

Y para ello se comenzó a hablar cada vez más de ética empresarial y de responsabilidad social empresarial, términos que podrían favorecer o justificar en mayor medida esta aproximación.



Aunque son muchas las ocasiones en las que se presenta el concepto de responsabilidad social de las empresas en asociación con la noción de ética en los negocios, no son lo mismo. El concepto de ética es más general, más difuso y normalmente va asociado a conflictos de carácter interno con los trabajadores o de carácter externo con los clientes. El concepto de responsabilidad social empresarial se identifica con la acción social de la compañía, que es principalmente externa. Los dilemas más comunes a los que se enfrentan las pymes son aquellos que afectan a los aspectos legales de las relaciones con sus trabajadores, así como a aquellos relacionados con clientes. Generalmente existe una ausencia de preocupación por los conflictos éticos, lo que es debido seguramente a su inexistencia o bien a una limitada visión sobre esas posibilidades (Fernández y Camacho 2015). De la relación entre responsabilidad social empresarial y ética empresarial se deduce que es necesario articular la responsabilidad social con valores de humanidad y enraizar eso en la cultura de la organización. De esa manera la empresa debe convertirse en un observador de los valores que afirma, para que sus prácticas sean consistentes con su discurso (Patrus et al. 2013). La aplicación global de la ética empresarial irá siendo cada vez más importante y proporcionará bases sólidas de competitividad a aquellas empresas que la sepan aprovechar (Leisinger 2002). La idea era poner en marcha una iniciativa que involucrara al sector empresarial para que a través de su pertenencia y seguimiento a la misma, las empresas pudieran de algún modo contribuir al mantenimiento de la paz a través de prácticas éticas.

Pero no todos coincidían en estas apreciaciones. Los críticos vieron que el acercamiento al sector empresarial no era más que una necesidad de resolver la crisis financiera por la que atravesaba Naciones Unidas, convirtiéndose así en una organización benéfica recaudadora de fondos procedentes de individuos ricos y de aliados empresariales mediante concesiones estratégicas a los mayores aportadores de fondos (Paine 2000). El preceptivo Código de Conducta para Empresas Transnacionales, que sin duda alguna actuó como antecedente del voluntario Pacto Mundial, desapareció de la agenda de Naciones Unidas en 1996, pero de forma sorprendente reapareció al poco tiempo en forma de Pacto Mundial (Coleman 2003).

La idea del Pacto Mundial va surgiendo de conversaciones entre Naciones Unidas y el sector empresarial durante los años 1997 y 1998. Un aspecto clave en la formación del Pacto Mundial fue el papel de los Estado Miembros. Países como Reino Unido, Suecia, Noruega y Alemania vieron en el Pacto Mundial un camino para reducir el antagonismo entre el sector empresarial y la sociedad. Estos gobiernos también aportaron financiación a la oficina del Pacto Mundial (Kell 2005). John Ruggie, asesor principal del Secretario General fue el responsable de la conceptualización y venta del Pacto Mundial (Kittijoun y Weiss 2011), asumió un papel especialmente activo en la preparación de iniciativas a favor del sector empresarial, promocionando y desarrollando las correspondientes bases lógicas que sirvieran de explicación a los muchos escépticos de la Secretaría General, a las agencias del sistema de Naciones Unidas y a la comunidad de organizaciones no gubernamentales (Paine 2000).

El 31 de enero de 1999, el entonces Secretario General de Naciones Unidas, Kofi Annan, en un discurso pronunciado en el transcurso del Foro Económico Mundial en la ciudad suiza de Davos, manifestó la necesidad de iniciar un Pacto Mundial (Global Compact) entre el mundo empresarial y Naciones Unidas. Un Pacto Mundial con valores y principios compartidos que proporcione rostro humano a los mercados globales (Annan 1999). Ese día en Davos, se abrió un nuevo capítulo en la historia de Naciones Unidas (Thérien y Pouliot 2006).

Unos meses después del discurso de Davos, el 26 de junio del año 2000 en la sede de Naciones Unidas en la ciudad de Nueva York, el Secretario General Kofi Annan puso en marcha de manera oficial la iniciativa conocida como Pacto Mundial, Global Compact en su denominación original en inglés. Al lanzamiento de la iniciativa asistieron los presidentes y consejeros delegados de 50 grandes compañías mundiales, entre ellas Daimler Chrysler, Unilever, Deutsche Bank, BP Amoco, Royal Dutch Shell, Volvo, Credit Suisse, Dupont o Nike. Todas las grandes empresas presentes en el acto suscribieron su adhesión a la iniciativa y acataron los nueve principios con los que en ese momento contaba.

También estuvieron presentes en el momento del lanzamiento de la iniciativa

varias organizaciones no gubernamentales, entre ellas Amnistía Internacional, el Fondo Mundial para la Naturaleza o la Conferencia Internacional de Sindicatos de Libre Comercio, aunque el hecho de estar presentes en el momento del lanzamiento público de la iniciativa no debe hacer pensar que estaban de acuerdo con la misma. El entonces director general de Amnistía Internacional, Pierre Sané declaró en el propio acto de presentación que el Pacto Mundial en ausencia de reglas formales no era creíble.

Esto no quiere decir que la puesta en marcha del Pacto Mundial fuera sencilla. Se trataba de un gran reto dada la falta de ayuda económica y la ausencia de conocimientos técnicos dentro de la organización (Kell 2005) y al mismo tiempo se ponía en marcha la mayor iniciativa de Annan ante el desafío de la globalización (Ruggie 2002), lo cual suponía una apuesta personal de riesgo por parte del Secretario General.

En definitiva, la relación entre el mundo empresarial y Naciones Unidas no ha sido sencilla, especialmente desde la creación de Naciones Unidas en 1945 hasta los últimos años del siglo XX. No obstante, los asombrosos cambios políticos, económicos y tecnológicos que han tenido lugar en los últimos 20 años han provocado que se haya intensificado la búsqueda de nuevas formas de colaboración entre ambos. Especialmente el cambio tecnológico, que ha impuesto la transparencia en las empresas, quisieran éstas o no (Waddock 2013). También ha influido el hecho de que el papel de las empresas como generadoras de empleo y riqueza a través del comercio y la inversión es cada vez mayor, y como consecuencia de todo lo anterior los estados miembros de Naciones Unidas cada vez conceden mayor importancia a la inversión privada como palanca de desarrollo y de crecimiento económico. A su vez, Naciones Unidas como principal promotora de paz y seguridad a nivel mundial puede proporcionar criterios cualificados al mundo empresarial en asuntos como el derecho internacional, las telecomunicaciones, la aviación, navegación, el comercio y al mismo tiempo afrontar cuestiones globales como la pobreza, la protección ambiental o los conflictos sociales.

El mundo empresarial y el mundo de Naciones Unidas tienen mucho que decirse y lo que no era razonable era que vivieran el uno a espaldas del otro o incluso enfrentados. Hoy en día el mundo reclama un entendimiento

necesario entre estas dos esferas de influencia que abarcan las facetas más importantes del bienestar y la felicidad de los seres humanos. ¿Es el Pacto Mundial la respuesta que el mundo espera de ambos ámbitos? Tal vez sí o tal vez no, o tal vez sea un paso más en un proceso cuyos demás capítulos están aún por escribirse.

El Pacto Mundial supuso un giro de 180 grados en el seno de Naciones Unidas y su vinculación durante los años 60 y 70 con lo que en aquellos años se denominó Nuevo Orden Económico Internacional, que entre otras cosas criticaba con fiereza a las empresas multinacionales (Kittijoun y Weiss 2011). El enfoque del Pacto Mundial para producir un cambio en el mundo empresarial se basa en la aplicación del aprendizaje en lugar de la aplicación de mecanismos regulatorios, y en un sistema organizado a través de redes en lugar de un esquema burocrático clásico. Estas características diferenciadoras a la vez que inusuales tratándose de Naciones Unidas, hacen que los detractores del Pacto Mundial infravaloren su potencial mientras que sus defensores tengan excesivas expectativas sobre que puede dar de sí (Ruggie 2002). En un principio los países en desarrollo tuvieron la sospecha de que el Pacto Mundial era una forma disfrazada de proteccionismo para introducir condiciones sociales por la puerta de atrás de las transacciones económicas (Kell 2005).

Posteriormente, en el año 2006 fue elegido secretario general de Naciones Unidas el Sr. Ban Ki-Moon. El proceso de transición del Sr. Annan al Sr. Ban fue decisivo tanto para asegurar la continuidad del Pacto Mundial como para la aceleración de su crecimiento. El nuevo secretario general concedió gran importancia al Pacto Mundial y lideró un movimiento de la iniciativa hacia un siguiente nivel. La asistencia del Sr. Ban a la Cumbre del Pacto Mundial del año 2007 le permitió llevar a cabo personalmente el lanzamiento de nuevas iniciativas, como los Principios para la Educación de una Gestión Responsable; Cuidar el Clima; y el Mandato del Agua.

Cuidar el Clima es una plataforma de acción complementaria y voluntaria para aquellos participantes del Pacto Mundial que busquen demostrar su liderazgo ante el fenómeno del cambio climático. Proporciona un marco de referencia a las empresas líderes para avanzar en la búsqueda de soluciones prácticas,

así como configurar las políticas y las actitudes públicas en la materia. El Mandato del Agua es una iniciativa excepcional por su carácter público-privado que busca facilitar a las empresas el desarrollo, implementación y difusión de políticas y acciones de sostenibilidad en materia de agua (Kell 2013).

Lo que sí resulta obvio es que el Pacto Mundial no pasa desapercibido y que genera un debate encendido entre las posturas más críticas que lo consideran un fracaso y piden su disolución (Sethi y Schepers 2014) y las que encuentran en el Pacto Mundial evidencias empíricas positivas para las empresas, sus grupos de interés, los gobiernos, las organizaciones internacionales y el desarrollo sostenible (Coulmont y Berthelot 2015), y no es para menos, pues en palabras de Rasche (2009a) nos encontramos ante la mayor iniciativa mundial de ciudadanía corporativa.

### **1.3. ESTRUCTURA CORPORATIVA**

Organizativamente, el Pacto Mundial es un conjunto de redes entrelazadas (Ruggie 2001). En sus momentos iniciales la estructura corporativa del Pacto Mundial era bastante simple y autónoma, siendo gestionado por la Oficina del Pacto Mundial. La creación de esta oficina dentro del sistema de Naciones Unidas (Kell 2005) no estuvo exenta de polémica (Fall y Zahran 2010) por dotarse de fondos extra-presupuestarios, no tener un mandato ni una estrategia a largo plazo bien definidos y por generar duplicidades. Las críticas fueron externas pero también vinieron desde dentro de la propia ONU y también de parte de los gobiernos de los Estado Miembros, que consideraban que el Pacto Mundial no estaba suficientemente autorizado, poniendo una vez más de manifiesto las rigideces de este monstruo de tres cabezas (Kittijoun y Weiss 2011) que es la ONU, constituidas por los Estado Miembros como primera cabeza, los miembros de la plantilla como segunda y los expertos con estrechas vinculaciones a la organización aunque independientes de ella como tercera.

Entre 2002 y 2004 también funcionó un Consejo Asesor del Pacto Mundial formado por veinte personalidades del mundo de la empresa, la administración y las organizaciones sociales, nombradas por el Secretario

General de Naciones Unidas para asesorarle a él y al Director General sobre el desarrollo de una estrategia a largo plazo para el Pacto Mundial.

Ban Ki-Moon emprendió una revisión de la estructura de gobierno del Pacto Mundial, para en sus propias palabras "...utilizando el lenguaje corporativo, la misión principal de la Oficina del Pacto Mundial debe ser la gestión de la marca y la garantía de calidad". Así las cosas, en 2006 queda establecida una estructura de gobierno bastante complicada y compleja como corresponde a una organización con aspiraciones de universalidad.

Esta nueva estructura consiste en el establecimiento de siete estamentos en el gobierno del Pacto Mundial: (1) El Consejo de Dirección del Pacto Mundial; (2) la Oficina del Pacto Mundial; (3) las Redes Locales; (4) el Foro Anual de Redes Locales; (5) la Cumbre de Líderes del Pacto Mundial; (6) el Equipo Inter-Agencias y (7) el Grupo de Donantes del Pacto Mundial (United Nations Global Compact 2008).

La intención de estos cambios no era otra que, en coherencia con el carácter voluntario y de trabajo en red que pretende ser el Pacto Mundial, su estructura de gobierno tuviera carácter descentralizado y no burocratizado (United Nations Global Compact 2010a). Para fomentar y mantener la creación de confianza en el sistema de gobierno del Pacto Mundial, éste debería ser fortalecido todo lo posible, pues desempeña un papel importante en la evaluación de riesgos implícita desde el momento en que los participantes depositan su confianza en ese sistema (Gilbert y Behnam 2013). Aunque ha quedado expuesta la relación de órganos que gobiernan el Pacto Mundial, la realidad es que la capacidad de toma de decisiones y la supervisión del sistema recaen en el Consejo de Dirección del Pacto Mundial y en la Oficina del Pacto Mundial (Fall 2009; Wynhoven y Strausberg 2010), siendo ésta última la que establece las condiciones administrativas, marca la dirección estratégica y desempeña las tareas de control de calidad (Rasche 2009a). Para Fall y Zahran (2010) la fórmula elegida es voluminosa, costosa e ineficaz, además de ser sorprendente el hecho de que los Estados Miembros no estén representados en el Consejo de Dirección. En ocasiones, para mejorar la gobernanza de una institución en su conjunto se hace necesario realizar ciertos trasvases de poder desde unos órganos de gobierno a otros,

lo que no necesariamente tiene por qué ser visto como algo negativo. Esta nueva estructura, debilita más que refuerza el buen gobierno del Pacto Mundial, al situar a la Oficina del Pacto Mundial como centro de decisiones.

Pero no todos los enfoques derivan hacia una falta de sentido en el formato de gobernanza interna con el que se ha dotado al Pacto Mundial. Hay quien ha sugerido incluso que el Pacto Mundial podría fomentar reformas en el seno de Naciones Unidas y así mejorar su relevancia (Thérien y Pouliot 2006). Esta es una posibilidad que podría explorarse, el Pacto Mundial ha sido dotado con una fórmula de gobernanza interna única dentro del seno de Naciones Unidas, inédita y sumamente inusual (Fall y Zahran 2010) y no debe descartarse la posibilidad de que si se demostrara que con este tipo de esquemas se consigue solucionar problemas, debería entonces plantearse su aplicación a otras estructuras de Naciones Unidas que a todas luces están poniendo de manifiesto su incapacidad para cumplir con sus fines. Cuando el Sr. Kofi Annan declaró que veía el Pacto Mundial como una oportunidad de renovación desde dentro para Naciones Unidas (Global Compact Office 2002), expresamente estaba contemplando esa posibilidad.

De forma paralela y con el ánimo de superar algunas críticas recibidas y centralizar sus operaciones a través de la Oficina Ejecutiva del Secretario General, se había creado una efectiva red inter-agencias, que actuaban como guardianes de los principios (Ruggie 2004) o núcleo duro (Kell 2005) del Pacto Mundial. Esta red se creó contando con la colaboración de las siguientes agencias: (1) la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos; (2) la Organización Internacional del Trabajo; (3) el Programa Medioambiental de Naciones Unidas; (4) la Oficina de Naciones Unidas para la Prevención del Crimen y Control de Drogas; (5) el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo y (6) la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. Cada una de ellas contaba con personal cualificado para asistir al Pacto Mundial.

Con la creación de esta red inter-agencias la influencia estratégica del Consejo de Dirección del Pacto Mundial se vio reducida (Fall y Zahran 2010), convirtiéndose en un mero foro de intercambio de información, pero sin embargo estas agencias de Naciones Unidas contribuyeron a la creación por



parte del Pacto Mundial de iniciativas como los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres, la Plataforma del Trabajo Infantil o la Iniciativa para el Cuidado del Clima (Rasche y Waddock 2014), por lo que cumplen su papel de consejeras del Pacto Mundial sin interceder en sus decisiones de gobierno.

Ya desde los primeros momentos de existencia del Pacto Mundial la comunidad académica comenzó a poner en cuestión el sistema de gobernanza interno del Pacto Mundial al que han considerado (Sethi y Schepers 2011, 2014) estrecho de miras y carente de control independiente externo.

En cuanto a los controles externos, hay que matizar que las evaluaciones, tanto internas como externas son un mandato de la Secretaría de Naciones Unidas, y desde su creación en el año 2000 el Pacto Mundial ha sido objeto de una evaluación externa llevada a cabo por la consultora McKinsey en 2004 y auditorías internas llevadas a cabo por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna de Naciones Unidas y la Dependencia Común de Inspección en 2006 y 2010. En ambos casos, las conclusiones de los informes no son nada condescendientes con el Pacto Mundial, por lo que se puede entender que la realización de estos controles y la posterior divulgación pública de sus conclusiones suponen un innegable ejercicio de transparencia.

Para dar una idea del nivel de auto-exigencia por parte de Naciones Unidas en relación al Pacto Mundial, basta con repasar algunas de las observaciones contenidas en el informe de la Dependencia Común de Inspección (Joint Inspection Unit 2010), que es el único órgano independiente de supervisión externa del sistema de las Naciones Unidas y que en el informe elaborado en 2010 (Fall y Zahran 2010) advierte de algunos defectos en su estructura corporativa así como de la ausencia de actores importantes en el Consejo de Dirección o de que no se siguen los patrones del sistema de Naciones Unidas. A pesar de los esfuerzos y dada la naturaleza burocrática de Naciones Unidas, cabe preguntarse si la Oficina del Pacto Mundial y el resto de agencias involucradas en su gobernanza son institucionalmente capaces (Oshionebo 2007) de adaptarse con cierta agilidad a los cambios normativos, culturales y corporativos que obviamente tendrá que aceptar si es que tiene alguna



esperanza real de éxito. Aunque la respuesta a estas inquietudes no es sencilla de encontrar, lo que sí es un hecho cierto es que en el año 2007 más de 30 organizaciones civiles con ámbito mundial y otras 200 de ámbito local suscribieron su adhesión al Pacto Mundial, algunas de ellas de la relevancia de Amnistía Internacional, Human Rights Watch o Transparencia Internacional. Y no sólo eso, (Rasche y Waddock 2014) sino que Transparencia Internacional ha respaldado el trabajo del Pacto Mundial contra la corrupción, mientras que organizaciones como Oxfam America y Accountability International han participado en los grupos de trabajo sobre derechos humanos del Pacto Mundial. Asimismo, el Pacto Mundial ha colaborado estrechamente con Global Reporting Initiative en el desarrollo de su sistema de presentación de informes. Por tanto el nivel de implicación y de colaboración por parte de organizaciones ajenas a Naciones Unidas y al sector empresarial es cada vez mayor y a ello ha contribuido la constante atención que la iniciativa va prestando a asuntos más específicos, que se traduce en la creación de espacios para la colaboración y el aprendizaje en materias de interés y que se traducen en realidades en un plazo de tiempo relativamente corto, gracias a la operatividad que el Pacto Mundial puede aportar con su estructura organizativa poco burocratizada y aislada del complejo sistema de mayorías y vetos que dominan otros ámbitos del sistema de Naciones Unidas.

A medida que el Pacto Mundial de Naciones Unidas ha ido consolidándose y superando algunas de las críticas recibidas, ha comenzado a contribuir a la creación y apoyo de un conjunto de Redes de Acción Global (Kell 2013) entre las que cabe destacar los Principios para la Educación en Gestión Responsable y los Principios para la Inversión Responsable. Pero no han sido las únicas iniciativas. Con el apoyo recibido de todo el conjunto de agencias de Naciones Unidas que de forma permanente asisten al Pacto Mundial en su proceso de expansión y mejora, el Pacto Mundial ha añadido a las dos iniciativas anteriores otras como el Mandato del Agua, la Iniciativa para el Cuidado del Clima y los Principios para el Empoderamiento de la Mujer. Durante la celebración de la Cumbre de Líderes del Pacto Mundial en 2007 fue presentada por el Secretario General de Naciones Unidas el Sr. Ban Ki-Moon, la iniciativa denominada Principios para la Educación en Gestión Responsable que aspira a defender e inspirar (Global Compact 2007) la

gestión responsable en la educación, en la investigación y en el liderazgo del pensamiento global.

Las instituciones educativas comienzan a aceptar la creciente responsabilidad de la gestión empresarial en la sociedad (Godemann et al. 2014). Se trata de un enfoque especialmente destacado en unos momentos en los que existe un debate abierto acerca de la influencia que tiene la forma de enseñar gestión de empresas sobre la aparición de algunos escándalos empresariales y sobre la actual recesión económica (Forray y Leigh 2012). La iniciativa está diseñada para incorporar valores universales a los planes de estudio e investigación de las facultades y escuelas de negocio. Los principios definen que el propósito de las empresas es crear valor sostenible para sus grupos de interés (Williams 2014).

Por su parte, la iniciativa denominada Principios para la Inversión Responsable constituye uno de los proyectos más prometedores iniciados por el Pacto Mundial junto con la Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medioambiente, para promover las inquietudes medioambientales, sociales y de buen gobierno en el seno de la inversión institucional (Gond y Piani 2012). Desde su creación en 2006 más de 1000 instituciones financieras de 50 países se han unido a la iniciativa (Principles for Responsible Investment 2011a) gestionando una cifra aproximada a los 25.000 millones de dólares. Estos principios son una ayuda para la creación de un marco institucional adecuado para la toma de decisiones de inversión responsables (Rasche 2009a). La inversión responsable o inversión socialmente responsable es aquella que además de criterios financieros tiene en consideración criterios medioambientales, sociales y de buen gobierno en los procesos de análisis y toma de decisiones de inversión, pudiendo llegar si es necesario a participar de forma activa en la gestión de las empresas en las que invierten (Eurosif 2010; Principles for Responsible Investment 2011a). La inversión institucional, formada por fondos de pensiones, gestoras de activos y compañías de seguros, representa en la actualidad un porcentaje muy significativo de la inversión financiera mundial. Esto les proporciona fuerza e influencia suficiente como para poder optar a la hora de tomar sus decisiones de inversión por aquellas compañías que acrediten las mejores prácticas sociales, medioambientales y de buen gobierno. Estos inversores institucionales tienen

en sus manos la fuerza necesaria para poder desarrollar la inversión responsable.

El creciente número de compromisos de colaboración en base a principios de inversión responsable por parte de inversores institucionales que aspiran al fomento del diálogo con las compañías en las que tienen invertido sus fondos, indican una conexión estratégica entre el Pacto Mundial y los Principios de Inversión Responsable, todo ello bajo el paraguas común de Naciones Unidas (Gond y Piani 2012). La iniciativa de los Principios de Inversión Responsable ha contribuido a la agenda del Pacto Mundial de Naciones Unidas en impulsar a las empresas hacia la sostenibilidad. También ha encabezado acciones colectivas por parte del sector de la inversión institucional hacia asuntos relacionados con el medioambiente, el buen gobierno de las empresas y el aspecto social de las mismas (Gond y Piani 2012). Para Sievänen et al. (2012) la inversión socialmente responsable puede ser un medio adecuado para influir especialmente en el buen gobierno medioambiental del mundo.

En resumen, el Pacto Mundial como organización de carácter mundial que es, requiere una estructura interna que por una parte se mantenga fiel a la naturaleza y filosofía de Naciones Unidas, pero que por otra parte le dote de agilidad y operatividad en la toma de decisiones y en la ejecución de esas decisiones. Sin embargo, Sethi y Schepers (2014) ven este esquema de gobernanza interno del Pacto Mundial un diseño para alcanzar dos objetivos: (1) mantener el control de la organización por parte de un selecto grupo interno de personas y así restringir cualquier fuente externa de asesoramiento y supervisión y (2) generar los recursos financieros necesarios para financiar su actividad.

Al abarcar elementos tanto de responsabilidad social implícita como explícita, el Pacto Mundial satisface ambas condiciones, que, aunque en apariencia son contradictorias, pero se convierten en colaborativas (Brown et al. 2018).

Es posible que el debate esté provocado más por el hecho de que el Pacto Mundial tenga un sistema de gobierno interno diferente al que rige en el conjunto del sistema de Naciones Unidas que por el propio sistema en sí y también es posible que en estos momentos sea aún prematuro realizar valoraciones sobre el funcionamiento de los órganos de gobierno de la iniciativa.

Pero tener un funcionamiento interno diferente al de Naciones Unidas no tiene por qué ser un inconveniente. Otro modelo de gobernanza que se sale de la norma general del sistema de Naciones Unidas es el de la Organización Mundial del Trabajo (Thérien y Pouliot 2006), que cuenta con un sistema de gestión tripartito formado por administración, sindicatos y patronal, y que a pesar de su singularidad está en vigor desde 1919.

## **2. EVOLUCIÓN DEL PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS**

### **2.1. OBJETIVOS, ASPIRACIONES Y FILOSOFIA DEL PACTO MUNDIAL**

La combinación de dos sectores tan especiales como el sistema de Naciones Unidas y el sector empresarial mundial convierte al Pacto Mundial en un referente único en materia de colaboración entre los ámbitos público y privado. Pero el Pacto Mundial, como hemos visto en el apartado anterior funciona de manera diferente a como lo hacen el resto de agencias y organismos dependientes del sistema de Naciones Unidas, del planeta de Naciones Unidas. Y al ser un espécimen raro en ese planeta es preciso realizar mucha pedagogía a nivel mundial para poder explicar el verdadero sentido de una iniciativa creada en el año 2000 y que acaba de alcanzar su mayoría de edad. Si consideramos el sistema de Naciones Unidas como un planeta, podemos ver con algo más de claridad que dentro de él nos vamos a encontrar una variedad de formas, acciones y efectos, así como diferentes grados de adaptación al medio por parte de cada una de esas formas a la evolución y a los cambios en el seno del sistema y en algunos casos incluso unos procesos de extinción por incapacidad de adaptación a la evolución del conjunto del sistema. El hecho de que Naciones Unidas sea la institución que está detrás del Pacto Mundial genera cierta confusión en la sociedad, en las empresas y en la propia comunidad científica mundial, que en numerosas ocasiones y por asociación de ideas sobre lo que la ONU hace en otras esferas, no encuentra explicaciones suficientes a una serie de acciones o de omisiones por parte del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

A veces, esas acciones u omisiones son simplemente el resultado de la concepción y alcance que se le dio a la iniciativa en el momento de su génesis.

Esta discordancia entre lo esperado y lo real puede dar lugar a que algunas expectativas no se vean totalmente cubiertas. El presente trabajo aspira a contribuir a la tarea didáctica de ampliar el conocimiento y entendimiento de los objetivos del Pacto Mundial. Aspiramos a reflejar la idea central que los arquitectos del Pacto Mundial tratan de trasladar a la comunidad empresarial mundial y a todos los grupos de interés que de una forma u otra se relacionan con esa comunidad.

El Pacto Mundial es una iniciativa voluntaria, en la cual las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados y que abarcan cuatro áreas temáticas: derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y anti-corrupción (UN Global Compact 2013b). Los diez principios del Pacto Mundial promueven valores que son beneficiosos para muchos grupos de interés (Janney et al. 2009), otorgando a su vez y por su propio diseño como plataforma discursiva, derechos participativos a esos grupos de interés (Mueckenberger y Jastram 2010). Su propio nombre, Pacto Mundial, Global Compact en inglés, sugiere por sí solo un hipotético e implícito contrato social (Donaldson 2002).

La iniciativa ha sido desde su creación un experimento de cooperación (Kell 2005), cuya misión es movilizar apoyos a los principios éticos que subyacen en los tres principales elementos de la sostenibilidad: el económico, el medioambiental y el social (Banuri y Spanger-Siegfried 2001) para conseguir una economía global más integradora y sostenible a través de prácticas empresariales responsables (United Nations Global Compact Office, 2007). Este experimento es de una gran magnitud pues ni hasta entonces ni a partir de entonces ha habido algo parecido (Crane y Matten 2013).

El Pacto Mundial busca incorporar principios universales al comportamiento empresarial global y para hacerlo reúne a todos los agentes sociales de relevancia (Ruggie 2001), gobiernos, empresas, trabajadores, organizaciones no gubernamentales y Naciones Unidas. Su esencia es ser un foro de aprendizaje. El objetivo es generar un consenso sobre el propósito moral de las empresas e incluir sus diez principios como una parte sustancial de la operativa y estrategia empresarial (Williams 2008). Si se compara con otras iniciativas voluntarias de responsabilidad social empresarial, el Pacto Mundial

no establece un código formal de conducta para las empresas ni una norma detallada de presentación de informes, ni tampoco obliga a seguir un formato de información sobre la implementación de los principios (Arevalo et al 2013). El Pacto Mundial se basa en la idea de que los propios mecanismos de funcionamiento de los mercados pueden hacer que aquellas empresas que actúen con transparencia, con espíritu colaborativo y en definitiva que mantengan unos comportamientos ejemplares, pueden generar un efecto catalizador sobre una masa crítica de otras empresas a las que servirían de ejemplo y todo este movimiento puede dar lugar finalmente a normas de comportamiento (Kell 2005).

Dos ideas aparecen como necesarias para el funcionamiento de la iniciativa, por un lado, el trabajo en red y por otro la confianza. Una de las ideas esenciales en las que se basa el Pacto Mundial es la de concebirlo como una red dinámica con múltiples agentes que cooperan para alcanzar los objetivos de la iniciativa y para ello el gobierno de la iniciativa debe ser flexible y descentralizado (Kell 2013).

Asimismo, sin una cierta cantidad de confianza, los participantes no invertirían recursos ni compartirían su conocimiento. Sin confianza, la colaboración en el seno de una red como el Pacto Mundial no sería estable (Gilbert y Behnam 2013). Pero por encima de todos los roles que se le quieran atribuir, el Pacto Mundial es en esencia una red de aprendizaje para todo el conjunto de grupos de interés que participan en la misma (Rasche 2009a), diseñada para influir en el comportamiento de las empresas e inducir en ellas cambios corporativos (Kell y Levin, 2003; Ruggie, 2001). Vormedal (2007) matiza que ese proceso de aprendizaje debe ser discursivo, a través de foros de debate y de la aplicación de la lógica de la discusión.

El Pacto Mundial pretende influir en el comportamiento de las empresas de una manera muy sutil, puesto que la iniciativa tiene carácter voluntario y carece de mecanismos de supervisión, así como de obligaciones expresas que las empresas deban acatar, salvo la única obligación de presentar un informe anual. Por tanto, el Pacto Mundial deposita toda su confianza para conseguir sus metas y lograr cambio en los comportamientos corporativos de las empresas, en la generación de una red de aprendizaje (Kell y Levin 2003;

McIntosh et al. 2004; Power 2002; Rasche 2009b). Puede parecer algo osado o algo ingenuo, pero a lo largo del presente trabajo pretendemos poner de manifiesto algunos mecanismos y circunstancias que hagan que la iniciativa no parezca tan ingenua ni tan asequible para las empresas como en un primer momento pudieran indicar las apariencias.

Aunque algunos estudios (Berliner y Prakash 2014a) han puesto de manifiesto que un programa de carácter voluntario carente de un riguroso mecanismo de supervisión y cumplimiento no incentiva de forma adecuada a sus participantes a cumplir con las obligaciones del mismo, lo que no se puede perder es la perspectiva de que el Pacto Mundial es ante todo un experimento, que tiene la promesa de enseñar a los líderes de las empresas, de los gobiernos y de la sociedad civil cómo generar una nueva alianza al servicio del bien común (Post y Carroll 2003). Y ese experimento lo que pretende es enseñar, por eso está concebido como una red de aprendizaje.

Redes como la establecida por el Pacto Mundial desempeñan su papel en el desarrollo y la difusión de normas y la manera en la que un problema es formulado dentro de una red de aprendizaje influye en el propio aprendizaje que genera (Kardam, 2004), de forma que cualquier evaluación sobre el Pacto Mundial y los impactos que genera debería centrarse, al menos en parte, en su red de aprendizaje.

Existe un concepto denominado Sistemas Críticos Organizativos Reflexivos (Jermier et al. 2006), que considera que las empresas deberían funcionar como escuelas. La premisa es que la empresa, al igual que todas las instituciones desempeña un papel educativo tanto a través de sus programas formales de formación como a través del plan de estudios oculto que supone la práctica diaria de la actividad. Una empresa así concebida fomenta el aprendizaje a largo plazo (Arevalo 2010) mediante un proceso continuo de crecimiento, desarrollo y cambio en el que el conocimiento es adquirido y compartido.

Se genera así una red de aprendizaje interno en el seno de una organización que posteriormente es transmitido externamente de múltiples formas a través de una red de aprendizaje que conforman muchas empresas que utilizan procesos de aprendizaje.



Los participantes de una red de trabajo, en nuestro caso una red de empresas, consiguen alcanzar los objetivos de legitimidad estratégica para todos sus participantes si en el seno de esa red están presentes los tres pilares que señalan Mele y Schepers (2013): (1) existe una vigilancia o supervisión mutua entre todos los miembros de la red, (2) hay un proceso de aprendizaje mutuo entre ellos y (3) hay canales abiertos de diálogo entre ellos.

Y ahí reside precisamente uno de los mayores beneficios que aporta para las empresas la participación en el Pacto Mundial, en la adquisición de mejores oportunidades para trabajar en red y en la mejora de su imagen corporativa (Centindamar y Husoy 2007). El Pacto Mundial es una red de trabajo con enfoque innovador dentro del sistema de Naciones Unidas (Fall 2009) y volvemos a las palabras del anterior Director Ejecutivo del Pacto Mundial, que lo define como un experimento organizacional (Kell 2005). Si una empresa utiliza su pertenencia al Pacto Mundial como estrategia de diferenciación competitiva debe difundir el mensaje de la responsabilidad y la rendición de cuentas dentro de toda la esfera de actividad de la organización (Garayar et al. 2016).

La Teoría de Redes Tradicional (Cook y Emerson 1978) define una red como un conjunto de dos o más relaciones conectadas, donde el intercambio en una relación está condicionado al intercambio, o no, en otras relaciones. Este enfoque del intercambio centra su atención en los beneficios que se pueden obtener y a los que al mismo tiempo se puede contribuir mediante un proceso de interacción social. Esto amplía el campo de investigación cuando se pretende estudiar una red, puesto que la unidad de análisis no es una relación individual sino la entidad de todos los vínculos entre los miembros de la red (Christopoulos 2008). Una red es una manera específica de organización, que se caracteriza por su flexibilidad, por su planificación y control descentralizados y por sus múltiples tipos de relaciones sociales (Baker 1992), y lo mismo puede decirse para el Pacto Mundial (Gilbert y Behnam 2013).

La aspiración del Pacto Mundial es que las empresas adheridas se configuren como una red de aprendizaje mundial y para darle forma a esa expansión global se han ido creando un conjunto de delegaciones del Pacto Mundial a nivel local, con la idea de que sean capaces de acercar los diez principios al



entorno específico que tienen las empresas en cada uno de los países donde estas delegaciones existen. Estas delegaciones, presentes actualmente en más de 85 países (United Nations Global Compact 2013a) reciben el nombre de redes locales del Pacto Mundial y constituyen a su vez una enorme red de redes que desarrollan una labor de intermediación entre la Oficina del Pacto Mundial de Nueva York y el respectivo país, aunque gozan de plena autonomía. Las redes locales son cruciales para la viabilidad del enfoque de aprendizaje del Pacto Mundial pues son las únicas capaces de adaptarse al contexto local y darle sentido a la implementación de iniciativas locales (Brinkmann-Braun y Pies 2007).

Bajo esta forma de carácter regional, las redes locales del Pacto Mundial pueden contribuir al aprendizaje sobre qué nociones de los diez principios son las más apropiadas para los contextos locales (Mele y Schepers 2013), pero esto no siempre es sencillo, pues debido a su gran número y naturaleza descentralizada, es imposible valorar con detalle la aportación de estas redes locales al enfoque de aprendizaje del Pacto Mundial (Brinkmann-Braun y Pies 2007) y en otras ocasiones la manera que tienen las empresas transnacionales de implementar los diez principios puede suponer la no inclusión de los grupos de interés locales (Egels-Zandén y Kallifatides 2009). Esta abundancia de redes locales y de empresas transnacionales en la iniciativa ponen de manifiesto sus importantes logros, pero por otro lado pueden llevar al Pacto Mundial a convertirse en víctima de su propio éxito (Utting y Zammit 2006) al modificar el enfoque del aprendizaje hacia una perspectiva simplista de diferenciar entre buenos y malos desempeños.

El Pacto Mundial vincula a sus firmantes a una declaración de principios más que a un código legal de conducta (Kahn 2000), por lo que las empresas tienen plena libertad a la hora de decidir cómo le dan contenido a su participación en la iniciativa, cuál es el contenido de la información que divulgan y cómo supervisan ambas cosas. En este sentido el papel de las empresas grandes está llamado a ser determinante por su capacidad de influencia en las empresas de menor tamaño con las que contrata. Empresas grandes y con buena reputación corporativa tendrán una tendencia natural a seleccionar como proveedores y aliados a empresas que, aunque de menor tamaño, pero que sean capaces de acreditar una buena reputación. Esto es

un movimiento natural de protección de imagen de marca. Esta dinámica tiene como resultado que aquellas empresas medianas que tienen como clientes a empresas grandes con buena reputación son vistas a su vez como actores de alta calidad (Janney et al. 2009). En este sentido al Pacto Mundial de Naciones Unidas se le concede un valor positivo y se considera como una señal positiva el hecho de adherirse al mismo, así como cumplir con la obligación de presentar los informes sobre el progreso (Coulmont y Berthelot 2015). El simple hecho de que se hable de que los grupos de interés deben tener en cuenta si una empresa está adherida o no al Pacto Mundial ya es una señal de éxito de la iniciativa, independientemente de que luego los resultados en el seno de la iniciativa sean superiores para unas empresas que para otras. Organizaciones intergubernamentales afiliadas a Naciones Unidas tienden a ver el Pacto Mundial como generador de una red de aprendizaje capaz de socializar y enseñar responsabilidad social a las empresas, pero por otro lado, son muchas las Organizaciones de la Sociedad Civil y organizaciones no gubernamentales las que señalan que el Pacto Mundial impone pocas obligaciones a las empresas participantes, que no emplea con ellas una supervisión externa e independiente y que muy raramente impone sanciones (Berliner y Prakash 2012). También preocupa tanto el escaso número de empresas que utilizan los foros de aprendizaje como la calidad de los contenidos de los mismos (Brinkmann-Braun y Pies 2007).

La verificación de la información divulgada por las empresas sobre cómo dan cumplimiento a su compromiso con el Pacto Mundial y la comprobación de que las actuaciones y desempeños empresariales son correctos, aparecen como los dos asuntos sobre los que se asientan las preocupaciones de los más escépticos sobre la efectividad del Pacto Mundial. Tanto en la verificación de la información como en la comprobación de las actuaciones se exige que ésta sea externa e independiente. Junto con estas preocupaciones también se encuentra aquella relativa a cómo penalizar a aquellas compañías a las que se les detecte un incumplimiento en alguno de los dos asuntos.

Los expertos en códigos argumentan que un grupo independiente de supervisión con mediciones objetivas y cuantificables que convierta los principios generales en normas operativas es el camino de asegurar la responsabilidad de las empresas. Para Williams (2008) decir esto es asumir

que el Pacto Mundial es algo que no es, un código de conducta. Naciones Unidas no es un sistema de ordeno y mando que imponga su voluntad al mundo. De hecho, su única voluntad es aquella que le atribuyan los Estados Miembros, lo que sí puede y debe hacer es liderar intelectualmente y establecer objetivos y aspiraciones (Ruggie 2008).

En lugar de estrictos mecanismos de supervisión de cumplimiento de las obligaciones del programa, el Pacto Mundial se confía a un diseño institucional basado en diez principios para alcanzar el mismo propósito (Berliner y Prakash 2014a) a la vez que la proliferación de ejemplos de buenas prácticas irán haciendo que cada vez más empresas participantes cumplan con sus compromisos, aunque éstos hayan sido asumidos de forma voluntaria (Haack 2013).

Endurecer las reglas de juego ha sido una de las solicitudes más habituales que ha recibido el Pacto Mundial y es una de las cuestiones que más debate ha suscitado. Ya se preveía este debate desde los primeros momentos de existencia de la iniciativa, al reconocerse (Ruggie 2002) que las cuestiones organizacionales continuarían enfrentándose a la búsqueda de mecanismos viables de buen gobierno y cabe examinar el Pacto Mundial más minuciosamente por lo que aún está por llegar, exponiendo tanto sus ventajas como sus limitaciones. Tal vez la cuestión más crítica de todas (Crane y Matten 2013) sea la de si el Pacto Mundial debería tener más poder regulatorio para imponer disciplina a las empresas que no estén a la altura de los diez principios, o si por el contrario es más importantes mantener un umbral bajo de acceso para que se adhieran el mayor número posible de empresas. La doctrina y la comunidad científica no han conseguido dar una respuesta a esta cuestión, por lo que es evidente que se necesita más investigación en este campo.

La propia realidad en muchos otros ámbitos nos ofrece de forma permanente este dilema. En unos casos se plantea si no sería mejor que el Pacto Mundial se comportara como un padre riguroso y exigente, endureciendo los requisitos de acceso y aplicando mecanismos estrictos de supervisión, pero esta alternativa podría socavar la innovación y el aprendizaje, frenar la difusión de la responsabilidad social y limitar el acceso a la iniciativa a un escaso

número de empresas. El modelo de padre estricto aplicado a la gobernanza transnacional debilita los propios objetivos que se pretenden alcanzar (Haack y Scherer 2014). Asumiendo que el cumplimiento de reglas voluntarias puede alcanzarse mediante auditorías, la investigación ha puesto de manifiesto que el diálogo, el aprendizaje y la persuasión tienen un efecto positivo sobre el cumplimiento de las normas (Risse 2005; Steffek 2003) y que es más probable conseguir cambios de actitud y de comportamiento a través de la opinión y de la comunicación entre empresas, gobiernos y sociedad civil que mediante sistemas regulatorios de obligado cumplimiento.

Las empresas problemáticas requieren estímulo y oportunidades de aprendizaje, no sanciones sociales (Haack 2013), hay que concederles más tiempo y proporcionarles recursos que les ayuden a superar barreras, hay que darles zanahorias en lugar de palos (Haack y Scherer 2014). Esas zanahorias se les ofrecen a las empresas en forma de principios no vinculantes y autonomía para su implantación, siendo la mayor de todas las zanahorias la que supone pertenecer al Pacto Mundial y el valor añadido que aporta su marca (Ghafele 2010). En cualquier caso no resulta sencillo que los escépticos entiendan la exigencia real que tiene la pertenencia voluntaria a una iniciativa como el Pacto Mundial, de igual manera que no resulta sencillo hacer entender a los no creyentes la exigencia real que tiene el hecho de abrazar voluntariamente una religión, y de ello da fe Zinkin (2007) para quién su religión, el Islam, contiene unas normas éticas más rigurosas que el Pacto Mundial, además de aportar un régimen de codificación y cumplimiento más estricto pero que con mucha frecuencia pasa desapercibido.

El Pacto Mundial no tiene ninguna barrera de entrada para las empresas que deseen adherirse y lo único parecido a un mecanismo de salida para las empresas es ser considerada como excluida por no presentar el informe anual sobre el progreso. A parte de eso, lo más parecido a una sanción que ofrece el Pacto Mundial es un procedimiento legal contra una empresa por hacer un uso indebido del logotipo, aunque esto último está articulado en términos extremadamente vagos (Ghafele 2010). La pertenencia al Pacto Mundial y el derecho a usar su logotipo debe ser una recompensa no sólo por comprometerse con los diez principios sino también por acreditar su intención de mejorar sus prácticas y al mismo tiempo se deben establecer

critérios para expulsar a determinadas empresas, porque si no se eliminan las manzanas podridas la iniciativa pierde legitimidad y atractivo a largo plazo para otras empresas (Van Huijstee 2013) y mientras el Pacto Mundial acepte a cierto tipo de empresas a pesar de las protestas que reciben de la sociedad, ese acuerdo no vale ni el papel sobre el que está escrito (Global Policy Forum 2007).

El Pacto Mundial ha elegido un camino dotado con un diseño institucional que pone de manifiesto que funciona como una red de aprendizaje más que como una norma de responsabilidad social empresarial basada en la obediencia (Berliner y Prakash 2014b). Ante la duda de si el Pacto Mundial habría dado más resultado si se hubiese establecido como un instrumento regulatorio hay que decir que muchos indicadores sugieren que un enfoque regulatorio no habría sido fructífero (Kell 2005), y lo que se ha hecho es apelar a que las empresas hagan muchas cosas, simplemente porque eso es lo correcto (Donaldson 2002). Por otra parte, la introducción de mecanismos de control requeriría un despliegue operativo que parece fuera del alcance de cualquier organización, incluso de Naciones Unidas. Cualquier movimiento en el sentido de introducir mecanismos de obligatoriedad para controlar a las empresas llevaría mucho tiempo de negociación a lo que habría que añadir la oposición del sector empresarial a la fijación de un sistema de ordeno y mando (Andrade y Oliveira 2014). Según el razonamiento del Pacto Mundial los participantes consideran a la institución como un sitio de interacción comunicativa recurrente, en el que participan exclusivamente como ciudadanos comprometidos y donde reciben apoyo para desarrollar una participación competente con recursos pedagógicos (Arevalo 2010).

En el fondo del debate lo que subyace es la capacidad del Pacto Mundial para ofrecer realmente una posibilidad de mejorar los comportamientos de las empresas, especialmente cuando éstas operan en países con legislaciones débiles en materia laboral o medioambiental y dentro del debate siempre nos vamos a encontrar a ciertos sectores que parten de una posición prejuzgada, en la que consideran que los comportamientos de las empresas son malos por naturaleza y que hay que vigilarlas estrechamente o no cesarán de cometer todo tipo de atropellos a los derechos de las personas y del medioambiente. Estos mismos sectores son de la opinión de que Naciones

Unidas no debería mantener alianza alguna con el mundo empresarial. Pero hay determinados indicios que pueden indicar lo contrario. En relación a las exigencias reales que para una empresa supone dar cumplimiento a los compromisos adquiridos por adherirse al Pacto Mundial, a priori a muchos observadores les parecen sencillas, pero no lo deben ser tanto cuando grandes compañías cotizadas que realizan acciones de gestión e innovación de una audacia asombrosa en el desempeño empresarial que le es propio, no son capaces de cumplir con los compromisos a los que les somete su pertenencia al Pacto Mundial y no es difícil encontrar ejemplos como el ofrecido por el Financial Times (2010): 86 compañías cotizadas que prometieron cumplir con los requisitos de información del Pacto Mundial de Naciones Unidas han faltado a su promesa.

Y en cuanto a la relación entre Naciones Unidas y el sector empresarial, el Pacto Mundial no es el primer caso en el que esta alianza se produce puesto que la participación de organizaciones sindicales y empresariales en la estructura de gobierno de la Organización Internacional del Trabajo o la participación de entidades del sector privado en las actividades de la Organización Mundial del Comercio son ejemplos positivos de alianzas y de diálogo político (Fall 2009).

No es fácil dar cumplimiento a los requisitos que establece el Pacto Mundial de Naciones Unidas y no todas las empresas pueden, saben o quieren participar. Es un ejemplo de iniciativa de responsabilidad social empresarial que no sirve para cualquier tipo de empresa y la prueba está en el alto número de compañías que acaban excluidas por no presentar sus informes de progreso. A algunas empresas no les compensa el esfuerzo que tienen que realizar en relación al valor añadido que reciben a cambio y se preguntan si adherirse al Pacto Mundial no les dará más problemas que beneficios (Knudsen 2011b; Williams 2008). En el caso de grandes compañías cotizadas, un estudio sobre el sector de las telecomunicaciones (Runhaar y Lafferty 2009) indicó que el Pacto Mundial es solamente una de las muchas iniciativas que contribuyen a su responsabilidad social empresarial, siendo su aportación relativamente marginal pues no se trata de una iniciativa sectorial específica. El Pacto Mundial está indicado para empresas con poca experiencia previa en materia de responsabilidad social empresarial y que quieran familiarizarse con



asuntos relativos a derechos humanos y corrupción. Pero una vez que la empresa ha superado este nivel inicial, serán otro tipo de iniciativas de responsabilidad social las que le proporcionarán una orientación más detallada sobre la realidad de la implementación de los principios básicos (Mwangi et al. 2013).

Ghafele (2010) estableciendo una metáfora con la ruta de un ciclista, lo identifica como un proceso en el que progresivamente se va pasando desde la primera velocidad, que es la voluntariedad absoluta, hasta la sexta marcha, que es la regulación obligatoria, y en el proceso se adquiere el conocimiento necesario, pero no se puede empezar la ruta en sexta velocidad porque se carece del impulso necesario. Es importante que las empresas vean al Pacto Mundial como un mecanismo disponible más de responsabilidad social empresarial y que traten de evaluar sus fortalezas y debilidades particulares en este sentido (Runhaar y Lafferty 2009), esto se hace evidente en el caso de las pymes, muchas de las cuales no ven ventaja alguna en el Pacto Mundial por carecer de recursos para dedicarlos a gestionar su pertenencia y porque tampoco tienen en este sentido ningún tipo de presión por parte de sus proveedores o titulares (Knudsen 2011b). Esta presión, que puede ser directa o indirecta, sí está presente en determinados entornos en los que la adhesión de una empresa al Pacto Mundial pueda ser vista como una señal de que dicha empresa tiene en cuenta los diez principios en la toma de sus decisiones diarias y esto puede verse reflejado el día de mañana en una mejora de sus ingresos futuros (Coulmont y Berthelot 2015). Las empresas buscan de una u otra forma adquirir algún tipo de ventaja competitiva dentro del mercado en el que operan y los diez principios del Pacto Mundial pueden hacer que una empresa sea mejor vista desde el prisma de la legitimación institucional (Perez-Batres et al. 2011).

El Pacto Mundial es una iniciativa innovadora que surge como un gran experimento (Kell 2005). Hoy en día podemos considerarlo como uno de los más importantes códigos de conducta voluntario del mundo, que afecta a múltiples partes interesadas (Mele y Schepers 2013). Estas partes interesadas, Naciones Unidas, el sector empresarial, la sociedad civil, empresas transnacionales, organizaciones no gubernamentales sentadas en una misma mesa de negociación, sin la participación directa de los gobiernos

nacionales, tiene potencial para conseguir objetivos más ambiciosos de protección de las personas y de ecologismo audaz mediante una mayor identificación de las políticas y de las responsabilidades (Coleman 2003).

Esta alianza es vital mientras el mundo entero forcejea con la cruda realidad que pone de manifiesto que los países son incapaces de regular, fiscalizar y establecer leyes efectivas una vez que las grandes compañías extienden sus operaciones por múltiples países, tanto ricos como pobres (Kahn 2000). El Pacto Mundial es un ejemplo de cómo las corporaciones multinacionales están desarrollando nuevos lazos con la sociedad para armonizar las realidades políticas, sociales y económicas del siglo XXI (Post y Carroll 2003). Una de estas realidades es que la economía se ha vuelto global y que los problemas globales no pueden ser afrontados con soluciones locales, sino globales. Alguno de los aspectos del aprendizaje propuestos por el Pacto Mundial tiene un potencial importante, sobre todo en el fomento del diálogo sobre desarrollo, buen gobierno y difusión global de la responsabilidad social empresarial (Utting y Zammit 2006).

El Pacto Mundial pone de manifiesto que el desarrollo internacional, más allá de su dinámica de cambio permanente, sigue un proceso más político que técnico (Thérien y Pouliot 2006) y se puede afirmar que constituye un movimiento hacia un modelo de gobernanza global fuera del control de los estados (Coleman 2003), y de esta forma, las normativas que rigen los impactos sociales y ambientales de las empresas y los mercados globales sin la fiscalización de los estados suponen una nueva dimensión en la regulación empresarial mundial (Vogel 2008).

El Pacto Mundial pretende influir tanto sobre los asuntos que deben ser objeto de debate global como en la fijación de sus alcances geográficos (Mele y Schepers 2013), y para ello hay quien lo considera un buen vehículo para recuperar el propósito moral del sector empresarial (Williams 2008). El sector del activismo anti-globalización considera que la única forma de dotar de responsabilidad social al mundo empresarial es a través de algún tipo de normativa internacional de obligado cumplimiento junto a un régimen de sanciones, pero eso requiere un consenso mundial en materia de derecho internacional que hoy en día está lejos de alcanzarse.



El Pacto Mundial representa un giro decisivo desde el gobierno hacia la gobernanza, en el que las empresas transnacionales, las organizaciones no gubernamentales, la sociedad civil y Naciones Unidas establecen puntos de encuentro allá donde los gobiernos nacionales no son capaces y en este sentido el Pacto Mundial se configura como un acuerdo por encima de los estados en lugar de un acuerdo entre los estados (Coleman 2003). El Pacto Mundial es un complemento necesario para unos incompletos ámbitos regulatorios estatales y no estatales (Rasche 2009a).

El hecho de que la ONU forme parte de la iniciativa, con su imparcialidad, universalismo y justicia, les da voz a las empresas, pero también a los activistas contra el sector empresarial lo que legitima y aumenta la fuerza de la iniciativa (Hurd 2003). En respuesta a este activismo social de carácter mundial muchas compañías han adoptado normas de regulación voluntarias para evitar regulaciones adicionales y/o proteger sus reputaciones y marcas (Vogel 2008).

Combinando los valores y experiencia de varias instituciones internacionales, el Pacto Mundial es una de las iniciativas más innovadoras de los últimos tiempos en la práctica del actual multilateralismo complejo (Thérien y Pouliot 2006) y hay que considerarlo como una forma prometedora de afrontar las deficiencias de la gobernanza mundial, aunque no está nada claro que esto sea así (Rasche y Gilbert 2012).

El Pacto Mundial no puede resolver por sí mismo, ni lo ha pretendido nunca, todos los problemas de gobernanza mundial que ha generado la globalización de la economía, solamente pretende ser parte de la solución a un problema de una envergadura inabarcable para una sola institución, por muy global que sea, y esta contribución la está realizando intentando sentar las bases de un conjunto de valores compartidos.

## **2.2. EVOLUCIÓN NUMÉRICA Y GEOGRÁFICA**

El día 26 de junio del año 2000 se puso en marcha de manera oficial el Pacto Mundial de Naciones Unidas. Ese mismo día, 50 de las mayores empresas del mundo que se encontraban presentes en el acto público de presentación y

lanzamiento mundial de la iniciativa suscribieron su adhesión al Pacto Mundial convirtiéndose así en sus primeros firmantes. Hoy en día el Pacto Mundial cuenta con 12.575 organizaciones adheridas, de las cuales 9.515 son empresas<sup>1</sup>. Pero el crecimiento cuantitativo experimentado por la iniciativa no ha tenido el mismo desarrollo en todas las regiones del mundo. En el presente apartado vamos a analizar cómo ha sido la expansión del Pacto Mundial en los últimos quince años atendiendo a la distribución geográfica de los participantes, a su tamaño y a sus sectores de actividad.

Las empresas formalizan su adhesión al Pacto Mundial mediante la presentación de una carta de compromiso firmada por la instancia más alta de la empresa. Posteriormente y para poder mantenerse como miembro activo debe renovar su compromiso mediante la presentación de una memoria anual en la que debe informar sobre sus esfuerzos para cumplir y desarrollar los diez principios del Pacto Mundial. Esta memoria anual recibe el nombre de Informe sobre el Progreso y si la empresa incumple el plazo para su presentación es clasificada como empresa no comunicante y si transcurren 12 meses desde ese momento y sigue sin cumplir con la presentación del informe, la empresa será expulsada del Pacto Mundial y será clasificada como empresa excluida.

Además de estos requisitos, el Pacto Mundial recomienda a las empresas que suscriban otros programas de Naciones Unidas como los Objetivos de Desarrollo Sostenible o el Empoderamiento de la Mujer y también las invita a participar de forma activa en las redes locales nacionales creadas a lo largo de todo el mundo para promover los principios del Pacto Mundial en el contexto específico de cada área geográfica.

El mecanismo del informe sobre el progreso está basado en tres supuestos básicos (Hamid y Johner 2010): (1) que los informes de progresos servirán para que las empresas rindan cuentas de forma pública, (2) que la transparencia fomenta la competitividad entre las empresas para diferenciarse de las demás, y (3) que publicar información voluntaria es un reflejo de la implementación de los principios.

<sup>1</sup> Fuente: [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org). Datos obtenidos a fecha 9 julio 2017.

Estos son los 10 países del mundo con mayor número de participantes en el Pacto Mundial de Naciones Unidas a fecha del mes de julio de 2017:

PAIS	N.º PARTICIPANTES
España	1.431
Francia	1.157
Brasil	735
Méjico	666
Colombia	597
Estados Unidos	488
Alemania	426
Argentina	416
Reino Unido	343
Dinamarca	336

Fuente: Elaboración propia a partir de [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

El ámbito geográfico se antoja como un elemento decisivo a la hora de analizar los niveles de participación en el Pacto Mundial. Otros aspectos que parecen tener relación con las adhesiones al Pacto Mundial son el tamaño de las compañías, su grado de internacionalización o el hecho de disponer en su país de una red local que actúe como dinamizadora de las adhesiones.

Estos son los países con mayor número de entidades clasificadas como no comunicantes del Pacto Mundial de Naciones Unidas, por no haber

presentado sus informes de progreso dentro del plazo establecido, a fecha del mes de julio de 2017:

PAIS	INACTIVOS
España	265
Francia	220
Brasil	118
Colombia	103
Méjico	97
Birmania	82
Estados Unidos	73
China	64
India	52
Turquía	39

Fuente: Elaboración propia a partir de [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

Existen significativas diferencias en el grado de promoción de la responsabilidad social, así como en las prioridades de los asuntos que se tratan en función de cuál sea el país de la empresa en cuestión (Chen y Bouvain 2009). El desarrollo de las políticas públicas en materia de responsabilidad social empresarial depende mucho de los contextos nacionales (Cantó-Milá y Lozano 2009).

En el caso del Pacto Mundial, llama la atención el hecho de que España sea el país del mundo que cuenta con más empresas participantes. Las causas justificativas de este fenómeno no han sido suficientemente estudiadas, aunque cabe pensar que, entre otras, la influencia de la red española del Pacto

Mundial tiene mucho que ver con ello. Las redes locales son esenciales para ayudar a trasladar los diez principios del Pacto Mundial a las actividades locales a la vez que para robustecer el nivel de compromiso entre las empresas que ya están afiliadas (Arevalo et al 2013).

A la vista de los gráficos, también se aprecia un predominio de la presencia de empresas europeas. La participación está muy concentrada en Europa Occidental mientras que se está estancando en otros países industrializados y en desarrollo, sobre todo entre las compañías líderes (Bremer 2008). En este sentido hay estudios (Janney et al. 2009) que demuestran que las empresas multinacionales europeas disfrutaban de más reacciones positivas de los mercados que otras firmas al anunciar su intención de adherirse al Pacto Mundial, mientras otros expertos (Bowie y Werhane 2005) consideran que el Pacto Mundial de Naciones Unidas es sobre todo una iniciativa europea en la medida en que otras partes del mundo han resultado más reacias a adherirse.

Para reforzar el hecho de que existan más afiliaciones al Pacto Mundial por parte de empresas europeas, otros autores como Egels-Zandén y Kallifatides (2009) han buscado en el análisis histórico explicación a esta realidad y la encuentran en la Tradición de la Ilustración Europea, que enfatizó los derechos individuales, la lógica, la razón y la ciencia, en interés de la creación de un mundo mejor combatiendo la ignorancia, la religión, la superstición y la opresión. La presencia de estos ideales se pone de manifiesto de forma clara en los principios del Pacto Mundial relativos a la protección del medio ambiente y su énfasis en las soluciones basadas en los avances tecnológicos. Desde un punto de vista político, tanto los principios sociales como los medioambientales tienen sus raíces en la Tradición de la Ilustración Europea. Las empresas de los países más desarrollados política y económicamente como Europa occidental tienen más probabilidades de tener un alto nivel de responsabilidad social empresarial en comparación con las empresas de países con menor desarrollo económico y político como Europa del este (Knudsen 2011b).

Esto nos lleva también a tener en consideración si las empresas occidentales son más responsables o sin embargo es el propio diseño del Pacto Mundial el

que está enfocado para facilitar el acceso a empresas de estos territorios en detrimento de otros. Pudiera ser que el Pacto Mundial estuviese promoviendo no sólo el poder de las empresas occidentales sino también una visión occidentalizada de la responsabilidad social (Bendell 2004). En este sentido se debe ser cauto, pues los valores promovidos por el Pacto Mundial son muy generales, precisamente para evitar ser acusado de este sesgo. Tampoco está claro por qué se seleccionaron esos valores y sobre qué base otros valores fueron excluidos (Judge 2000). El Pacto Mundial y sus diez principios están configurados para poder ser asumidos desde cualquier posición social, cultural o económica y no están pensados para dar exclusivamente servicio a los valores occidentales.

Lo que sí parece estar relacionado es la libre competencia, la democracia y la confianza institucional con la responsabilidad social, y así lo prueban diferentes estudios que concluyen que las empresas de los países más democráticos tienen más probabilidades de participar en el Pacto Mundial (Bernhagen et al. 2013; Perkins y Neumayer 2010). También la teoría institucional nos indica que el ambiente institucional de un país influye en que sus empresas asuman compromisos en materia de responsabilidad social (Campbell 2006) o el hecho de que las grandes compañías de los países de la OCDE sean las que presentan más informes sobre el progreso dentro de plazo, mientras que las pymes de los países no miembros de la OCDE son las que tienen más probabilidades de ser excluidas por no cumplir con esta obligación (Barkemeyer y Napolitano 2009); o que las probabilidades de que una empresa sea excluida de la iniciativa son menores si pertenece a un país cuyas instituciones públicas funcionan correctamente (Knudsen 2011a). Las consideraciones políticas e institucionales tienen su peso y el desarrollo político e institucional de un país tiene relación con el hecho de que sus empresas sean más proclives a adoptar políticas de responsabilidad social. Otro dato que llama la atención es la escasa participación de las empresas americanas en la iniciativa, asunto que no ha pasado desapercibido para la comunidad científica que certifica que Estados Unidos está muy poco representado en el Pacto Mundial, a pesar de ser el país con más empresas del mundo (Bennie et al. 2007) que a su vez reciben un número muy significativo de demandas por abusos de derechos humanos (Deva 2007). Este es otro rasgo diferenciador entre los Estados Unidos y Europa, en línea

con la distinción entre la responsabilidad social empresarial explícita de los americanos y la responsabilidad social implícita de los europeos (Avetisyan y Ferrary 2013; Matten y Moon 2008), marcada por sus diferentes contextos institucionales.

Sin una idea clara de hasta donde pueden llegar sus obligaciones y de hasta qué punto se les va a poder exigir responsabilidades de cualquier tipo, el marco legal de los Estados Unidos hace que las empresas americanas sean reacias a adherirse al Pacto Mundial (Williams 2008). Hay estudios (Janney et al. 2009) que demuestran que las empresas multinacionales americanas sufren más reacciones negativas de los mercados que otras firmas al anunciar su intención de adherirse al Pacto Mundial.

Un país con la tradición litigiosa de Estados Unidos hace que el hecho de adherirse al Pacto Mundial pueda suponer implícitamente asumir obligaciones que posteriormente sean susceptibles de ser reclamadas en instancias judiciales, y eso resta mucho incentivo a las empresas americanas para formalizar su adhesión.

Al decidir incorporarse al Pacto Mundial no está claro ni cómo ni hasta dónde quedan trazadas las líneas de las obligaciones asumidas por las empresas en materia de derechos humanos. Existe la creciente conciencia de que con frecuencia las expectativas en materia de derechos humanos no son claras (Williams 2008), y esto abre además la puerta para que las empresas transnacionales americanas que estuviesen adheridas al Pacto Mundial pudieran recibir reclamaciones judiciales por las actividades que desarrollen en el mundo entero.

También es importante saber analizar los contextos geográficos en los que ocurren las participaciones en la iniciativa. El Pacto Mundial no es una iniciativa válida para cualquier empresa (Knudsen 2011b), pero tampoco es la única vía de la que disponen las empresas para poner de manifiesto sus acciones de responsabilidad social. Ser expulsado de la iniciativa no debe identificarse de forma automática con una ausencia de responsabilidad social, simplemente pone de manifiesto que la empresa expulsada no tiene interés en la iniciativa o que no está preparada para cumplir con sus requisitos.

Más del 85 % de las empresas filipinas fueron excluidas del Pacto Mundial de Naciones Unidas, sin embargo, muchas de esas empresas están comprometidas con iniciativas de responsabilidad social de carácter local. La mayoría de las empresas filipinas tiene ámbito doméstico y probablemente no se vean obligadas a cumplir con requisitos internacionales de responsabilidad social y por tanto no ven en el Pacto Mundial nada interesante.

Otro efecto similar tuvo lugar en el año 2007 cuando 621 empresas fueron declaradas como no comunicantes y otras 569 fueron declaradas como inactivas, frente a las 927 empresas que presentaron su informe de progreso en 2006, es decir, el número de empresas incumplidoras fue superior al de aquellas que sí cumplieron con su compromiso y eso a pesar de que los informes de progreso presentados en 2006 registraron un aumento del 41 por ciento respecto al año anterior (Brinkmann-Braun y Pies 2007). En esta dirección es donde cada día cobra más importancia el establecimiento y funcionamiento de las redes locales en representación del Pacto Mundial como grupo de participantes para contribuir a la implementación de los principios en un área geográfica concreta (Arevalo et al 2013). Mientras que en países como Japón o Estados Unidos las pequeñas y medianas empresas son las que tienen la mayor ratio de expulsión del Pacto Mundial, existiendo además una gran diferencia con las ratios de la gran empresa, en otros países como España o China el patrón de las exclusiones es distinto y depende más del sector que del tamaño de las empresas y la diferencia entre exclusiones de grandes y pequeñas empresas no es tan grande (Negishi 2017).

Los desempeños en materia de responsabilidad social empresarial de las empresas que están internacionalizadas están influenciados por los asuntos a los que prestan especial atención y por el espacio geográfico en el que operan (Brammer et al. 2006), existiendo una relación positiva entre diversificación geográfica y responsabilidad social, de manera que aquellas empresas que operan en mayor número de países parecen tener un desempeño social superior. Sobre el tamaño, existen estudios que demuestran que las pymes no necesariamente están más atrasadas que las grandes empresas en la organización de su responsabilidad social empresarial (Baumann-Pauly et al. 2013). No obstante, la investigación debe profundizar



en las posibilidades que el Pacto Mundial puede tener para las pymes porque tal vez la iniciativa no sea capaz de llegar a todas ellas.

### **2.3. RETOS DE FUTURO**

Las cualidades diferenciadoras del Pacto Mundial están todavía siendo definidas y continuarán desarrollándose (Waddell 2011). Con críticas o sin ellas la tarea que tiene encomendada el Pacto Mundial es de una gran amplitud y profundidad, de ahí que los desafíos que debe abordar sean de enorme dimensión, pues el éxito o fracaso del Pacto Mundial de Naciones Unidas dependerá de su habilidad para convertirse en un medio de colaboración, renovación y adaptación que consiga alinear a empresarios, trabajadores, sociedad civil y Naciones Unidas en la búsqueda de complejos objetivos comunes.

Esta capacidad de convocatoria de Naciones Unidas es esencial que pueda ser utilizada para incentivar a los inversores mundiales en la adopción de criterios de responsabilidad social empresarial (Zammit 2003) del mismo modo que su carácter voluntario y auto regulatorio debe ser debidamente ponderado pues la auto regulación aborda, pero no resuelve el reto de introducir criterios democráticos en las grandes corporaciones y en los mercados globales (Vogel 2008). El verdadero desafío no es diseñar nuevas regulaciones sino encontrar formas de que las existentes sean efectivas. El lema es la implementación (Kell 2005).

Naciones Unidas realiza sus propias evaluaciones periódicas del funcionamiento del Pacto Mundial a través de la Dependencia Común de Inspección, único cuerpo de supervisión externa independiente que evalúa, inspecciona e investiga el conjunto del sistema de Naciones Unidas (Joint Inspection Unit 2010). Como parte de su programa de trabajo dentro del contexto de las alianzas de Naciones Unidas con el sector empresarial, elabora sus informes en los que recoge entre otras cuestiones aquellos elementos que el Pacto Mundial debe tener en consideración para su adecuado funcionamiento. Son recomendaciones para poder afrontar los retos que en

el futuro va a tener la iniciativa, y se pueden resumir en los siguientes puntos (Fall y Zahran 2010):

Reagrupar órganos de gobierno del Pacto Mundial.

Compensar desequilibrios en la composición de los participantes y establecer procesos de selección adecuados.

Reforzar la implementación de las Medidas de Integridad y de rendición de cuentas sobre la implementación de los principios.

Equilibrar y diversificar el origen de los fondos públicos y privados.

Mejorar la transparencia y la información que se publica sobre presupuestos, ingresos, gastos y plantilla real de la Oficina.

Mejorar la eficacia y autosuficiencia de las redes locales como centros asesores y coordinadores.

Promover alianzas para la implementación de los diez principios y revisarlos periódicamente para divulgar las mejores prácticas.

Reforzar la estructura de gobernanza interna.

Mejorar la eficacia y responsabilidad de la iniciativa mediante auto evaluaciones sobre el desempeño anuales, informes de impacto de las actividades de la Oficina del Pacto Mundial en relación a los objetivos y mandatos establecidos y evaluaciones independientes periódicas.

Como se puede apreciar se trata de desafíos de carácter interno que afectan al diseño del funcionamiento y organización de la iniciativa, pero tal vez los retos más exigentes a los que se enfrenta el Pacto Mundial de cara al futuro no sean estos, sino los que tienen influencia sobre los grupos de interés externos al sistema de Naciones Unidas.

Para Rasche y Kell (2010) los retos de futuro pasan por realizar más acciones para (1) mejorar la implementación de los diez principios, (2) dar un paso adelante en los informes sobre el progreso, (3) desarrollar compromisos a través de nuevas plataformas especializadas y en definitiva (4) afrontar los cambios de las distintas realidades económicas mundiales.

En general, lo que sí se da por hecho y ya de por sí supone un importante avance es que Naciones Unidas tiene mucho que decir en el terreno de la actividad empresarial y que la mejor manera de hacerlo es colaborando con el sector empresarial. Es preferible que Naciones Unidas promueva un programa de responsabilidad social empresarial imperfecto pero que involucre al sector empresarial a que en su lugar mantuviera una posición de hostilidad hacia las empresas (Berliner y Prakash 2014b) y asumiendo que Naciones Unidas está para hacer política, pero también para implantar valores (Bendell 2004), el Pacto Mundial es la mejor herramienta con la que Naciones Unidas puede llevar a cabo esa labor.

La paradoja de nuestro tiempo con la que nos toca lidiar (Held 2006) es que las cuestiones a las que debemos hacer frente son cada vez más intensas y más extensas mientras que los medios de los que disponemos para ello son cada vez más débiles e incompletos, en un momento en el que para liberar a los países en desarrollo de la trampa de pobreza que los tiene atrapados, se necesitan esfuerzos más enérgicos y específicos (Zammit 2003).

A veces se desvía el foco de atención y así hemos visto como la Organización de Naciones Unidas ha sido y sigue siendo criticada por establecer una alianza con el mundo empresarial, pero no podemos perder de vista que Naciones Unidas no es un ente abstracto o etéreo, sino que detrás de él están los Estados Miembros, que son casi todos los países del mundo y en última instancia lo bueno o lo malo que sea capaz de hacer Naciones Unidas no es más que un reflejo de la capacidad de los Estado Miembros para tomar decisiones y alcanzar acuerdos que permitan mejorar la vida de los millones de habitantes que pueblan nuestro planeta.

Naciones Unidas es una institución inter-gubernamental y el futuro del Pacto Mundial radica en la participación de las empresas para que los Estados

Miembros sirvan cada vez mejor al pueblo porque los Estados Miembros no son pabellones de no-conveniencia a los que mantener lo más alejado posible, sino que son esenciales para el papel y el perfil de Naciones Unidas (Bendell 2004). El Pacto Mundial tiene ante sí un amplio abanico de retos y oportunidades para crecer cuantitativa y cualitativamente. El mayor reto es determinar hasta qué punto las empresas firmantes se toman en serio su participación e integran los diez principios en sus prácticas (Rasche et al. 2013) y si no lo hacen encontrar maneras de complementar su carácter abierto y voluntario con medidas que garanticen de alguna forma que se les pueda pedir responsabilidades (Amnesty International 2003).

Para poder dar cumplimiento a ese gran desafío que consiste en convertir los compromisos en realidades se requieren muchos mecanismos de implementación de esos compromisos y los que el Pacto Mundial proporciona son un modelo en el que fijarse y un sistema de cooperación y aprendizaje para el conjunto de participantes (Post y Carroll 2003). Ahora bien, ni el Pacto Mundial resuelve todos los problemas del panorama de la responsabilidad social a pesar de abordar muchos de ellos ofreciendo lecciones a los líderes empresariales, gubernamentales y de la sociedad civil (Post 2012) ni el Pacto Mundial puede sustituir a la regulación estatal, aunque sí es una primera reacción para abordar aquellos problemas para los que aún no tenemos respuesta (Rasche y Gilbert 2012), pero sí ha supuesto un hito significativo en la lucha por construir una sociedad decente (Banuri y Spanger-Siegfried 2001).

Superar alguna de sus limitaciones también debe ser un objetivo de futuro. Muchos de los principios del Pacto Mundial no se pueden actualmente definir con la precisión propia de un código de conducta. No existe un consenso sobre conceptos como el principio de precaución o dónde empieza y termina la complicidad de las empresas en la protección de los derechos humanos. Serán la acumulación de experiencias, el método de prueba error y la investigación social las que de forma gradual nos irán dando las respuestas. Según Ruggie (2001), al tratarse de una iniciativa basada en un sistema abstracto de trabajo en red, el Pacto Mundial necesita (1) desarrollar rutinas para compartir conocimientos, (2) diseñar sistemas de gobernanza efectivos y (3) utilizar competencias complementarias (Gilbert y Behnam 2013), porque

hasta la fecha no se puede afirmar que las empresas que participan en el Pacto Mundial estén cumpliendo con sus principios (Fall 2009). Es cierto que tampoco se puede decir lo contrario, pero en cualquier caso esta es una de las realidades a las que se enfrenta el Pacto. A su favor tiene que muchos de aquellos que lo critican sí reconocen su potencial, aunque para ello consideren la necesidad de introducir determinadas modificaciones.

En las próximas décadas la sociedad va a exigir más responsabilidad social empresarial para reducir la pobreza en el mundo y conservar el medio natural (Bitanga y Bridwell 2010) y el Pacto Mundial debe concebir maneras y estrategias para asegurarse que las empresas que se adhieren a la iniciativa cumplen con sus responsabilidades sociales de palabra y de espíritu (Deva 2006). El Pacto Mundial tiene que seguir trabajando en que cada vez más empresas se adhieran a la iniciativa, pero también, y sobre todo en que una vez hecho eso, cumplan con los compromisos que han adquirido de forma voluntaria mediante un proceso de implementación adecuado que les permita después comunicar su progreso de forma veraz.

Hay que encontrar maneras de incorporar los recursos y la información de la que disponen las empresas para crear un régimen medioambiental de carácter mundial que sea efectivo evitando que los intereses corporativos puedan influir negativamente en los resultados de ese régimen (Andrade y Oliveira 2014) y el Pacto Mundial debe asegurarse que su relación con las compañías transnacionales no le crea dependencia de ellas (Bendell 2004) y para no caer en el riesgo de legitimar el poder de las grandes corporaciones, el Pacto Mundial debe integrar en sus alianzas y foros de aprendizaje más pensamiento crítico, representado por centros de investigación y organizaciones de la sociedad civil (Utting y Zammit 2006). La investigación futura sobre el Pacto Mundial va a ser decisiva en aras de conseguir mejorar su eficacia.

La comunidad científica también tiene un reto por delante para definir y medir los efectos del Pacto Mundial sobre los comportamientos empresariales más allá del simple cumplimiento con la obligación de presentar el informe sobre el progreso (Mwangi et al. 2013) porque si el Pacto Mundial no logra desarrollar procedimientos adecuados para la presentación de informes y

atender las legítimas expectativas de proporcionarle a la globalización un rostro humano, otro foro de alcance mundial tendrá que asumir ese reto (Williams 2008) y se perderían parte de los esfuerzos realizados hasta ahora. Es de esperar que los avances en la investigación sobre el Pacto Mundial terminen produciendo cambios en su diseño al igual que ha ocurrido con otras iniciativas. Puede ser que los méritos del Pacto Mundial hayan sido sobrevalorados, que su diseño no sea el adecuado y que su desempeño sea decepcionante, pero aun así y todo, puede ser la base para cimentar un programa más robusto (Berliner y Prakash 2014b), puesto que tiene un gran potencial para generar efectos positivos en muchas materias, derechos humanos (Leisinger et al. 2010), derechos laborales (Ryder 2010), protección medioambiental (Unruh 2010), lucha contra la corrupción (Labelle 2010), igualdad de género (Kilgour 2007), pero siempre que sea implementado de buena fe por parte de los participantes (Oshionebo 2007).

El Pacto Mundial es una oportunidad de dimensión mundial para participar en el desarrollo de nuevas soluciones que hagan frente a los desafíos del siglo XXI (Bitanga y Bridwell 2010). Pero la valoración sobre si el Pacto Mundial aumenta o reduce la autoridad y legitimidad de sus participantes va a depender de cómo esos participantes se adapten a los principios y los gestionen, de la velocidad y calidad con la que empiecen a reportar sus progresos y de lo que vayan aprendiendo de sus contextos al recomponer su responsabilidad social (Arevalo y Fallon 2008). Si el Pacto Mundial aprovecha todo su potencial, las malas prácticas empresariales se reducirán y las buenas prácticas serán visualizadas, recompensadas y ampliadas (Lau et al. 2017).

Para George Kell (2013), Director Ejecutivo del Pacto Mundial desde su creación hasta el 1 de septiembre de 2015, la iniciativa debe mantenerse abierta a todo tipo de innovación operativa que resulte de su interacción con Naciones Unidas, los gobiernos y la comunidad empresarial. Esta alianza de Naciones Unidas con el sector empresarial puede deshacerse de varios de sus problemas más serios si concentra sus esfuerzos en mejorar las estrategias para la reducción de la pobreza en los países en desarrollo y no derrocha sus recursos en pretender abarcar demasiado o en expandir las actividades del Pacto Mundial (Zammit 2003). A menos que la calidad se ponga por encima de la cantidad, el Pacto Mundial acabará fracasando en su intención de

trasladar sus diez principios a los mercados mundiales de una manera significativa (Nason 2008). Opinión compartida por Malan (2013) en relación al objetivo cuantitativo que se ha marcado el Pacto Mundial de alcanzar la cifra de 20.000 signatarios para el año 2020, ya que esa ambiciosa meta sólo la podrá alcanzar enfatizando el egoísmo corporativo sobre la ciudadanía corporativa, y eso tendrá un coste.

En definitiva, la viabilidad del Pacto Mundial dependerá de si la ONU tiene suficiente autoridad para influir en los negocios mundiales así como de si su carácter voluntario puede funcionar (Kell 2005) y para que sea así, será necesario que del mismo modo que para lograr unos derechos laborales básicos hizo falta una alianza entre trabajadores, empresarios y gobiernos, para construir una sociedad decente se necesitará de nuevo colaboración entre todas las partes implicadas, defensores y críticos, incluso los más extremistas (Banuri y Spanger-Siegfried 2001).

### **3. ANÁLISIS CRÍTICO DEL PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS**

Desde el mismo día de su nacimiento el Pacto Mundial ha sido objeto de crítica. El terreno se encontraba más que abonado. Toda la industria anti-globalización, movimientos anti-sistema, multitud de organizaciones no gubernamentales y gobiernos de países en desarrollo y del tercer mundo han sido y siguen siendo los principales impulsores del movimiento crítico contra el Pacto Mundial.

Bastó poner en la misma frase las expresiones sector empresarial y Organización de Naciones Unidas para que automáticamente se cargaran con toda la munición disponible las baterías de aquellos sectores que durante décadas habían estado atacando al primero, al segundo o a los dos. Tras varias décadas criticando al uno y a la otra, de pronto aparecía una iniciativa que encarnaba lo peor de ambos mundos y por tanto tocaba empezar a desplegar la capacidad crítica disponible en todos los frentes.

Bendell (2004) marca los cinco puntos por los que más es criticada la



iniciativa: (1) no permite identificar empresas que desarrollen malas prácticas, (2) agrava el poder de las grandes compañías, (3) deja de lado la mejora de las prácticas empresariales, (4) deja que el sector empresarial utilice el nombre de Naciones Unidas en su propio beneficio, y (5) la propia iniciativa no rinde cuentas ante el sistema de agencias de Naciones Unidas ni ante los Estado Miembros.

Por su parte Rasche (2009a) identifica tres acusaciones críticas que se hacen a menudo contra el Pacto Mundial, tanto por parte de la literatura académica como no académica: (1) el Pacto Mundial supone la captura de Naciones Unidas por parte de la gran empresa, (2) sus diez principios son imprecisos y por tanto difíciles de implementar, y (3) el Pacto Mundial no exige responsabilidades debido a la ausencia de mecanismos de verificación.

En relación a las respuestas a estas acusaciones, sobre la primera acusación, parece de sentido común que para la búsqueda de respuestas a determinados problemas de carácter mundial en los que están involucradas las grandes empresas haya que contar con ellas a través de algún tipo de colaboración. Sobre la segunda acusación, los diez principios del Pacto Mundial son muy generales puesto que se dirigen a empresas de todos los tamaños, sectores y países, y ese amplio alcance se vería reducido por unos principios más específicos. Y en cuanto a la tercera acusación, el Pacto Mundial está diseñado como un espacio de aprendizaje y cooperación y no como un instrumento de supervisión, monitorización o sanción.

Es precisamente ese autocontrol voluntario el que Cavanagh (2004) identifica como la mayor fortaleza del Pacto Mundial y a la vez como su mayor debilidad. Para analizar las críticas vertidas contra el Pacto Mundial, vamos a Williams (2014), para quién la crítica contra el Pacto Mundial está formada por tres grupos: (1) una parte importante simplemente considera que la globalización económica no es una buena idea, (2) otra parte teme la influencia que el sector empresarial pueda ejercer sobre Naciones Unidas, y (3) un tercer grupo creen que sin un proceso de certificación las empresas usan el Pacto Mundial como tapadera.

Por tanto, vamos a distinguir un conjunto de críticas de corte ideológico o



político, otro conjunto de crítica que va dirigido contra Naciones Unidas y contra el sector empresarial y otro grupo que ataca el diseño y funcionamiento de la iniciativa. También hemos de dejar constancia de algunas opiniones que traspasan los límites de la crítica razonada y razonable para entrar de lleno en el terreno de la ofensa, y que hacen afirmaciones como que la creación de Pacto Mundial de Naciones Unidas supone una burla (SwissInfo 2007), es retórica y alejada de la realidad (Declaración de Berna 2015), es un pacto con el diablo o que tal vez el enfoque más honorable sea reconocer su fracaso y disolverlo (Sethi y Schepers 2014).

### **3.1. CRITICAS IDEOLOGICAS**

En algunos casos la crítica se vierte dando por hecho que la filosofía que subyace bajo el Pacto Mundial es el neoliberalismo y que lo que pretende es justificarlo y apoyarlo (Kilgour 2007; Soederberg 2007; Waylen 2004) y además de criticar la iniciativa, se aprovecha también para criticar ideológicamente el neoliberalismo al que se acusa de ser un proyecto utópico que destruye la sociedad moderna (Soederberg 2007) y que sólo genera desigualdad, especialmente de género (Kilgour 2007; Waylen 2004). Al mismo tiempo se considera que el punto de partida del Pacto Mundial es erróneo por asumir que el diálogo entre corporaciones puede mejorar las prácticas empresariales (Oshionebo 2007).

En muchas ocasiones la crítica política o ideológica no es el resultado de un método científico, sino que está basada en la opinión y en las creencias políticas de toda persona que en el ejercicio de sus libertades democráticas tiene la capacidad para libremente expresar lo que piensa.

Este tipo de crítica tiene poco que rebatir, pues aunque según los críticos la relación liberalismo-capitalismo-globalización ha generado importantes problemas, también es cierto que allá donde impera este sistema también se encuentran consagradas otras garantías como el imperio de la ley, el estado de derecho, el sistema democrático o la libertad de expresión, y es precisamente a través de estos mecanismos, que han costado varios siglos desarrollar, por los que cada uno puede libremente expresar su pensamiento, resultando evidente que una parte de la doctrina y de los expertos no ven con buenos ojos este sistema y así lo manifiestan.

Este sector crítico-ideológico está instalado en una recurrente desconfianza hacia las empresas a las que hacen responsables de gran parte de los aspectos negativos de la sociedad. Consideran que las empresas entre hacer el bien y el mal siempre optarán por el mal, que se adhieren al Pacto Mundial solamente para aprovechar el nombre y el logotipo de Naciones Unidas, que todo lo que cuentan es mentira y lo hacen solamente por imagen, y en definitiva que nunca harán nada nuevo si no se ven obligadas legalmente a ello. Cabría pensar que más que encontrarnos ante un pensamiento crítico lo que tenemos delante es más bien pesimismo. Lo que Runhaar y Lafferty (2009) llaman expectativas pesimistas, con una procedencia muy centralizada en determinadas organizaciones no gubernamentales. En el mes de enero de 2004, 14 organizaciones no gubernamentales remitieron una carta a las cinco agencias más importantes de Naciones Unidas para que pusieran fin a su participación con el Pacto Mundial (CorpWatch 2004) y unos meses más tarde, en julio de 2004 otras 23 ONGs, entre ellas Greenpeace firmaron un manifiesto acusando al Pacto Mundial de crear una excesiva influencia corporativa en Naciones Unidas (Berliner y Prakash 2012). Estos teóricos y practicantes de las teorías del desarrollo tienden a exhibir un aborrecimiento visceral hacia las empresas (Kuper 2004), a las que denominan malhechores corporativos globales (Joint Civil Society 2004). Con este panorama si el día de mañana una gran empresa asumiera el coste de lanzar una campaña nacional para aumentar las donaciones de sangre, en sólo unos días sería acusada de utilizar la sangre de los consumidores para hacer negocios y mejorar su imagen (Pope y Wæraas 2016) y una vez difundida la acusación ya es indiferente si es cierta o falsa.

El Pacto Mundial está concebido desde sus inicios como una iniciativa generalista, en la que sus principios han sido desde el primer momento de carácter general más que de carácter específico (Rasche 2009b) y esto es lógico teniendo en cuenta que se dirige a todo tipo de empresas cualquiera que sea su tamaño, sector o ubicación geográfica. Sin embargo esta marca de nacimiento le proporciona al Pacto Mundial una serie de críticas por su falta de concreción en varios sentidos, por hacer más énfasis en unos principios éticos que otros (Banuri y Spanger-Siegfried 2001); porque los principios encajan mejor con los valores de la Europa occidental y además son muy débiles con las grandes empresas (Bremer 2008); porque han

servido para evitar la introducción de medidas más exigentes a nivel nacional e internacional (Nolan 2005); y por querer abarcar mucho pero exigir poco, por ser largo en promesas, corto en desempeños y silencioso en transparencia e información objetiva (Sethi y Schepers 2011, 2014).

### **3.2. CRITICAS CONTRA EL SECTOR EMPRESARIAL**

La desconfianza innata hacia el sector empresarial de una parte de la comunidad científica y de un conjunto numeroso de organizaciones de la sociedad civil han convertido al Pacto Mundial en un blanco fácil al que estos sectores disparan sus críticas para darle más visibilidad a sus opiniones. En muchas ocasiones se tira por elevación, es decir se critica a las empresas a través del Pacto Mundial y así la iniciativa recibe críticas por las malas prácticas empresariales que ella no ha provocado pero que consiguen darles más difusión a los autores de las críticas.

Asumiendo que los comportamientos empresariales han dejado mucho que desear en algunas ocasiones, también es cierto que existe un grupo cada vez más numeroso de empresas comprometidas con sus impactos y que están actuando con determinación en cuanto a mejorar sus indicadores de desempeño en materia de responsabilidad social. Es obvio que esto lo hacen por su propio interés, pero no hemos de olvidar que el interés propio de muchos, al final puede suponer una mejora en los intereses del conjunto. En la Riqueza de las Naciones (Smith 1776) se intentaba explicar por qué unos países eran más ricos que otros y parte de la respuesta era que aquellos países que fomentaban la libre competencia eran más ricos porque curiosamente en el contexto de la economía, cuando cada persona persigue su propio interés, al final se refuerza el bien común.

A veces se pretende que las empresas hagan cosas que están fuera de su ámbito y de sus funciones sin tener en cuenta por ejemplo hasta qué punto se le puede exigir a las empresas que hagan obras de caridad. Se plantean dilemas como que las empresas farmacéuticas deberían regalar medicamentos a los habitantes de los países del tercer mundo porque el acceso a las medicinas y a los cuidados médicos es un derecho moral. La sociedad está llegando a la conclusión de que los cuidados médicos son un

derecho humano (Tavis 2002), ahora bien, en lo que tendríamos que ponernos de acuerdo es cómo y quién tiene que cumplir con ese derecho.

Durante los últimos años se va imponiendo la idea de que las empresas multinacionales con su concentración de poder político y económico deben asumir obligaciones morales y actuar como ciudadanos corporativos. Entre esas obligaciones está la de ayudar a los que no se pueden valer por sí mismos, especialmente en los países pobres donde operan.

Las empresas transnacionales a través de formas dirigidas por el estado deberían tomar medidas para atender las necesidades de los trabajadores, inversores, el medioambiente y las comunidades de las que obtienen su riqueza (Soederberg 2007). Lo que ocurre es que cada vez más las empresas lo están haciendo y sin embargo el nivel de crítica que reciben no se ve rebajado. Entre el año 1998 y el año 2000, la gran industria farmacéutica contribuyó con 1.900 millones de dólares (Williams 2008) a la lucha contra el sida en África, y aun así recibió críticas porque sólo relajó los derechos sobre las patentes cuando se vio amenazada. Yendo más lejos, Zammit (2003) considera perverso que los esfuerzos de las grandes compañías por asegurar para sus trabajadores una vivienda digna, atención médica o derecho a la educación puedan ser considerados filantropía y además les reporte prestigio. El exceso de crítica ha hecho que algunas empresas miren con recelo al Pacto Mundial y a pesar de estar llevando a cabo importantes acciones en materia de responsabilidad social no se atreven a firmar su adhesión al Pacto Mundial por miedo a que el volumen y la dimensión de los críticos les puedan perjudicar. En contra de Hughes et al. (2001) que entienden que usar el logotipo de Naciones Unidas y colocarlo junto a una marca comercial es un buen negocio para esa compañía, muchas empresas temen que se les acuse de estar realizando un maquillaje azul o bluewashing, en referencia al color de la bandera de Naciones Unidas. Estas acusaciones sobre los maquillajes o lavados han sido todo un éxito creativo de los sectores críticos pues resultan tremendamente llamativas en los titulares de las publicaciones y así podemos encontrar una amplia gama de acusaciones de maquillaje o lavado, como el maquillaje verde o greenwashing (Alves 2009) en materia de protección ambiental, el maquillaje rosa o pinkwashing (Lubitow y Davis 2011) en relación a los cuidados del cáncer de mama, o el ya mencionado maquillaje azul (Bigge

2004) en relación al Pacto Mundial de Naciones Unidas. El maquillaje requiere que se produzca un desacoplamiento entre las manifestaciones y las prácticas de la empresa en materia de responsabilidad social y su implicación más perniciosa es que las empresas que los practican reciben los mismos beneficios financieros y reputacionales que las empresas que actúan con sinceridad (Pope y Wæraas 2016). Esto es coherente con estudios que ponen en evidencia a algunos participantes del Pacto Mundial, que aprovechan la falta de supervisión (Berliner y Prakash 2014a) para disfrutar de los beneficios de la iniciativa sin realizar desembolsos que supongan cambios en sus prácticas medioambientales y de derechos humanos o que abordan los problemas (Nason 2008) representados por los diez principios del mismo modo que lo hubiesen hecho de no pertenecer al Pacto Mundial o que únicamente (Berliner y Prakash 2014b) mejoran en los desempeños de las dimensiones de responsabilidad social empresarial más superficiales y de bajo coste, mientras que sus desempeños son peores que los no participantes en dimensiones más difíciles y costosas de mejorar o que afectan al núcleo central de su modelo de negocio.

Aunque estas actuaciones se puedan dar, no conviene pasar por alto que las empresas que opten por este tipo de comportamientos están asumiendo unos riesgos que pueden dañar su reputación a medio plazo porque el Pacto Mundial es una plataforma abierta, donde las empresas hacen público al mundo entero sus informes sobre las acciones y el progreso que están experimentando en relación con la implantación de los diez principios. También existen evidencias empíricas que ponen de manifiesto que en determinadas circunstancias el riesgo a un examen detallado por parte de los grupos de interés impone un coste indirecto de participación que puede disuadir de integrarse en el Pacto Mundial a empresas que quieran dar una imagen que no es la real (Kayser et al. 2014).

Es impensable que una iniciativa de alcance mundial como el Pacto Mundial no tenga debilidades, pero las primeras interesadas en que mantenga un nivel de fiabilidad alto son las propias empresas.

Para empresas que dan sus primeros pasos dentro de la responsabilidad social, el Pacto Mundial puede hacer de hoja de ruta, mientras que empresas

que se encuentran en fases más avanzadas pueden ver en la iniciativa una oportunidad para iniciar ciertas alianzas (AccountAbility 2013). El simple hecho de adherirse al Pacto Mundial demuestra una predisposición a adoptar los diez principios, pero no implica perfección desde el primer momento (Rasche y Waddock 2014), sino que se trata de un proceso de aprendizaje en el que habrá altibajos, en el que las empresas acertarán y se equivocarán, pero los errores cometidos en un proceso de aprendizaje no deben llevarnos a considerar, como hacen Sethi y Schepers (2011, 2014) que el Pacto Mundial ha fracasado en su intento de hacer que las empresas integren los diez principios en sus políticas y acciones, abandonando todo esfuerzo por mantener esa integración como su principal misión y cambiándola por un objetivo tan simple como aumentar la cifra de empresas adheridas.

No parece sin embargo que resulte sencillo para las empresas darle cumplimiento a su pertenencia al Pacto Mundial a la vista del número de empresas adheridas, puesto que, si las empresas no asumieran de forma voluntaria ciertos compromisos y obligaciones por el hecho de adherirse, el número de empresas firmantes debería contarse por decenas o centenares de miles y ese no es el caso, pues solamente unas 10.000 empresas en todo el mundo han decidido dar el paso de adherirse.

Alrededor del Pacto Mundial se dan distintas lógicas interrelacionadas entre ellas y en aparente conflicto, como forma integradora tanto de una responsabilidad social implícita como explícita. De hecho, el Pacto Mundial abarca múltiples lógicas: mercado junto a comunidad, identidad colectiva junto a identidad empresarial, identificación de valores institucionales junto a actividades empresariales voluntarias como métodos a través de los que sus miembros son concedores de sus políticas y programas (Brown et al. 2018).

Y para las empresas, darle contenido y cumplimiento real a su pertenencia al Pacto Mundial no es tarea fácil. El simple hecho de tener que presentar un informe anual sobre el progreso en la implantación de los diez principios es ya de por sí un compromiso exigente a la vez que un ejercicio de transparencia y no debe ser infravalorado el esfuerzo que muchas pymes realizan para cumplir con esta obligación.



Uno de los retos que afronta el Pacto Mundial es mejorar la calidad de los informes sobre el progreso precisamente para evitar que se traslade la idea lanzada por Sethi y Schepers (2014) de que estos informes de progreso no aportan información suficiente ni significativa sobre las acciones empresariales relacionadas con los diez principios. No se debe generalizar, pues hay empresas que presentan informes ejemplares con información detallada sobre las valiosas acciones de responsabilidad social que llevan a cabo y son una excelente fuente de información (Rasche y Waddock 2014). Si las empresas no se tomaran en serio la elaboración y presentación de sus informes sobre el progreso, no habrían sido excluidas del Pacto Mundial una enorme cantidad de empresas por no haber podido cumplir con su obligación de presentar el informe (UN Global Compact 2008).

A pesar de las críticas, lo cierto es que las empresas están dando respuesta a las expectativas sociales por las que consideran que les pueden ser pedidas responsabilidades en el futuro (Williams 2008) y es aquí donde el Pacto Mundial pretende influir, para que las compañías asuman que es necesario acometer ciertos cambios en sus comportamientos y que la sociedad espera hoy del sector empresarial cierto grado de compromiso social. Las empresas aumentan su compromiso social y el Pacto Mundial se ofrece para acompañarlas en ese viaje (Rasche y Waddock 2014), porque la afirmación de que la única responsabilidad social de las empresas es maximizar la riqueza de sus accionistas (Friedman 1970) ya no es válida, pero estas iniciativas de responsabilidad social empresarial necesitan un complemento en forma de mecanismos regulatorios pues es difícil mejorar las prácticas empresariales sin disponer de normas o códigos (Judge 2000; Soederberg 2007). Además, es posible buscar el bienestar de los grupos de interés sin contradecir los principios éticos de la teoría del accionista (Mansell 2013). Y este movimiento por el que a las empresas multinacionales se les pide que acepten más responsabilidad ya es imparable. Lawrence (2013) considera que además esta tendencia se va a ir acelerando por varias causas: (1) el aumento de la globalización, (2) el desarrollo de la tecnología de la comunicación y las redes sociales y (3) el auge de las expectativas y del empoderamiento de la sociedad civil.

### 3.3. CRITICAS CONTRA LA ONU Y LA CAMARA DE COMERCIO INTERNACIONAL

A lo largo de sus más de 80 años de existencia, Naciones Unidas ha sido objeto de alguna alabanza y de innumerables críticas. Con la aparición del Pacto Mundial el nivel y volumen de la crítica ha ido en aumento. Al margen de algunas evidentes limitaciones que han de ser reconocidas a la iniciativa, el hecho de que esté auspiciada por Naciones Unidas y que esté dirigida al mundo empresarial abre un campo infinito para la crítica procedente de determinados sectores que ahora cuentan con mayores argumentos. Una alianza entre dos de las instituciones más estudiadas y criticadas del mundo como son Naciones Unidas y el sector empresarial crea una nueva dimensión para el análisis crítico. Si a esto añadimos que durante los primeros cincuenta años de su existencia Naciones Unidas ha mantenido una posición de antagonismo frente al sector empresarial y que actualmente se la acusa de haber sido tomada por las organizaciones empresariales, el debate está servido.

Soederberg (2006) considera que una de las limitaciones del Pacto Mundial es que su creador, Naciones Unidas, es una institución al servicio del capitalismo mundial y por tanto no es neutral ni plural, y a esto, Bitanga y Bridwell (2010) añaden que la escasez de recursos económicos de Naciones Unidas afecta a la capacidad del Pacto Mundial para revisar el cumplimiento de los principios.

El hecho de que el proceso de diseño, creación y puesta en marcha del Pacto Mundial fuese tan rápido en comparación con otras iniciativas de Naciones Unidas tiene mucho que ver con su carácter de independiente del sistema de acuerdos entre países miembros, disfrutando desde el principio de una libertad de actuación poco frecuente en el sistema de Naciones Unidas.

A pesar de que todas las agencias de Naciones Unidas que participaron en la creación del Pacto Mundial han visto reconocida su contribución, esto no evitó que en el momento en el que se comenzó a trazar el diseño de la iniciativa hubiese momentos de cierta tensión entre ellas (Kell 2005), pues parecía una contradicción básica tener como objetivo el desarrollo socio-económico de



los países pobres del sur y al mismo tiempo establecer una alianza con las empresas transnacionales (Zammit 2003). Pero si hubo algo que exacerbó los ánimos de los sectores más críticos fue la participación como entidad representante del sector empresarial de la Cámara de Comercio Internacional. Para algunos ponía de manifiesto la falta de pensamiento crítico en el Pacto Mundial (Utting y Zammit 2006), para otros era un hito más en la larga historia de la Cámara de Comercio Internacional en su labor para debilitar los tratados medioambientales internacionales (Soederberg 2007), o para imponer la autorregulación por encima de la intervención estatal como clave para el desarrollo sostenible (Greenpeace International 2012). También se la acusó de ningunear anteriores intentos de imponer a las multinacionales códigos de conducta restrictivos, al mismo tiempo que se le daba la bienvenida a esta nueva relación con el Secretario General de Naciones Unidas (Coleman 2003).

En términos simples, todo se reduce a que una oficina de Naciones Unidas se encuentra trabajando para influir, a través de una organización empresarial, en las negociaciones de los Estado Miembros, por lo que en lugar de Pacto Mundial debería llamarse Pacto Voluntario de la Cámara de Comercio Internacional y haberse mantenido dentro del ámbito exclusivo del sector empresarial y no como una alianza con Naciones Unidas (Greenpeace International 2012). En cualquier caso, lo que no conviene olvidar es que la Cámara de Comercio Internacional es una asociación empresarial de ámbito mundial consagrada al fomento de las relaciones multilaterales y a la promoción del comercio y de la inversión (Kell 2005) que ha sabido adaptarse a las arenas movedizas de la política mundial (Hocking y Kelly 2002) y que efectivamente, es un lobby que defiende los intereses del mundo empresarial por lo que todo parece indicar que ha sido duramente criticada por cumplir con su deber. De todos modos, la intención de la Cámara siempre ha estado clara y así se puso de manifiesto en una carta publicada en el International Herald Tribune (Cattai 2000), el 26 de julio del año 2000, en la que la Secretaria General de la Cámara de Comercio Internacional, María Cattai, daba la bienvenida al Pacto Mundial siempre que no se convirtiera en una licencia para entrometerse en los asuntos del sector empresarial.

Se puede aceptar que el Pacto Mundial debe evolucionar para conseguir un

mayor nivel de exigencia hacia sus participantes, pero esto no requiere un marco legal internacional, ni la disolución del Pacto Mundial, simplemente requiere reconocer que la iniciativa está entrando en una nueva fase de desarrollo (Hemphill 2005). La evolución forma parte de la arquitectura de la iniciativa, ya que es un pacto entre sectores que reconocen que la mutua colaboración les beneficia a todos y es esencial para compartir éxitos en el futuro (Rasche y Waddock 2014). Los cambios que en su momento se introdujeron en el sistema de funcionamiento interno del Pacto Mundial han hecho que haya dejado de ser una mera red de diálogo y aprendizaje para entrar en una nueva fase que hacen de la iniciativa un régimen regulatorio transnacional en parte federalizado y parlamentarizado dentro del sistema internacional (Nowrot 2005).

Tampoco parece exacta la afirmación de Sethi y Schepers (2014) de que el Pacto Mundial les promete a las empresas todo el prestigio de Naciones Unidas a cambio de un simple acto de adhesión a un compromiso indeterminado de incorporar diez principios a sus operaciones.

Las motivaciones que llevaron a la creación del Pacto Mundial son sobradamente conocidas y en ningún caso se creó para darle a las empresas el prestigio de Naciones Unidas. El Pacto Mundial nació de la necesidad de involucrar al mundo empresarial en el buen gobierno de los mercados globales a la vista de las limitaciones de las soluciones estatales en materia de política internacional (Rasche y Waddock 2014) y para hacer el proceso de globalización más inclusivo y consecuentemente menos frágil (Kell 2003). A veces no queda claro si los sectores a los que no les gusta la iniciativa están vertiendo sus críticas contra el Pacto Mundial o simplemente están criticando al sector empresarial utilizando Naciones Unidas como excusa para ello. La ideología y el pensamiento político están muy presentes en el análisis crítico, que considera que el Pacto Mundial está legitimando ideológicamente normas neoliberales para el orden mundial, como la autorregulación de las empresas poderosas, la liberalización comercial y la supremacía de los mercados sobre la intervención estatal en el ámbito de bienes públicos como el agua, el transporte, la salud, la educación y los servicios sociales (Soederberg 2007), pero es que a los críticos del Pacto Mundial les gustaría que fuese algo que no es, un convenio regulador, un código de conducta de obligado

cumplimiento con criterios de desempeño explícitos, revisados por terceros independientes que midan el cumplimiento por parte de las empresas. ¿Y es así como pretenden que el Pacto Mundial provoque un cambio empresarial? (Ruggie 2001).

El Pacto Mundial nunca pretendió ser una solución total a todos los problemas, y ha contribuido a superar determinadas ideologías obsoletas sobre el sector empresarial (Rasche y Waddock 2014) pero aun así se necesita un foro mundial para generar consenso y debate sobre normas y valores que nos lleven hacia un desarrollo sostenible y para ello el Pacto Mundial de Naciones Unidas es la mejor de las opciones (Williams 2014). La brecha que existe entre lo que las empresas prometen y lo que luego realmente hacen (Sethi y Schepers 2014) puede considerarse como una condición necesaria para que la responsabilidad social empresarial arraigue entre las empresas menos prometedoras (Haack y Scherer 2014). Los principios del Pacto Mundial no se pueden definir con absoluta precisión y sólo se conseguirán poner en común esas indeterminaciones a través del proceso de aprendizaje que le da sentido al Pacto Mundial (Ruggie 2002).

Bajo el techo de Naciones Unidas la iniciativa ha creado un espacio para que sectores hasta entonces discordantes pudieran encontrar espacios comunes a través del diálogo, el aprendizaje y la colaboración mutua (Rasche y Waddock 2014) y en esa dirección tanto Naciones Unidas como las redes locales del Pacto Mundial que ya están operativas en casi todo el mundo configuran canales de comunicación fácilmente accesibles (Williams 2014).

### **3.4. CRITICAS AL DISEÑO Y FUNCIONAMIENTO DEL PACTO MUNDIAL**

Superada la fase de diseño y elaboración de la iniciativa, el Pacto Mundial vio la luz en forma de diez principios, nueve en su primer momento, y a partir de ahí fue dándose a conocer. Las empresas se podían adherir sin necesidad de cumplir ningún requisito previo, con la única obligación de firmar un compromiso de apoyo continuo a los principios y de mejora continua en la práctica empresarial. Para informar de lo uno y de lo otro, las empresas asumen el compromiso de presentar anualmente un informe sobre el progreso experimentado en la aplicación de los principios.

Las empresas tienen libertad absoluta para decidir el nivel de compromiso, el nivel de mejora continua o progreso que quieran implantar y el nivel de la información a incluir en su informe anual y el Pacto Mundial no tiene arbitrado mecanismo alguno inspector ni sancionador sobre ninguno de todos esos elementos. No obstante, de manera subyacente, sobre todo el conjunto de la iniciativa existe una serie de criterios y valores que son los que le dan fuerza. Según Furchtgott-Roth (2007) la aparición del Pacto Mundial ponía de manifiesto que algo había que hacer con las empresas, pues dejadas a su libre albedrío son incapaces de ser responsables y necesitan una institución externa como el Pacto Mundial con sus grupos de interés para guiarlas por el buen camino.

Las empresas adheridas al Pacto Mundial aportan transparencia al sistema mediante la publicación de información sobre sus actuaciones y progresos en la implantación de los diez principios. Debemos pararnos a considerar que cuando se critican los informes sobre el progreso que presentan las empresas, es gracias a que desde cualquier parte del mundo se puede acceder de forma sencilla y gratuita a dichos informes, sean del ejercicio que sean, puesto que se encuentran disponibles para cualquier persona o institución que los quiera consultar en la página web del Pacto Mundial.

Asimismo, si una empresa se retrasa en la presentación de dicho informe o no cumple el compromiso voluntario que ha aceptado de presentarlo, también aparece reflejado en dicha página web. Los informes sobre el progreso de las empresas como fuentes de información para la investigación, a veces son más accesibles que las memorias anuales de alguna de las organizaciones no gubernamentales que acusan al Pacto Mundial de Naciones Unidas de falta de transparencia.

Uno de los asuntos que aún está por solucionar y que reclama la constante atención de los académicos y de organismos estatales es la mejora de los mecanismos que permitan asegurar que la información que suministran las empresas en materia medioambiental, social y corporativa sea precisa y objetiva, pero este no es un objetivo que parezca estar entre los que persigue el Pacto Mundial ni tampoco dentro su alcance.

La colaboración del sector empresarial con todo el conjunto de actores estatales o no estatales es cada vez mayor. La mayoría de las agencias para el desarrollo y organizaciones no gubernamentales de ámbito internacional han abandonado ya los modelos de confrontación con el sector empresarial en favor de modelos de compromiso (Kuper 2004) y organizaciones como Amnistía Internacional, Greenpeace o Human Rights Watch aún utilizan contra las empresas estrategias de denuncia y descrédito mientras por otro lado cada vez más sus esfuerzos y recursos proceden del diálogo y de proyectos cooperativos con el sector empresarial (Winston 2002).

El hecho de ser una iniciativa de carácter voluntario también le genera críticas al Pacto Mundial. En este sentido existen pocas evidencias sobre los efectos reales que la regulación voluntaria produce en las prácticas empresariales (Vogel 2008) y aunque el Pacto Mundial sea uno de los mayores esquemas de gobernanza transnacional (Haack y Scherer 2014) del mundo, legitima y recrea el poder social de la gran empresa mediante la normalización de códigos voluntarios de conducta y la exclusión de voces radicales en la participación de las redes de aprendizaje, impidiendo así alternativas como la imposición por parte de los estados de normas de obligado cumplimiento, equipos de supervisión independientes y un largo etcétera (Soederberg 2007) o dicho con otras palabras, los principios del Pacto Mundial tienen un kilómetro de anchura pero apenas un centímetro de profundidad (Sethi y Schepers 2011, 2014).

Además de la falta de confianza en el sector empresarial, otro argumento recurrente de crítica al Pacto Mundial es su filosofía, que no trata de presentar un conjunto de respuestas a todos los problemas, sino que confía en una red de aprendizaje de la que deben ir saliendo las respuestas a todos los interrogantes y que debe identificar y eliminar todas las debilidades que tiene la iniciativa por su carácter voluntario. Esto no siempre es entendido, toda vez que hay quien pretende hacer ver que se trata de un simple intento de persuasión moral que tiene que valer para todos los sectores y todos los países (Oshionebo 2007), cuando para eso precisamente están las redes locales y el poder que se le asigna al proceso de asimilación de los principios por parte de las empresas.

Los principios del Pacto Mundial son muy amplios y generales pues la iniciativa se dirige al conjunto del mundo empresarial. La falta de claridad conceptual de los principios, su limitada transparencia y su excesiva apelación a la voluntariedad de la responsabilidad social deja mucho margen de apreciación en mano de las empresas y daña la credibilidad del modelo del Pacto Mundial (Nolan 2005). En tanto no existan códigos comunes de conducta y auditorías independientes y públicas, la información que proporcionan las empresas es en el mejor de los casos incompleta y en el peor de los casos engañosa (Soederberg 2007) y si a eso añadimos que el sistema de informes de progreso no permite comparaciones porque no tiene ni un formato estándar ni indicadores bien definidos, al final lo que consigue el Pacto Mundial es que los grupos de interés de las empresas no reciban suficiente información sobre los participantes y éstos a su vez no dispongan de métodos creíbles para comunicarla (Berliner y Prakash 2014b). Según esto, la verdadera premisa de la que partiría el Pacto Mundial es que los mecanismos del mercado no son los adecuados para afrontar los principios de responsabilidad empresarial (Furchtgott-Roth 2007).

Aunque se proponen muchas recomendaciones para corregir estas deficiencias no todas parecen asumibles, bien por cuestiones de viabilidad funcional y económica o bien porque sencillamente ni están ni han estado nunca entre las metas que se marca el Pacto Mundial. Asumiendo que el Pacto Mundial debería encontrar alguna manera de reforzar la rendición de cuentas sobre sus principios por parte del sector empresarial (Amnesty International 2003) y que también debería centrarse en ampliar el alcance de la iniciativa y en controlar la calidad de los que ya están dentro (Deva 2006), no parecen coherente con el diseño y filosofía de la iniciativa propuestas como la creación de normas comunes acompañadas de algún mecanismo de cumplimiento y de sanción (Soederberg 2007) o hacer públicas las prácticas indeseables de las empresas y/o informando de esas malas prácticas a los grupos de interés de la empresa en cuestión (Sharma y Tyagi 2010).

Para Berliner y Prakash (2014b), el aprendizaje tampoco parece ser el mejor recurso para dar cumplimiento a los compromisos de pertenecer al Pacto Mundial y sin embargo esa es la apuesta que se hace desde el primer momento: aprendizaje y comunicación. Existen estudios que demuestran que

las empresas que son calificadas como inactivas por no presentar a tiempo su informe sobre el progreso sufren efectos negativos por parte de los mercados (Janney et al. 2009).

A pesar de toda la crítica por falta de supervisión o de información, lo que sí supone por parte de Naciones Unidas un ejercicio de transparencia y de divulgación de información veraz es la publicación de los informes que realiza la Unidad Independiente de Supervisión de Naciones Unidas. Este informe enumera las debilidades detectadas en el funcionamiento del Pacto Mundial (Fall y Zahran 2010):

El Pacto Mundial no puede asegurar que determinadas empresas asociadas sean las adecuadas.

La ausencia de normas de adhesión adecuadas y la ausencia de supervisión sobre cómo las empresas implementan los principios están generando críticas hacia Naciones Unidas con el consiguiente riesgo reputacional que ello supone.

No se está informando de forma clara y transparente sobre los ingresos y gastos financieros y presupuestarios de la Oficina del Pacto Mundial.

Mientras Naciones Unidas apercibe a determinados países por no mantener los valores de la organización, el Pacto Mundial concede el beneficio de la duda a empresas acusadas de incumplir sus principios.

No tiene adoptado ningún sistema de selección de participantes ni tampoco para atender las reclamaciones contra ellos.

La Fundación del Pacto Mundial recauda y gasta fondos en beneficio de la Oficina del Pacto Mundial sobrepasando las normas y procedimientos existentes en la Organización de Naciones Unidas al aplicar las leyes de los países de origen.



En resumen, a la hora de hacer balance sobre las críticas que recibe el Pacto Mundial podemos decir que existen dos elementos destacables: (1) una parte muy significativa del sector crítico está condicionado por su elevado componente ideológico y manifiesta de forma innata unos prejuicios negativos hacia el sector empresarial, hacia Naciones Unidas, hacia la libre circulación mundial de bienes o capitales y hacia los valores tradicionales de la cultura occidental. Para este grupo (Williams 2008) la globalización económica tal y como está concebida no traerá jamás un auténtico desarrollo a los pobres incluso aunque se consiguieran implantar los diez principios del Pacto Mundial y (2) otra parte significativa del sector crítico no está de acuerdo con el formato del Pacto Mundial y no entra a valorar sus resultados ni efectos, sino que dirigen sus críticas contra el diseño, organización, estructura y filosofía con la que el Pacto está concebido.

Si descontamos estos dos factores y nos quedamos con el sector crítico que no tiene prejuicios políticos y que acepta el diseño de la iniciativa, aunque pone en cuestión su rendimiento, el volumen y el tono de la crítica se rebajan considerablemente. De todas formas, hay que reconocer la enorme importancia del análisis crítico porque de él nacen muchas oportunidades de mejora para la iniciativa que a través de las críticas que recibe se ve obligada a autoevaluarse de forma permanente, lo cual no quita para que (Nath y Saha 2008) al Pacto Mundial se le reconozca su mérito.

Con el transcurso del tiempo el Pacto Mundial ha ido ganando masa crítica y presencia a través de una extensa cadena de redes locales creadas a lo largo de todo el mundo para acercar la filosofía de la iniciativa a los contextos específicos de cada país. Estas redes locales están desempeñando un papel esencial en la expansión mundial de la iniciativa y de los valores y principios que defiende. También se les reclama que a medida que el Pacto Mundial va dependiendo cada vez más de las redes locales se debe supervisar si se está teniendo en cuenta a los grupos de interés locales (Amnesty International 2003). Toda esta expansión y el hecho de que 17 años después de su creación, el Pacto Mundial siga gozando de buena salud han hecho que el nivel crítico se haya intensificado en los últimos tiempos. Algunos sectores de la sociedad civil se han opuesto siempre al Pacto Mundial por una cuestión de principios, pero más de 4.000 organizaciones de la sociedad civil son firmantes del Pacto



Mundial (Rasche y Waddock 2014) y atribuir al Pacto Mundial, como hacen Sethi y Schepers (2014) la pérdida de la confianza y del apoyo de importantes sectores de las organizaciones de la sociedad civil y de los individuos y grupos perjudicados por las actividades e impactos negativos de las empresas, se antoja excesivo. También ha ocurrido que algunas ONGs que históricamente se habían involucrado en un estrecho diálogo con el sector empresarial han reconocido recientemente que se han convertido en cómplices del auge de los programas de responsabilidad social centrados en las empresas (Sadler y Lloyd 2009).

En el debate entre los defensores y los detractores del Pacto Mundial, seguramente ninguno de los dos bandos tenga la razón absoluta, pero sí hay algo en lo que están de acuerdo tanto el Pacto Mundial de Naciones Unidas como todos sus críticos (Williams 2008) y es en la existencia de un sentido moral para las empresas no sólo en la creación de riqueza sino también en su distribución.

#### **4. RESUMEN**

En el año 2000 Naciones Unidas puso en marcha el Pacto Mundial, considerada actualmente como la mayor iniciativa de responsabilidad social empresarial del mundo. En este capítulo se ha pretendido ofrecer una descripción del proceso evolutivo que dio lugar a su creación y que permita facilitar la comprensión de su naturaleza y de los avatares históricos y políticos que han influido en la actual configuración de la iniciativa. Tras varias décadas de incomunicación e incluso de antagonismo, la aparición del Pacto Mundial supone la puesta en marcha de una alianza entre Naciones Unidas y el sector empresarial que simboliza una convergencia de intereses hasta entonces muy distantes, produciéndose a partir de ese momento un intercambio de puntos de vista y de recursos operativos, de manera que Naciones Unidas comienza a gestionar el funcionamiento de la iniciativa mediante la aplicación de criterios de gestión empresarial con la pretensión de que a su vez el sector empresarial afronte con mayor intensidad aspectos como la defensa y protección de los derechos humanos, laborales, medioambientales y la lucha contra la corrupción.

En este escenario las empresas se mueven con comodidad, puesto que el Pacto Mundial está concebido como una iniciativa a la que se puede adherir de forma voluntaria cualquier empresa del mundo sin necesidad de cumplir ningún requisito previo, tan sólo manifestando por escrito un compromiso y una vez dentro de la iniciativa cada empresa inicia un proceso de aprendizaje sin plazos ni objetivos concretos pero con la obligación de ir incorporando los principios del Pacto Mundial a su operativa diaria, así como de ir informando anualmente sobre la evolución de ese proceso.

También en este capítulo ha sido sometido a análisis el importante movimiento crítico que este enfoque de Naciones Unidas ha provocado en el activismo anti globalización y anti capitalismo, así como en una parte de la doctrina económica. Una parte significativa del sector crítico está condicionada por su componente ideológico caracterizado por sus inherentes prejuicios contra el sector empresarial, contra Naciones Unidas, contra la libre circulación mundial de bienes o capitales y contra los valores tradicionales de la cultura occidental. Otra parte del sector crítico no está de acuerdo con el formato del Pacto Mundial y no entra a valorar sus resultados ni efectos, sino que dirigen sus críticas contra el diseño, organización, estructura y filosofía con la que el Pacto está concebido. Frente a ellos, los defensores de la iniciativa sostienen la idea de que a través del aprendizaje mutuo entre las empresas y a través de la generación de un ambiente de competencia por ser responsable, las empresas pueden llegar a asumir compromisos reales con mayor convicción que mediante la regulación a través de normas obligatorias que en un mundo globalizado se antojan tan difíciles de elaborar y aplicar como de vigilar su cumplimiento o sancionar su incumplimiento.

## EL PODER DE LOS PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS

### 3.1. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo vamos a efectuar un análisis de los diez principios del Pacto Mundial, uno a uno. Los Diez Principios del Pacto Mundial están basados en Declaraciones y Convenciones Universales aplicadas en cuatro áreas: (1) los derechos humanos, (2) los derechos laborales, (3) la protección del medioambiente, y (4) la lucha contra la corrupción. Estas Declaraciones y Convenciones son las siguientes:

La Declaración Universal de los Derechos Humanos, aprobada el 10 de diciembre de 1948 por la Asamblea General de Naciones Unidas reunida en París.

La Declaración de la Organización Internacional del Trabajo relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo, adoptada por mayoría abrumadora en la Conferencia Internacional del Trabajo de la OIT celebrada en Ginebra el 19 de junio de 1998.

La Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, aprobada en la Conferencia de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo (CNUMAD) que se celebró en Río de Janeiro del 3 al 14 de junio de 1992.

La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, aprobada por la Asamblea General el 31 de octubre de 2003 y que entró en vigor en diciembre de 2005.

La responsabilidad empresarial asume como ciertas estas dos afirmaciones (Carroll 1999): (1) que las empresas tienen responsabilidades más allá de la

búsqueda de beneficios a corto plazo, y (2) que las actuaciones y políticas de las empresas deben reflejar las preferencias no solamente de sus accionistas, sino de todos sus grupos de interés.

El Pacto Mundial de Naciones Unidas pide a las empresas adoptar, apoyar y promulgar, dentro de su esfera de influencia, un conjunto de valores fundamentales en las áreas de derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y anti-corrupción.

Este es el listado literal de los Diez Principios del Pacto Mundial:

### **I) GRUPO DE DERECHOS HUMANOS**

Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.

Principio 2: Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.

### **II) GRUPO DE DERECHOS LABORALES**

Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Principio 4: Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

Principio 5: Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

Principio 6: Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

### III) GRUPO DE PROTECCIÓN MEDIOAMBIENTAL

Principio 7: Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9: Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

### IV) GRUPO DE LUCHA CONTRA LA CORRUPCION

Principio 10: Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidos la extorsión y el soborno.

## 3.2. DERECHOS HUMANOS

El preámbulo de la Carta de Naciones Unidas expresa una “determinación para reafirmar la fe en los derechos humanos fundamentales” pero no define tales derechos (Ruggie 2004) y la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948 tiene la fuerza jurídica de una resolución de la Asamblea General de Naciones Unidas. La Convención sobre los Derechos Civiles y Políticos y la Convención Internacional sobre Derechos Económicos, Sociales y Culturales, que son las más robustas desde el punto de vista legal no fueron adoptadas hasta 1966 y no entraron en vigor hasta 1976. En el actual contexto de globalización competitiva y a la vista de algunos escándalos empresariales por abusos de los derechos humanos, es oportuno que Naciones Unidas haya dirigido su atención a consolidar una amplia lista de publicaciones sobre derechos humanos relevantes para el sector empresarial (Hancock 2006) aunque también es cierto que tras una plétora de códigos, declaraciones y directrices que han visto la luz en los últimos treinta años, cabe preguntarse cómo va a diferenciarse el Pacto Mundial de todas las demás y qué valor puede aportar al ámbito empresarial y a los derechos humanos (Nolan 2005).

### **3.2.1. Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.**

Los derechos humanos son derechos inherentes a todas las personas, sin distinción alguna de nacionalidad, lugar de residencia, sexo, origen nacional o étnico, color, religión, lengua o cualquier otra condición. Estos derechos están interrelacionados y son interdependientes e indivisibles, según la definición de la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos de Naciones Unidas.<sup>2</sup>

Esta definición ha sido objeto de innumerables discusiones desde el mismo momento de su nacimiento. El concepto de derechos humanos, tal y como hoy lo conocemos, surge en el año 1945 simultáneamente a la creación de la Organización de las Naciones Unidas. La nomenclatura que finalmente se le asignó no estuvo exenta de controversia, puesto que fueron varios los intentos para denominarlos, hasta que finalmente se alcanzó un acuerdo. El proceso llevó a descartar otras posibles denominaciones tales como “Derechos del Hombre”, nomenclatura duramente criticada por asociaciones feministas, o “Derechos Naturales”. La corriente de equiparar derechos humanos con derechos naturales tuvo muchos detractores por su vinculación con la ortodoxia religiosa y acabó siendo fuertemente atacada política y filosóficamente, tanto por la derecha como por la izquierda política de la época (Weston 1984) a pesar de que desde los tiempos de la Ilustración europea en los siglos XVII y XVIII el concepto de derechos naturales como fruto de la naturaleza y/o la razón (Freeman 2002; Koshy 1999) está claramente vinculado a la noción de derechos humanos.

La Declaración Universal de los Derechos Humanos fue adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 10 de diciembre de 1948 sin votos en contra, 48 a favor y 8 abstenciones. Recoge un compendio de todos los tradicionales derechos políticos y civiles importantes de las constituciones nacionales y sistemas legales, tales como igualdad ante la ley, protección

<sup>2</sup> <http://www.ohchr.org/SP/Issues/Pages/WhatareHumanRights.aspx>

frente a detenciones arbitrarias, derecho a un juicio justo, derecho a la propiedad privada, libertad de pensamiento, conciencia y religión, libertad de expresión y de opinión y libertad de asociación. También enumera derechos de carácter social, económico y cultural, como el derecho al trabajo, el derecho a formar y pertenecer a un sindicato, el derecho al descanso y al ocio, el derecho a un adecuado nivel de vida y el derecho a la educación. La Declaración Universal no es un tratado y fue proclamada como ideal común por el que todos los pueblos y naciones deben esforzarse, a fin de que tanto los individuos como las instituciones, inspirándose constantemente en ella, promuevan, mediante la enseñanza y la educación, el respeto a estos derechos y libertades, y aseguren, por medidas progresivas de carácter nacional e internacional, su reconocimiento y aplicación universales y efectivos, tanto entre los pueblos de los estados miembros como entre los de los territorios bajo su jurisdicción.<sup>3</sup>

Sin embargo, y debido en parte al retraso de 18 años entre su adopción y su auténtica formalización mediante la firma y ratificación de los dos convenios<sup>4</sup>, la Declaración Universal ha adquirido un estatus jurídico más importante que el inicialmente pretendido, habiendo sido ampliamente utilizada por tribunales y cortes nacionales de distintos países y teniendo numerosas referencias expresas en multitud de normativas (Weston 1984).

El cuerpo normativo del régimen internacional de los derechos humanos deriva de un conjunto de declaraciones y tratados, que han sido negociados y acordados en el seno de la Organización de las Naciones Unidas. En el corazón de este régimen se sitúa la Declaración Universal de Derechos Humanos (1948), seguida por el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966) y de Derechos Civiles y Políticos (1966), así como las convenciones sobre asuntos específicos como el genocidio (1948), la tortura (1984) y los derechos de la infancia (1989). Todos estos documentos constituyen un conjunto coherente de normas para el régimen internacional de los derechos humanos (Donnelly, 1986; Nickel, 2002).

<sup>3</sup> <http://www.un.org/es/documents/udhr/>

<sup>4</sup> El Pacto Internacional de derechos económicos, sociales y culturales no fue adoptado hasta el 16 de diciembre de 1966.

La relación y la preocupación de las Naciones Unidas por el mundo empresarial estuvo presente desde el nacimiento de la propia Organización, pero con la llegada de la guerra fría, la ONU se convirtió en prisionera del conflicto ideológico entre el mundo occidental y el mundo comunista, y tuvo que adoptar una posición de neutralidad, que vista con la perspectiva del tiempo no fue tal, puesto que las Naciones Unidas se desentendieron total y absolutamente del mundo de los negocios.

La relación entre la comunidad empresarial y las Naciones Unidas continuó su deterioro y el mundo empresarial adoptó una actitud de antagonismo frente al cuerpo normativo internacional, que, desde el punto de vista de las empresas, tenía poca relevancia práctica (Kell 2005).

Superada esta etapa de telón de acero entre la ONU y el mundo empresarial con la caída del muro de Berlín, no debía de pasar mucho tiempo hasta que una institución del rango de la ONU volviera a buscar un acercamiento al sector empresarial, que en cierta manera encarnaba claramente un pilar esencial del bloque político que se suponía vencedor ante el nuevo mapa socio-económico mundial.

Casi en paralelo con esta circunstancia, la globalización de la economía comenzó a entrar en una nueva etapa, y como no podía ser de otra manera, la preocupación sobre la relación entre respeto a los derechos humanos y empresa surgió en el momento en el que las empresas multinacionales comenzaron a expandirse por todo el mundo, estableciendo centros de producción y de trabajo en países con un alto porcentaje de corrupción y con una baja o nula regulación laboral.

El papel político de las empresas puede ser explicado también teóricamente. Según la teoría económica clásica, la libertad de las empresas de concentrarse en la maximización de sus beneficios está unida a la existencia de una nación-estado que define e impone el marco regulatorio; pero la globalización altera en lo fundamental las premisas de la teoría económica clásica. Con un vacío regulatorio, el papel de las empresas como meros actores económicos ya no es válido (Scherer et al. 2006).



La responsabilidad de respetar los derechos humanos no les corresponde sólo a los gobiernos o a los estados soberanos, puesto que son importantes tanto para los individuos como para las organizaciones que los individuos crean.

Puesto que algunos gobiernos son incapaces de mantener unos mínimos niveles de respeto de los derechos humanos, las empresas tienen que entender que en el mundo globalizado las responsabilidades se están trasladando. Los beneficios sostenibles dependen de la estabilidad del contexto social en el que opera la empresa (Mena et al. 2009). La comunidad internacional está todavía en la etapa inicial de adaptación del régimen de los derechos humanos para proporcionar una protección más efectiva a los individuos y a las comunidades frente al sector empresarial (Ruggie 2008). Por lo tanto, las empresas deberían interesarse en primer lugar, en respetar los derechos humanos y, en segundo lugar, en promoverlos (Chandler 2003). A primera vista, los principios del Pacto Mundial parecen prestar una especial atención a un grupo de derechos humanos frente al amplio grupo de derechos recogidos en los tratados y declaraciones internacionales.

El enfoque empresarial del Pacto Mundial (Alston 1997) puede dar lugar a que las empresas escojan afrontar los derechos humanos en función de lo favorable que éstos sean para el mercado, como por ejemplo los derechos civiles y políticos, que pueden contribuir a un funcionamiento más fluido de los mercados (De Feyter 2005). Sin embargo, un análisis más detallado revela que muchos de los principios remiten a los valores identificados en los documentos de Naciones Unidas. Por ejemplo, este principio número uno del Pacto Mundial pide a las empresas apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos internacionalmente. Por tanto, puede verse que el Pacto Mundial afirma que el régimen normativo internacional de los derechos humanos es el que existe en los documentos de Naciones Unidas y les pide a las empresas que respeten este conjunto normativo como un todo (Seppala 2009).

Los principios de los derechos humanos en el Pacto Mundial fueron posteriormente ampliados en una nueva iniciativa de Naciones Unidas en el año 2003, mediante las Normas sobre Responsabilidad de las Empresas

Multinacionales y otras Empresas en Relación a los Derechos Humanos. En su preámbulo, este documento hace referencia a una extensa lista de instrumentos del derecho internacional en materia de derechos humanos, incluyendo lógicamente la Declaración Universal y varios tratados más, así como al propio Pacto Mundial. En este sentido los juristas internacionales siempre tendrán la tentación de mirar al Pacto Mundial como una propuesta declarativa que cae dentro del alcance del derecho internacional, pero después de analizar los antecedentes y las personas que impulsaron la creación del Pacto Mundial, cabe concluir que la declaración universal de derechos humanos simplemente fue invocada porque encarna valores universales y no para generar un vínculo con fuerza legal (Mayer 2009) a pesar de que en realidad no hay un consenso sobre si la conducta de las empresas transnacionales está amparada por las normas internacionales sobre derechos humanos.

Regular las actividades de las empresas con relación a sus impactos sobre los derechos humanos ha sido una constante recomendación por parte del Representante Especial del Secretario General de la ONU sobre Empresas y Derechos Humanos en sus informes anuales (Ruggie 2007, 2008, 2009) para quien se hace necesaria una regulación tanto para los gobiernos como para las empresas. El problema aparece a la hora de determinar quién o quienes están dentro de la esfera de influencia de una empresa. En este sentido una interpretación meramente legalista limitaría la influencia de una empresa a aquellos con los que tiene una relación directa, como los trabajadores o los accionistas. Sin embargo, una visión más contemporánea (Nolan 2005) debería mirar por encima de las relaciones contractuales y considerar que su influencia abarca también a todos aquellos con los que mantenga una relación política, económica y geográfica, es decir, de una parte, podía entenderse como impacto, visto como la realización de actividades por parte de la empresa o de relaciones con las que efectivamente se estuviera causando un daño y de otra, como la influencia que tuviera la compañía sobre actores que pudieran causar o prevenir un daño (Tangarife-Pedraza 2008).

Aunque los instrumentos de Naciones Unidas evidencian que se deben tratar los derechos humanos como integrantes del ámbito del derecho internacional, la doctrina jurídica asume que los derechos humanos expanden

sus dominios muy por encima del derecho, entrando en el campo de la filosofía, la ética, la teología, la historia, la antropología, la ciencia política y la política pública (Mayer 2009).

Esta es una materia que debe ser analizada con precaución por los efectos que puede provocar. Si la regulación se extiende a las empresas más allá de los límites razonables, puede producirse un traslado de las responsabilidades en materia de derechos humanos desde los sectores públicos hacia los privados, que puede conducirnos, por una parte, a que las empresas terminen regulando, puesto que toda la regulación que les afecta las convierte en interlocutoras para posteriores regulaciones o modificaciones de las existentes, y por otra, a un paulatino abandono del debido ejercicio regulador y de control que por su propia naturaleza le corresponde a los estados. Incluso puede darse un escenario aún más confuso, cual es que aparezcan zonas grises en las que no quede claro de quién es la competencia y/o la responsabilidad. Es difícil evaluar a priori las consecuencias y efectos de trasladar de los estados a las compañías el cumplimiento y respeto de las leyes internacionales sobre derechos humanos. El simple hecho de que desde la propia organización se ponga tanto énfasis en regular la materia pone de manifiesto que la situación actual es claramente mejorable.

La improvisación de iniciativas como las Normas adoptadas en 2003 y los defectos de su articulación teórica son dos de las razones por las que la línea que separan lo legal de lo ilegal, en materia de derechos humanos, sigue siendo tan borrosa (Mayer 2009). No puede haber una justificación razonable para que un estado trate de manera diferente su obligación de respetar los derechos humanos.

Existe por tanto un amplio espacio de mejora en la definición de los campos en los que se debe desenvolver el papel de las empresas y de los estados, así como la intensidad y obligatoriedad del marco regulatorio. Por otra parte, surge cada vez con mayor intensidad una corriente alentadora de un consumo responsable, lo que introduce un nuevo elemento en la ecuación: los consumidores.

Los programas de Responsabilidad Social Corporativa forman parte, cada vez más, de las prácticas empresariales, en gran parte debido a las exigencias de los consumidores para que las empresas observen con mayor rigor planteamientos éticos. A pesar de estas exigencias, varios estudios sugieren que los consumidores no esperan nada de ellos mismos, y en su lugar hacen depender de las empresas el cumplimiento de este papel dentro del mercado (Devinney et al. 2006).

En paralelo a la responsabilidad social empresarial, se podría hablar de un consumidor socialmente responsable. Este enfoque parece relevante, puesto que, si se habilita a los consumidores como actores principales, su capacidad de influencia sobre el comportamiento de las empresas podría ser decisiva. Dándoles este poder a los consumidores, se puede aumentar mucho la presión para que las empresas tomen un papel proactivo en la protección de los derechos humanos. Sin embargo, parece ser que esta vía no está siendo tan eficaz como se preveía en un principio. Según un estudio (Shamir 2008) los consumidores parecen haber trasladado la carga de la responsabilidad en materia de derechos humanos a las empresas, que, a su vez, han dejado que esta responsabilidad se convierta simplemente en otro atributo más del mercado, como los costes, que pueden ser negociados según su conveniencia en el proceso de consumo.

Hasta ahora la fuerza de compra del consumidor se ha manifestado más en términos negativos en el sentido de rechazar la adquisición de productos de una empresa concreta por algún caso escandaloso, es decir la aplicación de un consumismo ético negativo (Smith 2008), cuya máxima expresión es el boicot. Pero es necesario que la corriente inversa, es decir un consumismo ético positivo se vaya imponiendo en la lógica del consumidor para premiar aquellos productos socialmente responsables.

Ante este panorama, nos encontramos con distintos actores como son las empresas, los consumidores y los estados, que aparentemente hablan del mismo concepto, los derechos humanos, pero que sin embargo cada uno de ellos tiene una percepción diferente sobre cómo, quién, dónde y cuándo se deben proteger estos derechos. Esto hace que cualquier acuerdo en materia de derechos humanos entre ellos carezca de auténtica consistencia. Este

primer principio del Pacto Mundial les pide a las corporaciones que cumplan con derechos tales como el derecho a la educación, el derecho a una vivienda digna o el derecho a una atención médica básica, al menos cuando operen en territorios donde estos derechos no son prestados. Estos son derechos positivos, que requieren que las empresas hagan cosas, incluso construyan casas (Donaldson 2002), frente a otros derechos de carácter negativo, como el derecho a la libertad de expresión que sólo requiere que los demás se abstengan de perturbarlo, pero no tienen que hacer nada de forma activa. Este principio del Pacto Mundial le está indicando a las empresas que sí tienen que hacer cosas.

En el contexto del Pacto Mundial, alinear derechos y mercados puede ser problemático en aquellos casos en los que no haya ningún motivo empresarial para respetar o promover dichos derechos y puede ocurrir que algunos derechos más conflictivos o más costosos sean postergados sobre otros, o que directamente sean ignorados (Grugel y Piper 2007), por no hablar de otros derechos que desgraciadamente han sido ninguneados en el debate sobre empresas y derechos humanos como los derechos de las mujeres (Thompson 2008) y si un asunto tan universal y generalizado como la desigualdad de las mujeres es marginado o ignorado tanto por el Pacto Mundial como por sus signatarios, su legitimidad y potencial para producir cambios positivos será difícil de defender (Kilgour 2007). Ocurre algo parecido con la falta de preocupación mostrada hacia la desigualdad que los mercados están generando (Michaels 2010; Stiglitz 2012; Piketty 2014). Dos desafíos centrales se le presentan a la responsabilidad social empresarial en su lucha contra la desigualdad (Utting 2007): (1) el abismo entre las palabras y las obras y (2) que la responsabilidad social empresarial es juez y parte al promover el neoliberalismo y la autorregulación a costa de los derechos laborales, de un salario digno, de la seguridad en el trabajo, del bienestar social, de la seguridad social universal y de la capacidad regulatoria de los estados y sindicatos. No obstante, pretender que las empresas consigan algo que no han podido conseguir los estados requiere mucha labor didáctica.

Necesitamos evaluar si tenemos base para una teoría que abarque en su totalidad la imposición a las empresas multinacionales de responsabilidades en materia de derechos humanos, así como si esas responsabilidades pueden

ser consideradas de carácter legal o moral – posiblemente se trate de las dos. Porque si resulta que no se puede alcanzar ninguna teoría global sobre las responsabilidades de las multinacionales en materia de derechos humanos, entonces es el momento de retroceder y meditar profundamente por qué y sobre qué bases los especialistas en derecho, ética y campos como la gobernanza mundial difieren en sus valoraciones sobre cómo abordar este tema (Mayer 2009).

### **3.2.2. Principio 2: Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos**

Este principio exige un análisis profundo de los contextos en los que puede entrar en juego y realizar valoraciones y juicios de valor en función de esos contextos.

La inclusión del concepto de complicidad en este principio del Pacto Mundial demuestra que la responsabilidad de las empresas en materia de derechos humanos se extiende más allá del ámbito interno. Cuando la actividad de una filial de una empresa genera cualquier tipo de daño reputacional se ve afectada toda la empresa en su conjunto (Hanks 2007) por lo que no es suficiente con que las empresas respeten los derechos humanos, sino que además también tienen la responsabilidad de asegurarse de que ningún elemento relacionado directa o indirectamente con ella los conculca.

La responsabilidad de las empresas incluye los comportamientos de los actores relacionados con ella, y por ello deben tomar medidas e introducir políticas contra asuntos como el uso de mano de obra infantil o prácticas de trabajos forzados, entre todos sus proveedores y a través del conjunto de su cadena de suministros (Seppala 2009). Pero conseguir entender el concepto de complicidad representa un gran desafío para las empresas. Para la Oficina del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos, la complicidad empresarial en materia de derechos humanos significa (United Nations 2005) que una empresa está participando o facilitando abusos de los derechos humanos cometidos por otros. Para Clapham y Jerbi (2000) puede existir (1) una complicidad directa cuando se ayuda directamente al abuso,

(2) una complicidad interesada cuando la empresa se beneficia del abuso cometido por otro y (3) una complicidad silenciosa cuando no se hace nada frente ante una violación de los derechos humanos. Otra cosa muy distinta es si a una empresa se le pueden exigir responsabilidades legales por todas estas formas de complicidad (Nolan 2005).

Por tanto, los elementos que configuran el alcance de la responsabilidad de las empresas en relación a los derechos humanos son de una exigencia importante. En materia de derechos humanos se debe ser lo más riguroso y restrictivo posible. No obstante, la aplicación del principio debe ser puesta adecuadamente en contexto. A las empresas se les exige responsabilidad y debida diligencia.

Ruggie (2008) en su informe anual sobre derechos humanos, identifica tres factores que deberían ser considerados para identificar el alcance de la debida diligencia y de la responsabilidad social: (1) el contexto del país y sus retos en materia de derechos humanos, (2) el impacto que en este contexto tengan las actividades de la empresa sobre los derechos humanos y (3) las relaciones con empresas asociadas, gobiernos, empresas filiales o cualquier otro actor que pueda contribuir a un abuso de los derechos humanos. Pero también puede ocurrir que no se cumpla por falta de conocimiento y de capacidad para hacerlo o por falta de integración en redes que enfatizen estos cumplimientos normativos (Berliner y Prakash 2014a).

Cada país, cada empresa, incluso cada sector tiene sus puntos débiles, en los que se pueden producir circunstancias no deseadas. Por eso hay que introducir la cuestión de la contextualización de los principios. Continuando con el argumento del profesor Ruggie, los principios deben ser puestos en contexto: contexto-país, contexto-sector, contexto-tamaño de empresa. No existe un criterio unívoco que permita poner estas situaciones de manifiesto, sino que las empresas deberán adoptar las medidas de salvaguarda y prevención necesarias para evitarlas o para detectarlas y erradicarlas en caso de producirse. Estas medidas serán diferentes en función de los contextos en los que las empresas se desenvuelvan, por lo que deberán evaluar cada situación.



El límite de la complicidad en el caso de los derechos humanos deber ser entendido en el sentido más restrictivo posible. Si un estado proporciona apoyo financiero o de cualquier otra clase a una compañía para un proyecto fuera de su territorio nacional, lo correcto sería asegurarse de que la empresa que recibe ese apoyo se comprometa firmemente con sus obligaciones en materia de derechos humanos, lo que reduciría la probabilidad de que el propio Estado sea encontrado cómplice si se produjese cualquier violación de derechos humanos en relación con las actividades de la compañía (McCorquodale 2009). Utilizando un hilo argumental equivalente, si una compañía, o una matriz o una empresa asociada presta apoyo financiero o de cualquier otro tipo a una empresa, a una filial o una asociada, debe tomar estas mismas precauciones. En caso contrario estaríamos ante supuestos de complicidad que además se agravarían si se demostrase que de esa complicidad se ha obtenido algún tipo de beneficio.

Las empresas deben asegurarse de que no están siendo cómplices, voluntaria o involuntariamente de la violación de los derechos humanos por actividades desarrolladas con su apoyo en cualquier parte del mundo. Sobre los criterios de impacto y complicidad, las empresas transnacionales tienen que respetar los derechos humanos en todo el mundo, esto quiere decir que no deben causar ni directa ni indirectamente violación alguna de los derechos humanos. Esta explicación de la responsabilidad social hacia los derechos humanos no necesariamente contradice el interés propio de la empresa. Sin embargo, debe ir de la mano con un compromiso moral de respeto a los derechos humanos como un bien común (Enderle 2013).

En este punto surge el dilema de la territorialidad frente a la jurisdicción. Los estados pueden obligar a cumplir normas dentro de su ámbito de alcance normativo. Un Estado puede tener jurisdicción dentro de su territorio, pero difícilmente puede hacer cumplir su legislación en el territorio de otro país. Esto tiene especial relevancia en el caso de aquellas compañías multinacionales que utilizan empresas creadas ad hoc para eludir los más elementales compromisos legales y morales. El derecho internacional no ha resuelto adecuadamente la dimensión extraterritorial de la obligación de proteger los derechos y así lo demuestran casos recientes de abusos en territorios extranjeros por parte de compañías multinacionales, como los



ocurridos en Irak, Arabia Saudí, Brasil y un largo etcétera. En estos casos, es obvio que ha existido una complicidad, tanto estatal como empresarial y además no ha sido involuntaria, sino que se ha producido con el ánimo de obtener rendimientos.

Según el Derecho Internacional cada Estado tiene la obligación de proteger contra cualquier abuso de los derechos humanos, que debe entenderse en el más amplio sentido por ser una obligación legal. Todos los estados del mundo han ratificado al menos uno de los principales tratados internacionales sobre derechos humanos, por lo que, aunque casi ninguno cumple fielmente con sus obligaciones, todos son conscientes de que la promoción y protección de todos los derechos humanos es una cuestión prioritaria para la comunidad internacional (Declaración de Viena 1993).

Bajo la actual estructura del Derecho Internacional en materia de derechos humanos, las empresas no tienen ninguna obligación legal, solamente los estados tienen estas obligaciones (McCorquodale y La Forgia 2001).

El Consejo de Derechos Humanos de Naciones Unidas aprobó en junio de 2008 un nuevo marco de referencia que denominó “Proteger, Respetar y Reparar” (Ruggie 2008). Esta aprobación supuso por primera vez la adopción de una postura concreta sobre la relación entre empresa y derechos humanos. Este nuevo marco se desarrolla en tres elementos: (1) la obligación de los Estados de proteger los derechos humanos de cualquier ataque, especialmente proveniente del mundo empresarial, (2) la responsabilidad de las empresas en el respeto de los derechos humanos, lo que las debe llevar a adoptar las medidas preventivas y operativas necesarias y (3) la necesidad de intensificar el acceso de las víctimas a una tutela efectiva en materia de derechos humanos, sea judicial o extra-judicial.

Este nuevo marco de referencia está siendo empleado desde entonces en numerosos protocolos de acuerdos internacionales relativos a comercio internacional, normas de importación, de financiación externa y en las más diversas directrices de carácter supranacional. Esto lo ha convertido en un referente internacional en materia de aplicación de los derechos humanos en el ámbito del desempeño empresarial. Muchas han sido las asociaciones y organizaciones empresariales que expresamente se han adherido a este

nuevo marco, como la Organización Internacional de Empresarios, la Cámara de Comercio Internacional o el Comité para las Empresas y la Industria de la OCDE, que a través de una comunicación manifestó que el marco supone “un medio claro, práctico y objetivo de abordar una serie muy compleja de cuestiones”.<sup>5</sup>

Lo que no se considera suficientemente en este marco de referencia es si la obligación de los estados de proteger los derechos humanos se extiende a las actividades que sus empresas nacionales desarrollan fuera de su territorio nacional. Así, una de las principales críticas recibidas consiste en la terminología empleada, puesto que para los estados se habla de obligación, mientras que para las empresas se habla de responsabilidad y de debida diligencia (McCorquodale 2009).

Para que exista complicidad es necesaria la intervención de dos o más actores. La complicidad crea por tanto una cadena, que puede ser más corta o más larga en función del número de actores que estén participando como cómplices y al mismo tiempo dicha cadena puede tener actores que no son conscientes de pertenecer a ella. Aquí comienzan a aparecer sutilezas y zonas grises en las que es difícil sacar una conclusión válida. La complicidad puede llegar a ser involuntaria por negligencia, pero lo que está claro es que cuando es directa y voluntaria existe una cadena a través de la cual se puede detectar. La obligación de protección del Estado no es una norma de resultado sino de conducta, es decir que los Estados no son responsables de los abusos contra los derechos humanos cometidos en el ámbito empresarial, pero sí puede considerarse que incumplen sus obligaciones si no adoptan las medidas adecuadas para prevenir estos abusos (Ruggie 2008).

La Organización de las Naciones Unidas no ha dejado de investigar, discutir y evaluar la situación de los derechos humanos, pero en la mayoría de las ocasiones y debido a los pesos políticos de su Consejo de Seguridad, la defensa que la organización hace de los derechos humanos no es siempre eficaz. Sirva como ejemplo ilustrativo, entre otros muchos, el caso del

<sup>5</sup> <http://www.reports-adn-materials.org/Letter-IOE-ICC-BIAC-re-Ruggie-report-May-2008.pdf>

apartheid en Sudáfrica, régimen en vigor desde 1950 pero no se logró hasta el año 1977 un acuerdo del Consejo de Seguridad para decretar un embargo de armas contra el régimen sudafricano.

Lo que sí ha ocurrido con frecuencia es que cuando se han puesto de manifiesto fallos en materia de derechos humanos, las empresas han mostrado mayor vulnerabilidad que la mayoría de los gobiernos frente a las presiones de los grupos activistas pro-derechos humanos, porque manchar la reputación de las empresas daña directamente su marca y su imagen corporativa, para finalmente reducir sus beneficios (Mayer 2009).

A esto hemos de añadir que en numerosas ocasiones las empresas reaccionan gastando importantes sumas de dinero en campañas publicitarias y de marketing para intentar recuperar la reputación perdida y legitimar su conducta.

La mayoría de las empresas que tienen implantada una política de responsabilidad social hacen una mención expresa al compromiso de respetar los derechos humanos. La adhesión al propio Pacto Mundial implica la asunción de sus diez principios, de los cuales los dos primeros están dedicados a este tema. Lo que es importante respecto a todas las definiciones es que, en esencia, la responsabilidad social empresarial viene motivada por la gestión y las políticas corporativas de las compañías y son diseñadas para ayudar a la actividad de la empresa en términos de reputación incluso si legítimamente se aspira a un beneficio social. Son, en general medidas de carácter voluntario.

La protección de los derechos humanos se centra en las personas y tiene mecanismos de cumplimiento legítimos, aunque a veces no sean muy fuertes. Los derechos humanos no son voluntarios, son una expresión de la dignidad humana y del derecho a ser protegido en esta condición. Además, la mayoría de las políticas de responsabilidad social empresarial tienden a referirse o a centrarse en una gama limitada de derechos humanos, como el derecho a la intimidad, la libertad o a no sufrir torturas (McCorquodale 2009).

En materia de derechos humanos hemos de aceptar y de aspirar a la asunción de la mayor responsabilidad posible, tanto de los estados como de las

empresas. Asimismo, debemos establecer que esta obligación abarca tanto los incumplimientos que se produzcan por causa de una complicidad voluntaria o dolosa, como aquellos que sean consecuencia de una complicidad involuntaria o negligente. Para ello, se observa como necesaria la existencia de políticas explícitas que permitan: (1) valorar por adelantado las posibilidades de incumplimiento, actuando de forma preventiva, (2) detener cualquier incumplimiento, directo o indirecto, voluntario o no, del que se tenga conocimiento y (3) denunciar públicamente cualquier evidencia de ataque a los derechos humanos. Estas medidas deben proteger especialmente a los trabajadores de las empresas, así como al conjunto de grupos de interés de la compañía, pero además deben ser de tal audacia, que al mismo tiempo que protegen a este grupo de actores, deben servir también para vigilarlos, no vaya a suceder que sean ellos mismos los autores de los abusos.

El propio informe de Naciones Unidas (Ruggie 2009) reconoce que las empresas afirman respetar los derechos humanos, y esto está muy bien, pero cuando se ha querido saber si las empresas disponen de sistemas que les permitan demostrar estas afirmaciones con un grado mínimo de confianza, se constató que son pocas las empresas que los tienen.

En el campo de los derechos humanos, las empresas, especialmente las multinacionales, disponen de un amplio abanico de oportunidades para ser innovadoras y creativas, y al mismo tiempo, conseguir dar cumplimiento a los dos primeros principios del Pacto Mundial. La manera de dar respuestas novedosas a viejos problemas mejora sustancialmente la reputación y la imagen percibida por la sociedad en su conjunto sobre una empresa. Existe un importante espacio para la gestión creativa, para el liderazgo sostenible, que sin duda generará valor intrínseco para la compañía al mismo tiempo que para la sociedad. Muchas son las compañías que ya han emprendido este camino y se encuentran realizando esfuerzos significativos, pero la naturaleza fundamental de los derechos humanos y el imperativo moral que se deriva de ellos no encaja bien con un mero compromiso voluntario de respetarlos por parte de las empresas y aunque el Pacto Mundial es un caso de éxito, no se puede negar que apenas representa una parte marginal del conjunto de empresas que operan en el mundo (Wettstein 2013).

### 3.3. DERECHOS LABORALES

Los principios laborales del Global Compact derivan de la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo (1998)<sup>6</sup>. Aunque los pactos y convenios internacionales obligan a los estados y no a las empresas, en el momento en que un país suscribe algún acuerdo internacional se debe producir alguna proyección del pacto en su legislación nacional, que sí es obligatoria para las empresas del país en cuestión.

El instrumento principal de la OIT para promover las normas y los principios del trabajo en el mundo empresarial es la Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social (Declaración EMN de la OIT). En la elaboración de la misma intervinieron gobiernos, empresarios y trabajadores, a través de sus organizaciones representativas. Existe un claro paralelismo entre La Declaración Tripartita de la OIT y las Directrices de la OCDE para las Empresas Multinacionales que hace que estas dos iniciativas voluntarias no hayan incurrido en contradicciones la una con la otra (Tapiola 2001).

De conformidad con la Declaración de la OIT, todos sus miembros, aun cuando no hayan ratificado los convenios aludidos, han contraído por el mero hecho de ser miembros de la Organización, la obligación de respetar, promover y hacer realidad, de buena fe, los principios relativos a los derechos fundamentales que son objeto de esos convenios, es decir: (1) la libertad de asociación y la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva, (2) la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio, (3) la abolición efectiva del trabajo infantil y (4) la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.

A simple vista cabe pensar que la dimensión más pronunciada por parte del Pacto Mundial es la laboral, puesto que a ella le dedica 4 de los 10 principios. Esto es coherente con la realidad, la gestión interna es esencial en toda

<sup>6</sup> Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, adoptada por la Conferencia Internacional del Trabajo, en Ginebra, el 18 de junio de 1998.

empresa y es la cabeza tractora de la que emergen todas las demás dimensiones (Ortas et al. 2015) aunque a pesar de que los principios relativos a los derechos laborales son los más específicos de los diez principios del Pacto Mundial, su implementación no es sencilla en determinados ambientes (Hall 2010).

### **3.3.1. Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva**

La libertad de asociación está pensada tanto para los trabajadores como para los empleadores y está internacionalmente admitido que la existencia de organizaciones de unos y de otros que gocen de independencia y fortaleza suponen un medio imprescindible para el correcto funcionamiento del mercado laboral. La consecuencia directa de la existencia de estas organizaciones de trabajadores y empleadores es la disponibilidad de distintos mecanismos de acuerdo mediante la negociación colectiva, que desempeña un papel fundamental en la generación de confianza en el ámbito de las relaciones laborales y que repercuten positivamente en el conjunto general de la economía de los países y particularmente en los resultados de las empresas. Los movimientos sindicales tratan de encuadrar las relaciones laborales no solamente como algo que afecta a los trabajadores de un sector sino como algo que afecta al conjunto de la sociedad (Banuri y Spanger-Siegfried 2001) y que ha conseguido hacer que los procesos productivos sean más transparentes, equitativos, responsables y democráticos. Hay que tener presente que la relación entre empleados y empleadores parte de una posición de desigualdad económica, pero un adecuado empoderamiento de los trabajadores a través de la formación, el trabajo en equipo y un sistema justo de recompensas proporciona a los trabajadores energía, conocimiento y motivación para entender los problemas de la empresa, identificar soluciones e implementar prácticas responsables (Hart 1995). Se trata de un proceso exigente que requiere implicación por parte de la dirección de la empresa y que comienza en el mismo momento de la selección del personal que se configura como un elemento clave para mantener un equipo homogéneo y cohesionado así como para mantener un buen ambiente de trabajo (Fernández y Camacho 2015) aunque una vez dentro de las empresas

los trabajadores son invitados a participar más en los procesos de implementación de las estrategias que en su definición (Patrus et al. 2013). Lo que sí es importante para que exista una identidad organizacional (Albert y Whetten 1985; Whetten 2006) es que los trabajadores vean que existe una alineación entre lo que ellos perciben que la empresa hace en materia de responsabilidad social y lo que la empresa realmente hace (Glavas y Godwin 2013).

Este tercer principio del Pacto Mundial involucra a las empresas en dos derechos fundamentales de los trabajadores, como son el derecho a la libre pertenencia a un sindicato y el derecho a la negociación colectiva. En general este es un asunto que se encuentra intensamente regulado por los distintos ordenamientos jurídicos nacionales, normalmente a nivel de cartas fundacionales o constituciones y con un alto grado de desarrollo normativo. La existencia de los interlocutores sociales dota a este esquema de gran dinamismo y flexibilidad. En cualquier caso, las empresas no deben discriminar a los trabajadores afiliados a los sindicatos (Roberts 2013).

El Pacto Mundial de Naciones Unidas no sugiere que las empresas modifiquen su marco de relaciones laborales sectoriales (Kitthananan 2010) pero según este principio, lo que se espera de las empresas no es que se limiten al mero cumplimiento de la legislación vigente, sino que tomen medidas de verdadero apoyo a estos derechos y que incluso los impulsen en el caso de empresas que operen en países donde estos derechos no se encuentran generalizados. Estos mecanismos son dinámicos generando también un efecto preventivo frente a posibles abusos de derechos laborales.

El diálogo social es el derecho de los trabajadores a presentar sus puntos de vista, defender sus intereses y entablar debates con los empleadores y las autoridades sobre los asuntos que afectan al trabajo. La negociación colectiva es el derecho de los empleados a hablar como grupo con sus empleadores para tratar de alcanzar acuerdos sobre materias como el salario o las condiciones laborales. Estos elementos permiten contactos directos con trabajadores y sus familias para afrontar problemas específicos de vulnerabilidad de algunos trabajadores, como los emigrantes (Rijken 2011).



Una encuesta realizada entre trabajadores norteamericanos cuyos resultados se mencionan en el informe anual del director general de la OIT denominado *Su Voz en el Trabajo*<sup>7</sup>, daba como resultado que los trabajadores desean, en sus relaciones con la dirección de la empresa, en primer lugar independencia y en segundo lugar protección, y esto sólo se consigue a través de las organizaciones y en el seno de una negociación colectiva, otorgándole a los trabajadores una deseada seguridad de representación.

Los derechos de los trabajadores están relacionados con los derechos y libertades de un país. Podemos afirmar que, en términos generales, son los países democráticos aquellos que tienen más posibilidades de respetar los derechos laborales, que en el fondo son derechos civiles y políticos y tienen un claro vínculo con los derechos y libertades de expresión, reunión o asociación. Este principio contiene derechos de los denominados positivos (Donaldson 2002), es decir el Pacto Mundial les pide a las empresas que proporcionen instalaciones para contribuir a que los representantes de los trabajadores puedan desempeñar sus labores.

La libertad política es una parte de la libertad humana en general, y el ejercicio de los derechos políticos es una parte crucial de la buena vida de los individuos como seres humanos. Impedir la participación en la vida política de la comunidad es una gran privación (Sen 1999).

El proceso de globalización de la economía está apoyado sobre varios pilares, uno de los cuales es el abaratamiento de los costes laborales, en aras de conseguir ser más competitivo. Este aumento de la competencia genera tensiones en las relaciones entre empresa y trabajadores, que no siempre quedan bien resueltas y que no siempre se encuentran debidamente reguladas en los países de acogida de las localizaciones de la producción. Es en este ámbito donde aparecen distintas formas de autorregulación por parte de las empresas, especialmente las multinacionales, que han ideado un conjunto heterogéneo de medidas y protocolos para evitar los abusos de los derechos laborales, pero que en la actualidad distan mucho de suponer una solución. En este punto no se debe perder de vista que son los estados-

<sup>7</sup> <http://www.ilo.org/voiceatwork>



naciones los que tienen la obligación de legislar y de vigilar por el respeto de los derechos laborales, no las empresas, cuyo objetivo de ánimo de lucro puede hacer que bajo determinadas circunstancias cometan o permitan que se cometan estos abusos.

Las medidas de autorregulación de las empresas, como los códigos de conducta, no están teniendo un efecto positivo. La investigación sobre la actual implementación de los códigos de conducta en países en desarrollo es insuficiente (Egels-Zandén y Hyllman 2007).

Cada vez más las empresas empiezan a pagar por sus excesos cuando éstos salen a la luz pública. Los mercados y los consumidores castigan a las empresas que han sido públicamente denunciadas por abusos laborales, por lo que ellas mismas empiezan a tomar sus precauciones. Las campañas para recuperar la reputación perdida suelen tener elevados costes económicos, a veces muy superiores a cualquier medida de tipo preventivo que se hubiese implantado a tiempo. Una conjunción equilibrada y acertada entre legalidad y estrategia puede mantener a salvo tanto la competitividad de una empresa como su reputación. Es cierto que las empresas, especialmente las multinacionales o las que operan en los llamados países de riesgo, por su escasa cobertura de derechos laborales, cada vez realizan mayores esfuerzos en demostrar que dentro de su organización se mantiene un nivel mínimo de cumplimiento de los estándares laborales internacionales y que son más proactivas en asuntos relacionados con derechos laborales que en los relacionados con derechos humanos.

Algunos de los principios del Pacto Mundial se refieren a los derechos humanos en términos amplios y otros exponen medidas más específicas. De forma notable, los principios 3, 4, 5 y 6 se refieren a la esencia de las normas laborales, incluyendo libertad de asociación, eliminación de trabajo forzoso o bajo coacción, abolición del trabajo infantil y abolición de la discriminación en el trabajo. En comparación con otros principios del Pacto Mundial su significado está claramente definido, sin ambigüedades. La mayor claridad de estos cuatro principios explicaría por qué las empresas informan haber establecido más políticas y prácticas en el área de las normas laborales que en el área general de los derechos humanos (Seppala 2009).

El efecto que puede tener el apoyo, más allá del mero reconocimiento, a estos derechos por parte de las empresas, es que los trabajadores empiecen a considerar que existe una clara identificación entre sus propios intereses y los de la compañía. De igual modo que cuando este apoyo por parte de la empresa no es convincente, sino que se consideran los derechos de los trabajadores como un mal necesario, se produce un distanciamiento entre los intereses de los unos y de los otros, con su correspondiente impacto en los resultados de la compañía.

Los derechos laborales tienen un carácter de mínimos y es a partir de ellos sobre los que se debe empezar a construir un entorno empresarial que genere confianza y haga que las empresas se conviertan en unidades de beneficio sostenibles en el tiempo.

En un estudio llevado a cabo por Pastoriza et al. (2009) se establece un marco conceptual sobre el entorno de trabajo ético, que debe ser desarrollado en una doble dimensión, por una parte, con una estructura organizacional positiva que ayude al desarrollo de los trabajadores, y por otra parte con un contexto de comportamientos positivos, especialmente por parte de las cúpulas directivas, que complemente la estructura. Todo ello debe ser entendido no como una fotografía fija, sino como un proceso dinámico constante, un procedimiento que no termina nunca y que requiere destacadas prácticas de gestión orientadas al desarrollo de las personas implicadas en la organización, no sólo como trabajadores, sino también como seres humanos. Este enfoque empresarial tan exigente justifica y motiva la necesaria existencia de los derechos de asociación y negociación, puesto que nos lleva a la consideración de las empresas como comunidades de seres humanos, al favorecer los lazos de unión entre las personas involucradas en el desempeño empresarial. Las empresas que actúan de esta manera están dotadas de una energía interna superior que acaba trasladándose a la esfera externa y a su cuenta de resultados.

Si las empresas fueran una mera colección de intereses propios individualistas compitiendo constantemente para alcanzar sus objetivos personales sin preocupación alguna por los objetivos comunes y con ausencia absoluta de cooperación, no podrían sobrevivir. En la práctica, los que forman una

organización son personas con algún grado de identificación, compromiso y predisposición para alcanzar objetivos comunes, incluso cuando a veces la obtención de esos objetivos pueda significar el sacrificio del interés personal. La historia y la cultura de una empresa, en especial cuando ya tiene cierta edad, contribuyen también a la creación de esa unidad. Todo esto nos lleva a considerar las empresas como comunidades de personas, más allá de ser un instrumento de beneficios o un organismo que intenta adaptarse al medio (Melé 2003).

Si se asume el hecho de que una empresa es una comunidad humana, que las empresas deben ser dirigidas como organizaciones de personas, los derechos que defiende y promueve este principio número tres del Pacto Mundial cobra todo su sentido.

### **3.3.2. Principio 4: Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción**

Este principio constituye un estándar absoluto y no puede ser pasado por alto ni para gente indeseable ni por una buena causa (Roberts 2013). Uno de los elementos que más nos condiciona el análisis del presente principio es el hecho de que no existen unas claras definiciones de lo que es el trabajo forzoso o realizado bajo coacción, pudiendo encontrar algunas definiciones que datan de 1930, lo cual reduce su validez puesto que el mundo laboral ha cambiado mucho desde entonces y la problemática de aquellos tiempos no se parece a la actual. Junto a éstas encontramos un compendio de definiciones dadas por distintos organismos internacionales que en ocasiones generan más dudas que certezas.

Uno de los errores de interpretación más habitual es el de confundir trabajo forzoso con ser forzado a trabajar. En la realidad, las víctimas con frecuencia aceptan libremente el trabajo y una vez que han empezado a trabajar descubren que fueron engañados sobre las condiciones o sobre la naturaleza del trabajo y que no son libres para dejarlo sin que existan represalias (Skrivankova 2010).

La doctrina reconoce que no existe una línea objetiva clara que delimite donde comienza y donde termina la explotación laboral. Tampoco existe una definición clara de explotación. Incluso se habla de diferentes grados de explotación, lo cual conduce a deducir que existe una explotación más extrema y otra que sería considerada más suave. El peligro de empezar a utilizar esta nomenclatura es obvio.

Mientras que el tráfico para la explotación laboral es un término de uso común, la OIT, agencia especializada en asuntos laborales de las Naciones Unidas, no ha definido jamás la explotación laboral. Es posible que sus 189 Congresos y sus casi 100 años de interpretación legal hayan sido un esfuerzo continuo por definir lo que constituye explotación laboral, una interpretación que necesita ser constantemente revisada y actualizada para dar respuesta a una realidad cambiante (Rijken 2011).

Las legislaciones sobre derechos laborales suelen recoger como parte de los mismos los propios derechos humanos incluidos en la Declaración Universal de Derechos Humanos, pero, aunque algunos trabajadores pueden tener limitados sus derechos laborales como consecuencia de su condición de inmigrantes o desplazados, sí deberían tener garantizado el respeto de sus derechos humanos.

Aunque desde el punto de vista de las empresas que operan en los países occidentales desarrollados y con sistemas democráticos, este principio número cuatro del Pacto Mundial puede resultar obsoleto o claramente superado, pero si se analiza en su justa medida se puede sacar alguna conclusión que como mínimo nos puede hacer dudar. Las empresas multinacionales son las que pueden tener mayor exposición a la tentación en este tipo de abusos, pero no son las únicas. Precisamente son los países citados los que gozan de las legislaciones más proteccionistas y donde mayor poder acumulan las organizaciones sindicales. En estos territorios nadie se atrevería a poner en cuestión asuntos tales como la negociación colectiva o la libertad de asociación y donde son numerosos los factores que están influyendo en la actualidad en los nuevos marcos y situaciones laborales, con especial atención a la emigración y a los movimientos de desplazados desde sus lugares de origen. La relativamente nueva aparición de este tipo de

fenómenos hace que el riesgo de abusos haya dejado de situarse lejos de nuestras fronteras y de afectar solamente a las empresas multinacionales que operan en países de mayor riesgo laboral, sino que ahora son muchas empresas no multinacionales las que empiezan a encontrar en sus propios territorios nacionales una mano de obra inmigrante, generalmente desinformada y necesitada de trabajo y por tanto proclive a aceptar condiciones laborales por debajo de los estándares mínimos legales y morales.

Para poner de manifiesto hasta qué punto están presentes en nuestro entorno más directo los abusos laborales, el Reino Unido ha introducido en abril de 2010 como nuevo delito el hecho de someter a alguien a condiciones de esclavitud, trabajos forzosos o bajo coacción. Los países son responsables de los abusos que se cometan dentro de su territorio nacional, con independencia de quienes sean los sujetos que los cometan.

Ha llegado el momento de que los gobiernos europeos empiecen a darse cuenta de que el tráfico humano y las modernas formas de trabajos forzosos no son un fenómeno marginal sino un problema significativo en nuestra sociedad cuyas raíces se encuentran en el contexto socio-económico contemporáneo de globalización, desregulación y emigración (Rijken 2011). La tendencia del problema en los países occidentales no es la de mejorar, sino todo lo contrario. A ello está contribuyendo la actual corriente que consiste en la introducción de cláusulas especiales de carácter laboral para la mano de obra emigrante en los propios Acuerdos de Comercio, que lejos de reducir los riesgos de abusos los incrementan puesto que un tratamiento desigual en materia de derechos laborales hace más vulnerable al conjunto de trabajadores incluidos en él.

Los programas de inmigración temporal o de trabajadores huéspedes están creando una subclase de trabajadores con derechos laborales inferiores a los trabajadores nacionales. A pesar de este hecho, este tipo de programas está teniendo una buena acogida e incluso está siendo un elemento de negociación en los Acuerdos Internacionales de Comercio (Misra 2007). La ausencia de claras definiciones o de líneas de división hace difícil describir y estudiar el problema y sus causas, así como intentar buscar respuestas apropiadas al mismo.

Un informe publicado por la Joseph Rowntree Foundation (Skrivankova 2010) identifica expresamente las distintas definiciones de trabajo forzoso o bajo coacción, así como de esclavismo que han desarrollado diferentes países como Brasil, India, Estados Unidos, Bélgica, Francia, Alemania y el Reino Unido. El autor considera el método alemán el más útil, al estar basado en una metodología de comparación de situaciones entre un trabajador y otro.

Trabajo forzoso no puede ser simplemente equiparado con bajos salarios o pobres condiciones laborales. Tampoco puede ser equiparado con situaciones de pura necesidad económica, como cuando un trabajador se siente incapaz de abandonar un empleo por la ausencia, real o percibida, de alternativas (OIT 2005a). Claramente, el trabajo forzoso abarca actividades más serias que el mero incumplimiento del derecho laboral o las condiciones de trabajo. Por ejemplo, incumplir el pago de un salario mínimo estatutario no constituye un caso de trabajo forzoso, sin embargo, cualquier acción para evitar que el trabajador abandone el puesto de trabajo entraría dentro del ámbito del trabajo forzoso (OIT 2005b).

El hecho de que haya trabajadores dispuestos a aceptar un empleo sin que se den las mínimas condiciones laborales no significa que este tipo de acuerdos represente un funcionamiento correcto del libre mercado de trabajo, sino más bien todo lo contrario.

Las empresas manifiestan una tendencia positiva al cumplimiento de la normativa laboral cuando esta es clara y sin ambigüedades y además cuenta con eficaces mecanismos de comprobación y sanción. Pero esto no siempre sucede en los territorios en los que muchas empresas han localizado sus plantas de producción, por lo que en estos lugares la única frontera de garantía de derecho es la propia autorregulación que se impongan las empresas. Este es un claro ejemplo del dilema entre regulación y estrategia que tan buenos resultados de imagen les ha reportado a muchas compañías multinacionales. Ante la ausencia de regulación las empresas deciden acometer algunas medidas con carácter voluntario para transmitir al mercado que son lo suficientemente responsables como para cubrir el hueco que la legislación del país de acogida no cubre. Estas medidas posteriormente son objeto de un estratégico proceso de comunicación que les proporciona a

estas compañías ventajas competitivas en términos de imagen y reputación corporativa.

Pero no siempre está presente esta capacidad de compromiso y así encontramos que algunas compañías sí lo hacen y otras no. Un factor que influye en que aparezca este enfoque de compromiso es que las empresas mantengan relaciones estables y duraderas en el tiempo con los mismos proveedores y/o clientes, porque cultivar esas relaciones a largo plazo favorece la adopción de este tipo de medidas (Locke et al. 2009).

Las empresas multinacionales tienen la obligación de respetar los derechos básicos de sus trabajadores. Esta obligación debería ser la razón primordial para que sus directivos asegurasen que los derechos laborales en sus fábricas y en las de sus subcontratistas son respetados. Sin embargo, la motivación para este compromiso empresarial de respeto de derechos puede ser producto de consideraciones estratégicas (Arnold et al. 2005).

En cualquier caso, es importante que las medidas de respeto a los derechos laborales se vayan implantando, ya sea como consecuencia de un adecuado compromiso legal o como consecuencia de una estrategia empresarial. Las ganancias en reputación y en imagen producen a medio plazo ganancias económicas.

La dirección hacia la que deben ir encaminadas las posibles medidas incluye unos ámbitos de actuación muy amplios. Se quiere poner énfasis en las empresas, que no cabe duda son las principales beneficiarias de las debilidades de determinados mercados laborales, que les permiten obtener ventajas competitivas y beneficios económicos. Habría que analizar a qué dedican las empresas esos beneficios, porque tal vez una parte de ellos pudiera ser retornado a esos propios mercados laborales para reforzarlos y dotarlos de mejores coberturas. También está la cuestión de los Estados y sus legislaciones, que es la pieza clave. Los estados relajan sus legislaciones en materia laboral o simplemente las ignoran con el ánimo de atraer inversión extranjera que contribuya a mejorar su bienestar y sus posibilidades de desarrollo económico. Atraídas por esas facilidades laborales las empresas acuden a ese territorio para aprovecharse de ellas y mejorar sus resultados



económicos poniendo en marcha sus plantas productivas. Los bienes producidos en estas factorías son principalmente comercializados en los países occidentales cuyos consumidores se aprovechan de sus bajos precios gracias a la debilidad de la regulación laboral del país donde se producen. Este abaratamiento del coste genera una expansión de ventas y de beneficios que son repartidos entre los accionistas. Las cúpulas directivas ven cumplidos con creces sus objetivos y a su vez también perciben sus retribuciones y bonus por la mejora en los resultados. Lo paradójico es que una vez que productores, consumidores, accionistas, directivos etc. se han aprovechado de la debilidad de una determinada situación laboral, surge la indignación internacional por las condiciones laborales de los trabajadores que han hecho posible el beneficio de todos los implicados. Pero cuando se intenta adoptar alguna medida a través de alguno de los múltiples organismos o agencias internacionales existentes, éstas muestran habitualmente una clara incapacidad de alcanzar soluciones prácticas, o cuando son capaces de ponerse de acuerdo para tomar alguna medida ya es demasiado tarde y esas dilaciones en el tiempo las dotan de muy poca efectividad.

En relación al papel del Pacto Mundial, no parece que haya contribuido al desarrollo de los compromisos sociales de las empresas puesto que éstas reconocen que sus principios son muy abstractos y que se incorporan a la iniciativa mucho después de la organización de su responsabilidad social (Patrus et al. 2013).

No obstante, resulta necesario poner cada situación en su contexto. Los países, incluso las regiones dentro de cada país, tienen sus propias tradiciones y costumbres, y lo que en un determinado lugar puede parecer un abuso o una aberración, en otros está socialmente aceptado. La claridad conceptual es una herramienta esencial para crear una noción compartida sobre cada problema dentro de su propio contexto legal, social, económico y político y para formular soluciones eficaces contra los sistemas de abusos relacionados con el trabajo.

El trabajo forzoso no es igual en cada país e incluso en cada región de cada país. La esclavitud posee una historia y cultura específicas en cada país donde aún existe. La servidumbre por deudas difiere de país en país y de región en



región y cada caso requiere una respuesta específica. La trata de personas hacia estas condiciones difiere en el mundo entero. Esto significa que las soluciones del tipo una talla para todos, no existen. Una estrategia para terminar con la esclavitud en Mauritania puede no ser apropiada para Níger y una estrategia para eliminar la servidumbre por deudas en India puede no ser apropiada para Nepal (Jordan 2011).

Cualquier estrategia para combatir el tráfico humano y el trabajo forzoso debería abarcar unas políticas públicas completas prestando especial interés a asuntos como la regulación de los derechos de los inmigrantes, la reducción de la pobreza y el fomento del desarrollo en los países de origen, regulación de las agencias privadas de empleo, garantías de libertad de asociación y negociación colectiva, responsabilidad de los empleadores y campañas contra la discriminación (Rijken 2011).

La posibilidad de una regulación de tipo internacional es en extremo complicada y delicada. Hay prácticas que en un país serían ilegales y sin embargo en otro país son legales y están aceptadas. Volvemos al dilema entre legalidad y ética, según el cual no todo lo legal es ético y viceversa. La globalización impide avances en estos campos, puesto que precisamente su éxito reside en estas asimetrías normativas. En el fondo es un problema de modelo económico y de modelo de desarrollo, que pone de manifiesto grandes ventajas, pero en el que también existen efectos negativos que por ahora están recibiendo menos atención de la que sería precisa.

### **3.3.3. Principio 5: Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil**

La cuestión del trabajo infantil debe ser afrontada desde un enfoque global. El campo de actuación de las empresas es valioso, pero por mucho que se avance en él, no conseguirá mejorar la situación si no se producen actuaciones más amplias. No es únicamente un problema empresarial, es un problema que pone en cuestión la esencia y la naturaleza del ser humano y su capacidad de organizarse y dotarse de unas reglas mínimas de comportamiento racional.

No sólo es en el seno de las empresas donde se pueden producir este tipo de abusos, es también bastante común su existencia en la esfera particular. Se trata de un problema social que aún no está resuelto en muchos países, por ser un fenómeno vinculado a la pobreza y a aspectos socio-culturales de determinados entornos en los que subsiste un malentendido derecho de propiedad sobre los niños, de forma similar a lo que también sucede en muchos casos respecto a las mujeres. Los niños son vendidos como mano de obra o como sirvientes para paliar de alguna forma la falta de recursos económicos, pero de otro lado hay alguien dispuesto a comprarlos. Las leyes de algunos países del sudeste asiático, por ejemplo, ofrecen limitadas salvaguardas y regulaciones para proteger a los niños junto con actitudes generalmente permisivas de una sociedad donde incluso en los escalones más bajos de la clase media las familias suelen contar con al menos un sirviente, tratándose en muchas ocasiones de niños. La explicación parcial de que este fenómeno es fruto de la pobreza entra en clara contradicción con el hecho de que países como India está viviendo una expansión económica sin precedentes y uno de los efectos que este crecimiento está generando es un extraordinario aumento de la demanda de mano de obra infantil, especialmente para servicio doméstico de las emergentes clases medias y altas. La demanda está creciendo a tal ritmo que los poderes públicos están realizando más esfuerzos en regular esta circunstancia que en intentar erradicarla.

La complejidad de este fenómeno desborda el ámbito empresarial. Se puede mantener que, en términos generales, la existencia de trabajo infantil en las sociedades occidentales, Europa y los Estados Unidos es prácticamente testimonial, sin embargo, las zonas del mundo con mayores riesgos en este sentido son Asia, especialmente el sudeste asiático, África y América del Sur (OIT 2005b).

Una de las preocupaciones es la edad mínima apropiada, para la que existen diferentes estándares. Los factores de importancia en este asunto son el tipo de trabajo, ligero o pesado, la percepción cultural local sobre el momento en el que los niños se convierten en adultos, el grado de desarrollo del país y la existencia de alternativas como la educación para los niños que no trabajan. Los códigos sobre trabajo infantil, además, apuntan a cuestiones referentes

al control y aplicación de sanciones en caso de que las normas sean violadas. Mientras que medidas estrictas tienden a ser recibidas con aprobación en las sociedades de origen de la empresa, pueden ser contraproducentes porque las causas subyacentes del trabajo infantil no son abordadas y la situación de los niños trabajadores puede ser empeorada al lanzarlos a trabajos más peligrosos en la economía informal (Kolk y Tulder 2004).

Las empresas multinacionales, así como las empresas nacionales, deberían respetar la edad mínima de admisión al empleo o al trabajo con el fin de garantizar la efectiva abolición del trabajo infantil y deberían adoptar medidas inmediatas y eficaces dentro de su ámbito de competencia para garantizar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil con carácter urgente.

La OIT recomienda la edad de 15 años como mínima para trabajar, pero no es más que una recomendación. El problema estriba en que no existe un acuerdo internacional sobre cuál es la edad mínima para trabajar, ni tampoco una edad mínima en función del grado de peligrosidad del puesto de trabajo en cuestión, por lo que muchas grandes compañías se enfrentan a un dilema como consecuencia de la búsqueda de competitividad fruto de la globalización, ya que tienen plantas productoras en países donde el trabajo infantil, con ciertas salvaguardas, está bien visto y aceptado porque genera empleo. Pero al mismo tiempo y por este mismo hecho son sometidas a fuerte presión en sus países de origen por emplear mano de obra infantil. El problema tiene difícil arreglo, puesto que, debido a la ambigüedad de muchos de los estándares internacionales en materia de derechos humanos y trabajo infantil, en última instancia son las empresas las que deben marcar su estrategia en estos campos y decidir lo que es aceptable y lo que no, pero la línea entre lo uno y lo otro varía en función de los lugares, los países y las sociedades a las que nos estemos refiriendo. Si ya es complejo aplicar criterios razonables a lo que sucede en el ámbito interno de funcionamiento de una empresa aún más lo es intentarlo a lo largo de la cadena de suministro, cuando ésta cae fuera del alcance de influencia directa de la compañía.

La utilización de niños para la realización de labores que no les son apropiadas tiene múltiples finalidades además del trabajo, y así encontramos en los

informes de Unicef y de la OIT sobre tráfico de niños, no solamente con carácter interno en el seno de un país, sino a través de las fronteras nacionales, desde Bangladesh y Nepal hacia Pakistán e India, y desde el sur de Asia hacia el sudeste asiático. Las víctimas terminan sufriendo distintas formas de explotación sexual o laboral, realizando tareas domésticas, trabajando en fábricas, en las calles, o incluso como jinetes en carreras de camellos. En el sudeste asiático el trabajo doméstico de los niños está culturalmente aceptado y es práctica común, pero estas situaciones acaban derivando en prácticas próximas a la esclavitud o en trabajos altamente peligrosos o perjudiciales para la salud. Según sus propias fuentes estadísticas, India tiene el mayor número de niños trabajadores del mundo, 12,6 millones.

La visión del problema es distinta entre el país de origen de la empresa y el país de acogida de su actividad, o, si se prefiere, entre los países desarrollados y los países en desarrollo. En las sociedades desarrolladas, muchos ciudadanos consideran que las empresas se aprovechan de la situación de indefensión y pobreza de países pobres para explotar laboralmente a los niños, aunque después esos mismos ciudadanos cubren sus necesidades consumistas con los bienes de bajo coste producidos de esta manera, o en sectores como el turismo (Hagedoorn 2013) mientras que en los países pobres o en desarrollo se ve una oportunidad en el hecho de que las compañías den trabajo a su mano de obra infantil, aunque sea con bajos salarios y precarias condiciones laborales, porque la alternativa para esos niños es la mendicidad, la drogadicción o cualquier otro tipo de explotación todavía más infame. Las alternativas que se le presentan a muchas empresas multinacionales es optar por el estándar internacional o el estándar local, aunque puede haber cierto cinismo en este enfoque, es decir, se globaliza aquello que interesa (costes y mercados), pero los estándares internacionales sobre trabajo infantil no se globalizan y se recurre a las normas locales que siempre son más indulgentes.

En los países de acogida, las empresas multinacionales corren el riesgo de ser acusadas de mostrar falta de respeto hacia las tradiciones culturales por interferir en los enfoques nacionales. En apariencia, una manera de tratar esta complejidad es adherirse a normas éticas internacionales, al mismo tiempo

que se adapta la aplicación a las circunstancias locales (Kolk y Tulder 2004). En cualquier caso, siempre es necesario tener un amplio conocimiento sobre los contextos culturales de los territorios en los que se opera por muy remotos que sean puesto que hay muchas prácticas sociales y culturales que no restringen el acceso a los beneficios económicos o bienes sociales producidos por el comercio internacional y que deberían ser respetados por las empresas extranjeras (Neiman 2013).

Existe una creencia general de que el uso de mano de obra infantil está condicionado por el grado de desarrollo económico de un país, es decir, que en una primera etapa de desarrollo económico los países necesitan usar el trabajo infantil para obtener un mínimo de prosperidad, y así ha sucedido en la mayoría de los países occidentales hasta hace apenas cien años. La cuestión es saber erradicar a tiempo estas prácticas y no caer en la tentación de mantenerlas en el tiempo, pues aunque pueda parecer al principio que suponen aumentos de productividad, a largo plazo llevan a la destrucción de la economía y de la sociedad. Las empresas deben utilizar mecanismos adecuados para verificar la edad de sus trabajadores (Roberts 2013).

La clave está en el cambio histórico desde la producción en el seno de la unidad familiar a la producción fuera de él. En los comienzos de la industrialización americana y británica era habitual que toda la familia, niños incluidos, se ofreciesen como mano de obra productiva. Inicialmente los niños trabajaban junto a sus padres como unidad familiar y con el paso del tiempo la división del trabajo hizo que los niños fuesen separados de sus padres y puestos bajo la supervisión de capataces, con frecuencia en actividades totalmente distintas de las de sus padres. Pero se perdió mucho más que la supervisión parental. En el sistema de trabajo por unidades familiares también se enseñaba y formaba a los niños; no era sólo trabajo sino también era el lugar donde se adquiría el capital humano. Con esta combinación de trabajo y enseñanza, la unidad familiar en el trabajo proporcionaba un aprendizaje similar al de los artesanos en sus talleres. Pero esto se perdió con el trabajo industrial. Los niños pasaron a desempeñar las tareas más ínfimas y desapareció el aprendizaje, las jornadas duraban cada vez más horas y el trabajo de los niños se convirtió en eso, trabajo y nada más (Hindman y Smith 1999).

A medida que estos países fueron evolucionando económica y socialmente, el trabajo infantil comenzó a ser considerado un problema social que requería soluciones, no solamente empresariales sino también políticas. La solución británica fue la de pasar a regular el trabajo infantil, mientras que la solución americana fue directamente la de abolirlo.

¿Qué enfoque fue más efectivo, el reformista británico o el abolicionista americano? La respuesta no está clara. A largo plazo, parece que ambos enfoques conducen a la erradicación generalizada del trabajo infantil. O como muchos argumentan, no es necesaria ninguna regulación en absoluto. Ambas economías abandonaron la necesidad de uso de la mano de obra infantil a medida que avanzaron económicamente (Hindman y Smith 1999).

Queda mucho por decir respecto al uso de la mano de obra infantil. Actualmente, parece obvio que los países occidentales han abandonado su uso, pero habría que matizar esta afirmación estableciendo que han abandonado esta práctica dentro de sus fronteras, porque cabe preguntarse ¿Hasta qué punto somos responsables los denominados países desarrollados del uso de mano de obra infantil en los países en desarrollo? Porque la globalización de los mercados y de los productos nos hace cómplices de esos abusos.

Por una parte, en aquellos territorios donde existe una tradición histórica de trabajo infantil, o que éste se realiza en el seno de la familia tal y como se ha descrito en los primeros momentos de la industrialización americana, puede llegar a considerarse que existe un mínimo beneficio del empleo de mano de obra infantil, o puede ser entendido como un mal menor. No obstante, esto debería ser únicamente aceptado como una situación de transición y establecerse un objetivo firme e irreversible de erradicación a medio plazo ya sea con un enfoque abolicionista o mediante medidas transitorias de regulación y reformas hasta llegar a su erradicación.

Pero donde no debe haber espacio para dudas de ningún género es en aquellos casos en los que se producen abusos manifiestos o incluso se trafica y mercadea con la compraventa de los propios niños para convertirlos en esclavos y esto no debe ser pasado por alto, aunque suponga para los

consumidores del primer mundo tener que pagar algo más por sus bienes de consumo.

Todo esto se convierte, aún más si cabe, en un asunto prioritario cuando además de todos los juicios éticos y morales que se puedan realizar sobre la utilización de mano de obra infantil, se demuestran las ineficacias y desajustes que el uso de mano de obra infantil genera en el seno de una economía.

Como Fuller (1922) puso de manifiesto refiriéndose al periodo de trabajo infantil de la industria americana: la mayoría de los adultos desempleados son *licenciados del trabajo infantil*. Han ido a trabajar a una edad demasiado temprana, han recibido una escolarización insuficiente y ninguna formación profesional especial, y se unieron al grupo de los obreros marginales, los últimos en ser contratados y los primeros en ser despedidos<sup>8</sup>. La utilización de mano de obra infantil introduce ineficiencias en el mercado incluso aunque se eliminara el coste para el empleador. Sin embargo, que el salario de los niños sea inferior a su escasa productividad, como muchos sugieren, es algo cuya evidencia no está clara (Nardinelli 1990). No hay duda de que el uso intensivo de mano de obra infantil está asociado a sistemas de trabajo de baja productividad. Los niños generalmente desempeñan las tareas más ínfimas con escasas herramientas. Para cualquier supuesto, cuanta mayor proporción de mano de obra infantil, menor productividad (Marvel 1977).

Las empresas deben trabajar intensamente en la vigilancia del uso de mano de obra infantil, tanto en su área interna como en su cadena de suministros. Es una tarea de gran dificultad, especialmente cuando la localización de los proveedores está situada geográficamente a gran distancia. Pero no se puede dejar tan sólo en manos de las empresas las obligaciones en esta materia. Una vez más insistimos en que la responsabilidad social de las empresas no debe confundirse con un traslado de las responsabilidades públicas hacia las empresas. El papel de los gobiernos e instituciones públicas, especialmente en los países desarrollados es fundamental para que se produzcan mejoras en una situación en la que desgraciadamente, los datos y estadísticas están poniendo de manifiesto que la crisis financiera mundial ha acentuado todavía

<sup>8</sup> Citado en Hindman et al. 1999



más el problema del trabajo infantil. La proliferación de organizaciones e instituciones sin ánimo de lucro que se encuentran implicadas en la actualidad en colaborar para poner soluciones no debe esconder la verdadera responsabilidad sobre este drama, que recae en aquellos núcleos de máximo poder a lo largo del mundo. Cuanto mayor es el grado de poder de una institución o de un gobierno o un grupo de ellos, mayor es su responsabilidad. Este principio debe empezar a ponerse en circulación para que los más poderosos sean los que asuman más responsabilidad y no se produzcan desviaciones inútiles de esta responsabilidad hacia aquellas partes que, por mucho que quieran, no tienen la capacidad de solucionar problemas de semejantes dimensiones. Lo que realmente está sucediendo es una dejación de funciones por parte de los que verdaderamente tienen la capacidad y los medios para tomar medidas efectivas. En aquellos territorios donde operan compañías que tienen más poder que el propio gobierno también se debe aplicar el principio de que el que tiene el poder real es el que tiene la responsabilidad.

#### **3.3.4. Principio 6: Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación**

Muchas y variadas pueden ser las formas de discriminación que se pueden encontrar en los centros de trabajo, con el matiz de que se trata de un aspecto cambiante de la realidad laboral, es decir, las maneras discriminatorias no sólo no desaparecen, sino que cambian y evolucionan en función de diversos aspectos como la coyuntura económica, social, política o religiosa de los diferentes países. Las formas más habituales de discriminación se refieren al género, la raza o etnia, emigración, religión, origen social, orientación sexual y discapacidad. Asimismo, nuevas vías de discriminación van tomando forma basadas en cuestiones como factores genéticos, estilos de vida o edad.

Según el Convenio 111 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se define discriminación como cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Convenio nº 111 relativo a la discriminación, OIT, 25 de junio de 1958



No debemos olvidar que la verdadera equidad consiste en tratar igual a los iguales, pero al mismo tiempo tratar de forma desigual a los que son desiguales, es decir, no todo modo de trato diferenciado supone discriminación. Existen trabajos que por su propia naturaleza son desempeñados en su gran mayoría por un género. Asimismo, las compañías toman medidas de carácter especial para empleados con necesidades especiales, que en ningún caso deben ser consideradas discriminatorias, como el caso de mujeres embarazadas o de personas con movilidad reducida o limitada.

La discriminación en el trabajo tiene un problema esencial de medición, puesto que no se puede contar con una metodología exacta ni con indicadores que nos permitan conocer con exactitud en qué sitio se encuentra una empresa en esta materia, lo cual a su vez impide ciertamente la comparación con otras, o la evolución a lo largo del tiempo, estando estos indicadores actualmente basados casi de forma exclusiva en la comparación de los niveles salariales por género o raza, o bien en los respectivos índices de nivel de desempleo.

La discriminación racial o étnica es un fenómeno extraordinariamente complejo y con multitud de enfoques. En algunos lugares son fruto de conflictos bélicos ya superados, pero el sentimiento étnico o racial se mantiene. El fenómeno requiere una adecuada contextualización, puesto que no es la misma discriminación frente a trabajadores de raza negra la que se produce en Brasil, o la de los Estados Unidos, o Sudáfrica, o Reino Unido. En muchas ocasiones está relacionada con movimientos migratorios que producen un conjunto de circunstancias discriminatorias. La discriminación por motivos religiosos, que parecía erradicada se ha incrementado en los últimos años como consecuencia fundamentalmente de los movimientos migratorios, así como de actos terroristas. Muchas veces la discriminación es un compendio de todo lo mencionado. Se discrimina a trabajadores porque son al mismo tiempo de otra raza, de otro país, de otro origen social, de otra religión y de otro género, en definitiva, de otra cultura.

El tipo de discriminación que mayor presión está recibiendo en la actualidad es la que trae su causa en el género, esto es, la discriminación de la mujer en

el trabajo. La discriminación por género es un hecho en la Unión Europea. La diferencia salarial entre hombres y mujeres en la Unión Europea es del 17%<sup>10</sup>. Explicar sus causas resulta más complicado, y encontrar soluciones es algo que hoy en día se presume imposible. Existe una diferencia en perjuicio de las mujeres en los salarios que reciben respecto al recibido por hombres que desempeñen las mismas tareas en el mercado laboral. Numerosos estudios han intentado encontrar explicaciones a la relación entre el género y el método de retribución que reciben las personas trabajadoras. Algunas aproximaciones ponen de manifiesto que existe una ligera tendencia por parte de las mujeres trabajadoras a buscar aquellas fórmulas de retribución en las que se consideran menos agraviadas. Las razones que pueden darnos alguna explicación de por qué las mujeres reciben menores salarios que los hombres no son iguales en todos los países, aunque en general, existe dentro del mercado de trabajo una infravaloración del trabajo realizado por las mujeres, así como un estereotipo social histórico que hace recaer sobre las mujeres una mayor proporción de obligaciones de la vida familiar. Esto trae como consecuencia una penalización contra las mujeres trabajadoras. Las empresas toman medidas y las hacen públicas para que sean conocidas, pero a la vista de los datos objetivos sobre diferencias salariales, solo caben dos hipótesis: (1) las medidas que toman las empresas son ineficaces y no cumplen su función o (2) las empresas hacen públicas unas medidas que después no se ponen en práctica con la debida diligencia. O una combinación de ambas. Según el informe de desarrollo humano de Naciones Unidas (UNDR 1997) ninguna sociedad del mundo trata a sus mujeres como a sus hombres, ninguna.

Las empresas deben establecer mecanismos que impidan que se den casos de discriminación. Las medidas han de comenzar en los propios procesos de selección de personal, que deben ser lo más claros y transparentes posibles, aunque a veces un exceso de información sobre los perfiles que se pretenden contratar dificulta las labores de selección en el sentido que el equipo de reclutamiento se encuentre con un conjunto de personas que hacen discursos muy similares y totalmente identificados con los principios que se encuentran publicados por parte de la compañía. En este sentido, las medidas propuestas

<sup>10</sup> <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=685&langId=en>

son variadas, algunas de las cuales invitan a las empresas a utilizar entrevistadores de género femenino.

Numerosos estudios ponen de manifiesto la importancia del momento de la selección para evitar o corregir elementos discriminatorios. Para atraer mujeres a los puestos de trabajo que son seleccionados mediante medios de evaluación subjetivos es importante contar con evaluadores de género femenino y comunicar este hecho a los candidatos de género femenino. Además, las organizaciones que tengan relativamente pocas mujeres directivas deberían considerar una mayor utilización de métodos de evaluación objetivos si quieren atraer talento de género femenino (Maas y Torres-González 2011).

Un estudio llevado a cabo en Alemania (Jirjahn y Stephan 2004) analizó dos tipos básicos de retribución salarial, un salario basado en el tiempo de trabajo y otro basado en objetivos logrados, concluyendo que las mujeres están de una forma desproporcionada más en el segundo sistema, es decir la retribución por objetivos, que los hombres, y asimismo concluye que esta desproporción es una respuesta a la discriminación por género, puesto que la probabilidad de sufrir discriminación salarial es menor en un sistema de retribución por objetivos que en uno de salario por tiempo de trabajo. Es una forma de protegerse ante la discriminación salarial, aunque tenga como consecuencia posibles discriminaciones distintas a las estrictamente salariales.

Con estos antecedentes y con los datos objetivos que arrojan las estadísticas de las diferencias salariales, no sería exacto derivar la responsabilidad total de la situación hacia las empresas. La discriminación salarial existe en el seno de las empresas, pero considerarlo un mero problema empresarial resultaría simplificar un problema que esconde algo más que una ineficacia del mercado laboral. Detrás de esta cuestión existe un problema social no resuelto, que viene de mucho tiempo atrás, un problema que hunde sus raíces en la incorporación de la mujer al trabajo, en la inequidad del reparto de las cargas familiares y en la falta de efectividad de las escuetas medidas públicas adoptadas para facilitar la conciliación entre la vida familiar y el trabajo.

La discriminación en la remuneración puede ser directa cuando está relacionada con trabajos iguales o similares, o indirecta cuando se refiere a trabajos diferentes, pero de igual valor. Está probado que tanto la discriminación directa como la indirecta siguen suscitando preocupación en todas partes. En los países industrializados se han observado problemas de discriminación directa en la remuneración en los empleos de nivel directivo, de nivel medio y en los oficiales.

El Director General de la Organización Mundial del Trabajo recientemente declaró: “Las desigualdades de género en el mundo laboral han estado con nosotros durante mucho tiempo, y es probable que se vayan a acentuar por la crisis. En épocas de turbulencias económicas, las mujeres normalmente experimentan las consecuencias negativas más rápidamente, mientras que disfrutan los beneficios de la recuperación más lentamente. Ya antes de la crisis las mujeres trabajadoras tenían menores retribuciones y menos protección social”.<sup>11</sup>

Cada uno de los diez principios del Pacto Mundial tiene implicaciones de género. No es posible explorar aquí por completo lo que cada principio quiere decir en términos de igualdad de género, pero sugeriríamos que el uso de la perspectiva de género es necesario no sólo para encontrar respuestas a los desafíos globales, sino también para formular las propias preguntas (Kilgour 2007). En este sentido, la erradicación de la desigualdad de género serviría como herramienta para afrontar la solución de otros muchos problemas, pero solamente a través del fortalecimiento de las capacidades y de la adquisición de conocimientos y competencias se puede poner a las mujeres en posición de poder hacerse cargo de sus vidas ya sea con un empleo remunerado o como emprendedoras (Nwosu 2014).

Según la Comisión Europea, la diferencia en la cuantía de los ingresos percibidos por hombres y mujeres se debe al incumplimiento de la legislación sobre igualdad de remuneración y a una serie de desigualdades estructurales, como la segregación en el mercado de trabajo, las diferencias en los modelos

<sup>11</sup> [http://www.ilo.org/global/About\\_the\\_ILO/Media\\_and\\_public\\_information/Press\\_releases/lang??en/WCMS\\_103447/index.htm](http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/Media_and_public_information/Press_releases/lang??en/WCMS_103447/index.htm)

de trabajo, las dificultades para acceder a la educación y a la formación, así como a estereotipos y sistemas de remuneración y evaluación sexistas<sup>12</sup>. El Pacto Mundial presta una atención limitada a las mujeres como trabajadoras, la ausencia de la voz de las mujeres en las redes de aprendizaje y la inclusión de la igualdad de género en el contexto puramente empresarial son factores explicativos de que la desigualdad de género permanece sin ser abordada (Kilgour 2013) y esto tiene como efecto que son muy raras las ocasiones en las que los informes sobre el progreso que presentan las empresas tratan sobre la igualdad de género más allá de la que se produce en los centros de trabajo. Un ejemplo de oportunidad perdida para profundizar y buscar mecanismos que mejoren la desigualdad de género existente fueron lo que en su día se denominaron Objetivos de Desarrollo del Milenio, muy criticados por ser sus limitaciones en términos de objetivos e indicadores sobre esta materia y también por distraer recursos, energía y compromiso político de problemas más urgentes como la pobreza y la justicia mundial (Bond 2006). El debate de mayor importancia es el que sitúa el crecimiento económico frente a la igualdad y las condiciones bajo las cuáles ese crecimiento puede contribuir a un desarrollo inclusivo, sostenible y en favor de los más desfavorecidos (Darrow 2012).

El problema endémico de la medición de los desempeños se vuelve a presentar en el caso de la discriminación laboral y así resulta enormemente complicado poder disponer de unos indicadores que permitan la comparación de situaciones similares o la comparación de las evoluciones en el tiempo. Además de la ausencia de indicadores, tampoco existen en la actualidad unas normas o estándares sistemáticos que ayuden a que las empresas informen sobre sus prácticas de no discriminación. Actualmente, sólo la iniciativa Global Reporting Initiative, con su guía, conocida como G3, aporta tres indicadores de desempeño referentes a la cuestión de la discriminación de género: (1) número total y ratio de trabajadores por edad, género y región (2) composición de los órganos de gobierno y desglose de empleados por categoría de género, edad, pertenencia a grupos minoritarios y otros indicadores de diversidad y (3) ratio de salario básico de hombre-mujer por

<sup>12</sup> Comisión Europea: Informe sobre la igualdad entre hombres y mujeres, 2006 (Luxemburgo, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, 2006).

categoría laboral (GRI 2003). A todo esto, habría que añadir la falta de medición de determinados impactos en función del género. A nivel más macroeconómico las actividades de las empresas firmantes del Pacto Mundial con influencia en el cambio climático tienen más probabilidades de generar un impacto más negativo sobre las mujeres (Simms et al. 2005). La igualdad de géneros es un asunto transversal que de un modo u otro está presente no sólo en los principios relativos a derechos humanos y laborales sino en todos y cada uno de los diez principios del Pacto Mundial.

### **3.4. PROTECCIÓN DEL MEDIOAMBIENTE**

Los principios número 7, 8 y 9 se refieren a los aspectos medioambientales de la responsabilidad social. Tomando como punto de partida el Derecho Internacional comúnmente aceptado en materia de medioambiente, las bases sobre las que se apoyan son la Declaración de Río sobre Medioambiente y Desarrollo de 1992 y la llamada Agenda 21 que fue desarrollada por la Conferencia de Río, llamada Cumbre de la Tierra, y que tomó el relevo de la Conferencia de Estocolmo, celebrada 20 años antes. La Agenda 21 fue desarrollada para clarificar el alcance de los principios medioambientales de la Declaración de Río, aunque contiene también aportaciones propias. El Pacto Mundial lo que hace es extraer de este conjunto normativo una serie de elementos para transponerlos como principios aplicables a las empresas, adaptando al mundo empresarial una serie de requisitos que se encuentran dentro del marco de referencia legal aplicable a los Estados. En septiembre del año 2015 Naciones Unidas adoptó los Objetivos de Desarrollo Sostenible que se han convertido en la nueva hoja de ruta para que todos los países miembros los implementen y puedan ser alcanzados antes del año 2030.

Las motivaciones medioambientales han sido parte esencial de la responsabilidad social empresarial desde los inicios del propio concepto. La preocupación por los impactos que las empresas causan en el medioambiente llevó a las empresas a someterse a una autorregulación y a establecer medidas voluntarias para evitar daños. La idea de que las empresas deben colaborar en el progreso y avance de la sociedad es más reciente, pero la idea de que las empresas no produzcan daños, especialmente al entorno y al medioambiente es anterior, y ha sido en cierta manera el germen del actual desarrollo de la responsabilidad social empresarial.

El incumplimiento de normas medioambientales internacionales tiene consecuencias financieras negativas para las empresas, que se traducen en pérdida de beneficios (Kohna 2004). La relación entre el mundo empresarial y los grupos de presión ecologistas ha sido siempre difícil y llena de reproches mutuos. La aparición de una iniciativa como el Pacto Mundial no ha hecho más que encender aún más ese debate, puesto que las críticas han llegado de ambos lados. La comunidad empresarial ha pedido de forma insistente criterios claros y previsibles sobre las medidas ambientales recomendadas y recomendables, ya que son numerosos los casos en los que los organismos internacionales van por detrás de la industria y solamente se producen avances cuando ya se ha dañado de forma irreparable el entorno o la salud de la población. Junto a esto, también hay que contar con la gran cantidad de instituciones y organizaciones que emiten juicios de valor y recomendaciones sobre aspectos ambientales, que en algunos casos incluso resultan ser contradictorios entre sí.

Se trata de transmitir la idea de que una ONU más coherente y más firme en el campo del medioambiente beneficiaría a las empresas en tres sentidos (Ivanova et al. 2007): (1) un enfoque más coordinado entre las agencias del sistema de Naciones Unidas permitiría una contribución de las empresas más dirigida a problemas específicos, mejor uso de los recursos escasos y un mejor reparto de los resultados concretos, (2) unos estándares y directrices comunes proporcionarían a las empresas puntos de referencia, así como previsibilidad en el sistema y competencia productiva y (3) una firme, efectiva y eficiente labor por parte de la ONU de promoción y garantía de sostenibilidad ambiental facilitaría el logro de la principal meta de una empresa, el crecimiento sostenido. Aunque desde la perspectiva de los activistas del ecologismo, el Pacto Mundial ha sido identificado como un instrumento ideal para un lavado o maquillaje verde, en el desarrollo de la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible<sup>13</sup> varias corporaciones expresaron su compromiso con los principios medioambientales del Pacto Mundial para mejorar su imagen pública, sin que hayan llevado a cabo alguna acción significativa para implementarlos (Hoedeman 2002). Otro estudio

<sup>13</sup> Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible celebrada en Johannesburgo del 26 agosto al 4 septiembre 2002.



demuestra que ser parte del esfuerzo por el desarrollo sostenible es la razón más influyente para que las empresas se conviertan en participantes del Pacto Mundial (Cetindamar y Husoy 2007). También se establece la necesidad de que exista una educación medioambiental. El papel de las universidades y de los centros de formación técnica y profesional puede jugar un papel determinante en la mejora futura del desempeño medioambiental de las pequeñas empresas. La inclusión de información medioambiental en los cursos puede ayudar a desarrollar una mayor conciencia medioambiental entre los estudiantes y así estimularlos a aplicar esos conocimientos en la mejora de los procesos dentro de sus empresas (Van Berkel 2000).

### **3.4.1. Principio 7: Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente**

El principio de prevención se centra en la relación filosófica y espiritual entre la humanidad y el medioambiente que sostiene su existencia física. Marca una reevaluación del camino hacia el desarrollo elegido por muchas sociedades desde el periodo de la industrialización que comenzó en la Inglaterra de finales del siglo XVIII. El desarrollo industrial ha degradado severamente el medioambiente, y muchos de nuestros problemas ambientales son tan graves que dentro de una generación algunos ecosistemas no soportarán generaciones futuras de especies, incluida la humana, en algunas circunstancias extremas como sequías, hambrunas o inundaciones (Cameron y Abouchar 1991).

El principio de prevención en materia de protección ambiental tomó cuerpo a través del ordenamiento jurídico alemán, que lo utilizó por primera vez en 1974<sup>14</sup> para establecer que la normativa medioambiental debería ser preventiva en lugar de reactiva mediante la utilización de tecnología de prevención y reducción de emisiones en su origen.

El enfoque preventivo ofrece más protección al medioambiente a través de la precaución ante el peligro (precaution from danger) frente al tradicional

<sup>14</sup> Concepto alemán de “vorsorgprinzip” utilizado en la legislación alemana para un aire limpio



enfoque de prevención del daño (prevention of damage). Este último implica el cese de una actividad cuando empieza a causar un daño, mientras que en el enfoque preventivo las medidas empiezan a tomarse antes de alcanzar un mínimo umbral de riesgo, con la intención de controlar posibles daños que aún no se han podido probar científicamente, o que no siendo peligrosos por sí mismos, sí lo pueden ser en combinación con otras circunstancias. Se pretende dar un paso más en la evolución de la protección del medioambiente cambiando la pregunta ¿Cuánto daño es aceptable? por ¿Cuánto daño podemos evitar?

El principio preventivo es restrictivo y exigente, pues impone que ante la existencia de la más mínima duda de que se pudiera causar un daño en el presente o en el futuro las empresas deben abstenerse de actuar. Este principio del Pacto Mundial suaviza algo la exigencia al utilizar la expresión enfoque preventivo en lugar de la expresión principio preventivo. En general existe un consenso entre la doctrina a la hora de considerar el enfoque preventivo como más suave y menos exigente que el principio preventivo, debiendo entenderse esta circunstancia como un intento de aplicar realismo en un campo que dista mucho de alcanzar un nivel mínimo de cumplimiento satisfactorio. Un principio es una norma o idea fundamental que rige una conducta, mientras que un enfoque es la acción y efecto de dirigir la atención o el interés hacia un asunto o problema desde unos supuestos previos, para tratar de resolverlo acertadamente (RAE 2001). Las dificultades intrínsecas de la aplicación del principio de precaución a asuntos complejos, inciertos y controvertidos se ven agravadas por la falta de acuerdo sobre las definiciones y significados de los términos clave<sup>15</sup>. No obstante, y a pesar de la diferencia semántica entre la palabra enfoque y principio, en numerosas ocasiones han sido empleados como sinónimos, dando un uso indistinto a uno y otro concepto provocando cierta ambigüedad y confusión.

La Declaración de Bergen estableció que, para alcanzar un desarrollo sostenible, las políticas deben estar basadas en el principio de precaución. Las medidas ambientales deben anticipar, evitar y atacar las causas de

<sup>15</sup> European Environmental Agency: Environmental Issue Report nº 22

degradación ambiental. Donde haya amenazas de daños serios o irreversibles, la falta de certeza científica no debería ser utilizada como razón para posponer medidas que eviten la degradación ambiental (Bergen 1990).

Este principio consolidó su rango en la conferencia que tuvo lugar en Río de Janeiro sobre Medioambiente y Desarrollo, durante la cual fue promulgada la Declaración de Río, cuyo artículo 15 hace suyos los argumentos de la Declaración Bergen al establecer que para proteger el medioambiente, el enfoque preventivo será ampliamente aplicado por los Estados de acuerdo a sus capacidades. Donde existan amenazas de serios o irreversibles perjuicios, la ausencia de plena certeza científica no se utilizará como razón para posponer medidas efectivas para evitar la degradación medioambiental (Río 1992). Además, en el marco de Naciones Unidas, tanto la Convención sobre el Cambio Climático como la Convención sobre la Diversidad Biológica contienen referencias al principio de precaución, lo cual no evita que tanto una como otra no hayan conseguido generar ningún compromiso internacional vinculante con metas y objetivos claros para hacer frente al cambio climático (Andrade y Oliveira 2014).

La Comisión Europea ha emitido también su correspondiente comunicación sobre el principio de precaución (European Commission 2000). Aunque el principio de precaución no aparece expresamente mencionado en el Tratado Europeo salvo en el campo del medioambiente, su alcance es mucho más amplio y cubre aquellas circunstancias específicas donde la evidencia científica es insuficiente, no concluyente o incierta, y, habiendo indicios científicos previos y objetivos de que existen bases razonables de efectos potencialmente peligrosos para el medioambiente o para la salud de las personas, los animales o las plantas, que puedan ser inconsistentes con el grado de protección adoptado. La Comisión Europea planteó una comunicación para establecer unas pautas indicadoras de cómo y cuándo se debe aplicar el principio preventivo, pero dejando totalmente abierta la posibilidad de abarcar más terreno del expresamente mencionado en dicha comunicación.

Estas Declaraciones, así como su desarrollo posterior, se refieren a las medidas que los agentes estatales deben tomar. El séptimo principio del

Pacto Mundial hace extensivo a la comunidad empresarial el deber de adoptar un enfoque preventivo, sin que puedan apoyarse en la ausencia de evidencia científica para no tomar o para retrasar la adopción de medidas. Cabe pensar que en determinadas circunstancias se pueden producir numerosas situaciones polémicas y conflictivas, puesto que no queda claro cuál ha de ser el momento de tomar medidas. Existe un amplio campo para la discrecionalidad y la arbitrariedad y por eso este principio tiene una importancia capital en los impactos medioambientales.

En una interpretación literal se puede afirmar que ante la existencia de la más mínima duda y en aplicación del principio de precaución, las empresas tendrían que suspender cualquier proyecto de inversión, o tomar las medidas preventivas y de salvaguarda necesarias, asumiendo el coste total de tal implantación. Este modelo de gestión de impactos puede hacer inviable inversiones que inicialmente podrían ser rentables, puesto que una vez considerada la aplicación de un enfoque preventivo, la compañía se va a ver obligada a acometer unas medidas de salvaguarda medioambiental que perjudican severamente las expectativas de rentabilidad, por lo que el incentivo a no adoptar tales medidas es grande, y si además el proyecto se desarrolla en territorios con legislación ambiental suave, la tentación para buscar soluciones alternativas al enfoque preventivo es alta.

Las empresas son responsables de los impactos que produzcan. No existe actividad económica sin impacto, es más, no existe actividad humana sin impacto. El ser humano ha ido generando impactos en el medio ambiente desde el mismo momento de su aparición sobre la faz de la tierra, de igual modo que el ser humano ha ido utilizando los recursos naturales para satisfacer sus necesidades desde ese mismo momento. Los recursos naturales están a disposición del ser humano, cuya existencia y sostenimiento están basados precisamente en el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta nuestro planeta. Ahora bien, las futuras generaciones esperan de nosotros, la actual generación, que seamos responsables en el uso que hagamos de estas “instalaciones” llamadas planeta tierra de forma que ellos también las puedan utilizar más adelante (Perez-Batres et al. 2011).

Lo atractivo del principio preventivo es que impone un debate sobre qué tipo y qué cantidad de perjuicio humano sobre el medioambiente es aceptable. El proceso legal que conlleva la aplicación de este principio institucionaliza la precaución: cuando exista evidencia suficiente de que sea probable que una actividad cause un daño inaceptable al medioambiente, la aplicación del principio requiere que el que ostente la responsabilidad, pública o privada, evite o interrumpa dicha actividad (Cameron y Abouchar 1991).

El principio de precaución va por detrás de la industria. Entre las mayores corporaciones del mundo se encuentran un numeroso grupo que nutren su negocio del aprovechamiento de recursos naturales.

No obstante, no faltan críticas al principio de precaución y a los efectos perversos que en determinadas condiciones y circunstancias puede generar. El ánimo regulatorio de algunas administraciones ha llegado a generar mayores riesgos como consecuencia de la propia regulación preventiva que los que se pretendían evitar. En ocasiones la regulación lo que ha hecho es sustituir un riesgo latente pequeño por un riesgo inminente mayor. Existen ciertas circunstancias en las que cabe la exención en la aplicación del principio de precaución.

Uno de los principales puntos de oposición al uso del principio de precaución, particularmente en el desarrollo de productos, es que su aplicación reprime la innovación, al requerir pruebas de seguridad anteriores a la introducción de una nueva tecnología (Kriebel et al. 2001). Tomado en su forma estricta, el principio de precaución debería ser rechazado, no porque nos lleve al lugar equivocado, sino porque no nos lleva a lugar alguno. Este principio es literalmente paralizador, genera pasividad, regulaciones rigurosas y todo lo que hay en medio (Sunstein 2003). En el caso del desarrollo farmacéutico, el beneficio de la innovación con frecuencia puede pesar más que el riesgo o peligro asociado con efectos inciertos. Por ejemplo, la innovación en los tratamientos para enfermedades terminales puede dar como resultado la salvación o la extensión significativa de la vida de un paciente, luego el beneficio de la remisión o la cura de la enfermedad pesa más que el riesgo (Bondi 2011).

Se trata de tomar una decisión ante el dilema de que la aplicación de la prevención puede acabar con la oportunidad del beneficio. En cualquier caso, este séptimo principio del Pacto Mundial no ofrece margen para la duda y defiende claramente la aplicación del enfoque preventivo o cautelar, por lo que las empresas que quieran darle cumplimiento deben asumirlo. Se abre aquí un debate, que escapa del ámbito del presente trabajo, sobre la existencia de algunos sectores económicos y productivos que pueden llevar el enfoque preventivo hacia sus fronteras razonables de aplicación.

Hasta ahora, la asunción de los seis primeros principios del Pacto Mundial parecía relativamente sencilla, aunque no lo sean tanto su aplicación e implantación, que pueden acarrear alguna dificultad añadida. Sin embargo, a pesar de que el exigente y ambicioso principio preventivo ha sido suavizado y sustituido por el eufemístico enfoque preventivo, este séptimo principio es una prueba de fidelidad al compromiso que Naciones Unidas ha elevado a la comunidad empresarial y con el que las organizaciones firmantes del Pacto Mundial se deciden alinear. En sectores económicos relacionados con el uso de recursos naturales, así como aquellos otros que requieren la realización de experimentos y pruebas empíricas para el desarrollo de productos o tecnologías, este principio es una trampa llena de posibilidades interpretativas que en nada contribuyen a la pretendida transparencia. Y para el resto de sectores que no se ven tan vinculados con él, es un reto que se pueden encontrar en su camino en cualquier momento.

Surge la pregunta de hasta qué punto cabe esperar de forma razonable que una empresa, en aplicación del principio de precaución, asuma un comportamiento de liderazgo a la hora de efectuar los juicios necesarios en ausencia de cualquier decisión gubernamental, y en el contexto de descubrimientos positivos tras un proceso de valoración de riesgos independiente y transparente, especialmente cuando existen conflictos potenciales con sus intereses comerciales. ¿En qué circunstancias, bajo qué nivel de incertidumbre, es razonable o viable esperar que una empresa, en ausencia de gobierno, se mueva más allá de los indicados descubrimientos positivos de una valoración de riesgos? (Hanks 2004). Integrar empresa y necesidades sociales requiere algo más que buenas intenciones y fuerte liderazgo, hacen falta también ajustes en las organizaciones, intercambio de información e incentivos (Porter y Kramer 2006).

Cuanto más en cuenta se tenga un mayor conjunto de información científica, política y económica, la sociedad podrá hacerlo sustancialmente mejor en el futuro a la hora de alcanzar un equilibrio entre la innovación y sus peligros. El principio de precaución es un completo marco de referencia de pensamiento que rige el uso de la previsión en situaciones caracterizadas por la incertidumbre y el desconocimiento y donde existen importantes costes potenciales tanto por acción como por omisión regulatoria<sup>16</sup>. Las acciones regulatorias pueden ser pospuestas casi indefinidamente al poner en cuestión los descubrimientos o los métodos de estudio que prueban los daños, o insistiendo en que hace falta más investigación antes de poder extraer una conclusión definitiva. Mientras tanto, el aire, la tierra y el agua continúan siendo contaminados y la naturaleza, los trabajadores, los consumidores y la sociedad continúa expuesta al peligro. Incluso cuando se alcanzan evidencias sólidas de peligro, un producto químico puede permanecer en uso y producción durante una década o más, antes de que se decida prohibirlo o restringirlo. En el ínterin, ese producto puede ir gradualmente introduciéndose en la cadena alimenticia o ser transportado a grandes distancias vía corrientes de aire. Para cuando termine el debate regulatorio, la sustancia química puede estar presente por todo el medioambiente, desde la leche materna hasta los ecosistemas árticos (Smith 2000). Las empresas deben asegurarse de que los costes asociados con sus actividades están incorporados a sus productos en lugar de estar externalizados y acabar por ser soportados por el conjunto de la sociedad (Clapp 2008).

La evaluación de riesgos y la precaución no son conceptos opuestos, aunque algunos defensores de los dos lados hayan hecho que lo parezcan. No obstante, representan claramente diferentes enfoques. El conflicto entre la valoración de riesgos y la precaución puede ser entendido de dos maneras: 1) la valoración de riesgos está mal utilizada. Debidamente utilizada podría ser una pequeña parte del enfoque preventivo, pero en cambio se usa como barrera para la precaución. La precaución aparece escrita en muchas partes del sistema legal americano, pero con frecuencia es impedida por el uso de los informes de riesgos y 2) la valoración de riesgos es fácilmente o deliberadamente manipulada para apoyar los intereses económicos a

<sup>16</sup> European Environmental Agency: Environmental Issue Report nº 22

expensas del medioambiente y de la salud pública (Raffensperger et al. 2000). Como vemos, el debate está abierto y el cumplimiento de este principio exige por parte de las empresas adoptar una postura concreta. O decide aplicarlo con rigor como parte de su estrategia fundamental o la puerta queda abierta para que por ella pueda entrar cualquier excepción o salvedad y son precisamente estas excepciones a la aplicación del principio las que terminan causando grandes desastres, aunque también es cierto que, en ocasiones, si este principio se hubiese aplicado de forma estricta, la humanidad no estaría disfrutando en estos momentos de alguno de sus más importantes avances científicos.

### **3.4.2. Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental**

La responsabilidad ambiental de las empresas ha sido desde hace muchos años un asunto de debate encendido del que las organizaciones ecologistas han hecho bandera, creando un enfrentamiento constante y permanente con el mundo empresarial. Numerosos desastres ecológicos provocados por la falta de responsabilidad de determinadas empresas de determinados sectores no han hecho más que empeorar las relaciones entre uno y otro ámbito, creando a su vez una percepción negativa entre el conjunto de la opinión pública. El dilema entre rentabilidad, crecimiento, desarrollo económico y conservación de los entornos naturales no parece agotarse.

El desarrollo sostenible ha sido definido por la Comisión Mundial de Desarrollo y Medioambiente de las Naciones Unidas (Brundtland 1987) como el desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades.

En determinadas circunstancias, es difícil mantener un correcto equilibrio entre crecimiento económico y protección ambiental, siendo las dos cuestiones objetivos irrenunciables. La responsabilidad ambiental es de por sí una actitud de profundo compromiso por parte de las empresas. Es difícil mantenerla, asumirla y practicarla, pero aún más complicado es fomentarla y promoverla. Este octavo principio aborda la práctica de promover iniciativas



de responsabilidad ambiental, debiendo ser entendido en el sentido de promoción interna, en el seno de su propia organización. La difusión y promoción de la responsabilidad ambiental de forma pública y abierta mediante el ejemplo sólo está al alcance de empresas verdaderamente virtuosas y excelentes en el desempeño de acciones de buenas prácticas empresariales. La cuestión es saber hasta qué punto los mercados son capaces de premiar esos comportamientos.

La responsabilidad ambiental se encuentra rigurosamente regulada en la mayoría de países desarrollados, de ahí que exista una tendencia generalizada a identificar cumplimiento legal con el correcto desempeño de la responsabilidad ambiental, pero debe entenderse que las prácticas responsables no vienen solamente dadas por la regulación, sino que las empresas auténticamente innovadoras y creativas serán capaces de encontrar nuevas vías de contribución al desarrollo sostenible, aunque en este camino deben ir acompañadas por las aportaciones de las administraciones públicas.

La responsabilidad ambiental de las empresas es un asunto de constante actualidad que necesita permanentes esfuerzos tanto por parte del mundo empresarial como de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales. El hecho de que una empresa sea percibida como innovadora social o medioambiental puede influir en la diferenciación de su marca, en la generación de retribuciones reputacionales y en el respeto y lealtad de sus clientes y trabajadores hacia ella por su responsabilidad (Gonzalez-Perez y Leonard 2015). Cuando se integra plenamente, la sostenibilidad se convierte en fuente de toda una gama de oportunidades de creación de valor, generando una innovación radical que trasciende y hace posible otros niveles de creación de valor (Cooperride 2013).

Las empresas tienen la obligación moral de asegurar que sus actividades son ecológicamente sostenibles. El mínimo moral que constriñe la actividad empresarial debe incluir la sostenibilidad ecológica. Las empresas son libres para perseguir su máximo beneficio dentro de las reglas de juego, pero las reglas deben ser modificadas para incluir la obligación de no empeorar la situación de los ecosistemas durante ese proceso. La actividad empresarial



debe ser considerada como perjudicial si consume recursos de forma insostenible o genera residuos que no pueden ser absorbidos por el ecosistema (DesJardins 1998).

La Agenda 21 (United Nations 1993), que puede definirse como un documento que incorpora políticas, planes o programas de acción cuyo objetivo es conseguir un necesario equilibrio entre la conservación del medio ambiente y de los recursos naturales y el modelo socioeconómico, surgió en el año 1992 en el seno de la II Conferencia Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible organizada por Naciones Unidas en la ciudad de Río de Janeiro, Brasil. En dicha Conferencia, Naciones Unidas hizo un llamamiento a los poderes públicos, estatales, regionales o locales, para que iniciasen lo antes posible un proceso de diálogo con sus ciudadanos, organizaciones y entidades, a fin de adoptar un plan de desarrollo centrado en los valores locales, que considere de forma integrada el desarrollo social, el desarrollo económico y la protección del medio ambiente, o lo que es lo mismo, que adoptasen la Agenda 21 en su respectivo ámbito territorial.

El mensaje a las empresas está contenido en el capítulo 30 de la Agenda 21, en el que se aborda el papel de la empresa y la industria en el desarrollo sostenible. También se expone en líneas generales lo que la responsabilidad ambiental significa para las empresas, la gestión ética y responsable de los procesos y de los productos desde el punto de vista de la salud, de la seguridad y de los aspectos ambientales. Hacia este propósito, las empresas y la industria deberán incrementar su autorregulación, guiadas por códigos, iniciativas y estatutos apropiados, que se integren en todos los elementos de planificación y decisión de la empresa y que fomenten la apertura y el diálogo con los empleados y el público (Agenda 21). Por su parte, los Objetivos de Desarrollo del Milenio se mantuvieron dentro de su plazo de vigencia hasta el año 2015, momento en el cual han sido reemplazados por un programa más completo denominado Objetivos para el Desarrollo Sostenible. En el mes de septiembre del año 2015, en la ciudad de París, los 193 países miembros de Naciones Unidas adoptaron un plan para conseguir un futuro mejor para todos, trazando un camino para acabar en los siguientes quince años con la pobreza extrema, luchar contra la desigualdad y la injusticia y proteger nuestro planeta. Este plan, conocido como la Agenda 2030, contiene

diecisiete Objetivos para el Desarrollo Sostenible, que define claramente un mundo para todas las personas y todas las naciones, sin dejar a nadie para atrás.

Estos objetivos globales son el resultado de un proceso muy participativo en el que se han implicado los gobiernos y la sociedad civil, y han sido desarrollados mediante un gran consenso como pocas veces se había logrado a escala mundial. Para alcanzar estas metas, todo el mundo tiene que hacer su parte: los gobiernos, el sector privado, la sociedad civil y personas como cualquiera de nosotros.

El factor clave aquí consiste en identificar cuáles son los retos para conseguir la implicación del sector empresarial en la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En este sentido, se esbozan dos retos, (1) abordar el escaso reconocimiento que los Objetivos de Desarrollo Sostenible tienen tanto dentro del sector empresarial como dentro del conjunto de la sociedad y (2) reducir la distancia entre lo que se espera del sector empresarial y lo que está siendo su verdadero planteamiento en este sentido (Hayakawa 2017).

No obstante, conseguir un acuerdo tan amplio ha supuesto pagar un alto precio en cuanto a relajación de las exigencias que inicialmente estaban contenidas dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y que fueron sustancialmente rebajadas para integrar al mayor número de países. Posteriormente, la Administración Trump ha manifestado su oposición al acuerdo alcanzado en París, y poco a poco las dudas sobre la efectividad del mismo se están esparciendo a nivel mundial. Si los Objetivos de Desarrollo Sostenible no consiguen un reconocimiento entre los gobiernos de los distintos países, es difícil que el sector privado vea en ello una posibilidad de mejora competitiva o de diferenciación frente a competidores y por tanto no aparecerá una tendencia para alinearse con ellos, pues no le ven retorno ni a corto ni a largo plazo. Hasta que el sector privado no detecte una inquietud hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la sociedad, en los consumidores y en los gobernantes no tendrá incentivo para implicarse en ellos.

Las pequeñas empresas tienen en general menor conciencia ambiental y suelen ser reacias a adoptar medidas que vayan más allá de las que impone la propia regulación. Es obvio que los impactos de una pequeña empresa no son muy significativos, pero si se agrega el conjunto de pequeñas y medianas empresas que generan impactos, el efecto sobre el medioambiente sí es relevante.

En la primera década del nuevo milenio, organizaciones públicas y privadas están formando alianzas potentes para afrontar las cuestiones relativas al desarrollo sostenible. Es necesario que esas alianzas tengan éxito y cumplan con lo prometido para asegurar nuestro futuro (Hicks 2012). La llamada a la colaboración con el desarrollo sostenible es genérica y no distingue tamaños ni sectores empresariales, pero la forma de acercarse al mismo no puede ser igual en el caso de grandes corporaciones que en el caso de pequeñas, medianas o micro empresas. La mayor parte de la investigación científica se ha centrado en la gran empresa, dejando fuera de estos estudios la evolución y los comportamientos que están siendo adoptados por las pequeñas y medianas. Para estas últimas, el acercamiento al compromiso ambiental debe ser entendido como un proceso que va atravesando diferentes etapas.

Las fases por la que atraviesa una pequeña o micro empresa para adoptar un enfoque proactivo en términos ambientales son tres (Parry 2012): (1) exploración: es la primera etapa, en la que busca su mercado, su identidad y el alcance de sus actividades. Los impulsores de esta etapa son el ahorro de costes, la legitimación empresarial, que se quedará en una simple legitimación temporal (Gouldson y Bebbington 2007) si no se completa el proceso, la ética personal del emprendedor, la sostenibilidad vinculada al negocio, las políticas ambientales formales, la asistencia externa y la utilización de la energía, (2) establecimiento: se considera que una empresa ha entrado en esta etapa cuando haya establecido prácticas ambientales en el desempeño estratégico de su actividad. El impulsor de esta etapa es el capital social y (3) integración: etapa definida por la integración de las prácticas verdes en todo el conjunto de su estrategia. El impulsor de esta etapa es la acción.

Los procesos de responsabilidad ambiental de las empresas ofrecen nuevas oportunidades para los emprendedores. Pueden permitir a algunas empresas

alcanzar ventajas competitivas en campos como la innovación de productos o de servicios, el desarrollo de nuevos negocios, marketing, obtención de apoyos institucionales y de la opinión pública y en general conseguir una ventaja sobre la tecnología sucia existente (Schaper 2002).

Las tendencias globales no son muy esperanzadoras. La gobernanza climática y energética del sistema de Naciones Unidas sigue estando muy centrada en los estados y una participación activa del sector empresarial sería esencial para mejorar su efectividad (Andrade y Oliveira 2014). Los estados no están sabiendo transmitir un buen ejemplo a las empresas, un caso claro es el Protocolo de Kioto, adoptado durante la Conferencia de la ONU sobre Cambio Climático celebrada en la ciudad japonesa de Kioto en el año 1997, y que entró en vigor el día 16 de febrero de 2005. La Unión Europea, responsable del 25% de las emisiones, ratificó el Protocolo el 30 de mayo de 2002. Ese mismo año ratificaron también el Protocolo Japón, Canadá, Nueva Zelanda, China, India y Brasil, aunque estos tres últimos, como países en vías de desarrollo, no están obligados a reducir sus emisiones. Rusia ratificó también el protocolo en octubre de 2004, y Estados Unidos, responsable del 36% de las emisiones mundiales, nunca ratificó el protocolo. Tampoco lo ha hecho Australia, y Canadá lo abandonó en diciembre de 2011. Ninguno de los países que lo ha firmado y ratificado está cumpliendo con los objetivos establecidos en el protocolo.

El Protocolo de Kioto es fundamentalmente defectuoso, ineficaz para hacer frente al cambio climático, sus objetivos no tienen soporte científico y son fruto de la precipitación. Expone de forma significativa a perjuicios tanto la economía americana como la mundial. Haría depender de forma peligrosa la economía americana de otros países para alcanzar sus objetivos de emisiones (White House 2001). Otras visiones más optimistas siguen guardando esperanzas en los mecanismos establecidos por el Protocolo de Kioto, que consideran que uno de los principales beneficios para los países en desarrollo está en la venta de cuotas de emisión de dióxido de carbono, que les permitirán captar rentas y mantener e incluso expandir su superficie forestal, apareciendo un valor no financiero de los bosques, que se puede ofrecer tanto a consumidores domésticos como exteriores (Swinton y Sarkar 2008).

La responsabilidad ambiental es, en estos momentos, sinónimo de riesgo y

de oportunidad, y a medio plazo, también de supervivencia. El deber que este principio octavo impone a las empresas de promover la responsabilidad ambiental es muy ambicioso y exigente, y cada empresa firmante del Pacto Mundial debe llevarlo a efecto dentro de su ámbito de influencia. Lo que este principio pide a las empresas es que tomen medidas en defensa del medioambiente y que actúen, dando por entendido que siempre se puede hacer algo, aunque el campo de influencia y el sector de actividad no estén vinculados con impactos ambientales directos. Nuevamente se exige un esfuerzo de gestión a las empresas si pretenden dar cumplimiento a este principio, esfuerzo que no está al alcance de todas las empresas, sino sólo de las más audaces y con mayor capacidad para asumir su compromiso social. Ser cada vez más eco-eficiente puede reducir costes a la vez que obtener una prima en el mercado de los productos ecológicos (Esty y Winston 2006).

### **3.4.3. Principio 9: Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente**

Las empresas pueden ser generadoras de tecnología o limitarse a la utilización de la tecnología existente. Este último caso es el más habitual, y por tanto las empresas tienen ciertas limitaciones a la hora de poder fomentar la denominada tecnología respetuosa con el medioambiente. En este sentido, la aportación de la comunidad científica es fundamental, abriéndose un amplio espacio de colaboración y sinergia entre la empresa y el mundo académico. Con el transcurso del tiempo, la tecnología ecológica se ha convertido en una industria-negocio en sí misma, apoyada por numerosas corrientes doctrinales y científicas que ven un importante campo de actuación sobre asuntos que son percibidos muy positivamente por la opinión pública y que suelen contar con apoyos institucionales al tratarse de temas considerados como políticamente correctos. Asimismo, las empresas que se dedican a la creación y desarrollo de conocimiento tecnológico son conscientes de que cualquier avance en el ámbito de la protección ambiental es bien recibido por los mercados. Aparece así en el panorama económico-empresarial una rama científica denominada ciencia de la sostenibilidad.

La ciencia de la sostenibilidad se está desarrollando en base a cuatro ramas de investigación: biológica, geofísica, social y tecnológica. Todas ellas relacionadas entre sí, y a veces superpuestas, combinando entre todas, una especie de ciencia del cambio global. Hace falta más investigación científica, así como situar el desarrollo sostenible en la agenda política (Kates 2000). La tendencia generalizada hacia una mayor conciencia ambiental por parte del conjunto de la población está transformando algunos de los métodos utilizados por las empresas para competir en el mercado. La cada vez más estricta regulación en asuntos ambientales está provocando que aparezcan nuevos enfoques de gestión empresarial, de manera que la gestión medioambiental comienza a ser un área de movimientos estratégicos que puede proporcionar ventajas competitivas a aquellos operadores que sean capaces de desarrollarlos más eficientemente. Entre ellos, no cabe duda que la tecnología ocupa un lugar destacado. La revolución tecnológica que está experimentando el mundo entero, está elevando la inquietud de la sociedad por los conocimientos tecnológicos de cualquier área, y los relativos a la protección ambiental ocupan un lugar preferente.

El uso de tecnología cada vez más eficiente desde el punto de vista ambiental lleva aparejada una mejora de la competitividad empresarial, puesto que obliga a las compañías a ser cada vez más innovadoras. Este principio contiene derechos de los denominados positivos (Donaldson 2002), es decir el Pacto Mundial les pide a las empresas que fomenten el desarrollo y la difusión de tecnologías ecológicas.

Un adecuado diseño medioambiental puede provocar innovaciones que reduzcan el coste total de un producto o que mejoren su valor. Estas innovaciones permiten a las empresas utilizar una gama de inputs de forma más productiva, desde materias primas a energía o mano de obra, compensando de esta forma los costes de mejorar sus impactos ambientales y poniendo fin a su estancamiento. Al final, esta mejora en la productividad de los recursos hace a una empresa más competitiva, no menos (Porter y Van de Linde 1995). La innovación relativa a procesos y productos ecológicos está relacionada positivamente con la obtención de ventajas competitivas (Chen et al. 2006).

Este principio número nueve busca la incorporación de las empresas al fomento y difusión de la protección ambiental desde el punto de vista de la tecnología. No se trata de efectuar un uso sostenible de la tecnología, sino de utilizar tecnología que sea respetuosa con el medioambiente. Encontramos dos problemas: (1) la terminología ¿qué debemos entender por tecnología respetuosa con el medioambiente?, y (2) en la actualidad la evolución de la tecnología ha alcanzado un ritmo muy veloz, que hace que cuando se está terminando de implantar una tecnología surge una nueva que la mejora. Estos cambios e implantaciones tienen grandes costes para las empresas tanto por la inversión en los nuevos avances como por el periodo transitorio que supone la adaptación a los cambios tecnológicos. El Pacto Mundial tiene un papel fundamental como red de aprendizaje en el ámbito medioambiental, capaz de hacer que sus miembros compartan experiencias y conocimientos para aprender unos de otros, así como para para que aquellas empresas dispuestas a adoptar una posición de liderazgo utilicen su influencia social y sirvan como modelo de gestión para otras firmas (Gallagher 2014). Es evidente que muchos directivos creen, o por lo menos actúan como si lo creyeran, que existen beneficios empresariales asociados a la mejora de sus prácticas medioambientales (Vogel 2008) lo que nos hace pensar que pueden coexistir razones económicas y éticas en la adopción de comportamientos medioambientalmente responsables (Centindamar y Husoy 2007).

El fomento y difusión de tecnología respetuosa con el medioambiente debe ser invocado no solamente por el mundo empresarial, sino por todo el conjunto de la sociedad, desde la comunidad científica y educadora hasta la industria, la ciudadanía, y por supuesto los poderes públicos. Es difícil conseguir avances en el desarrollo tecnológico si desde las instituciones públicas no se hace una labor de fomento y difusión. Por tanto, se requiere una alianza entre todos los integrantes de una comunidad para poder progresar en este sentido. Es una labor que debe ser llevada a cabo de forma interrelacionada y con el compromiso de todos los miembros de la comunidad. Aparecen aquí con fuerza cuestiones como el consumo responsable, la inversión responsable, y en definitiva, la idea de si el consumidor medio de un país medio está dispuesto a discriminar sus decisiones de consumo o de inversión prestando alguna atención a los aspectos medioambientales que subyacen detrás del producto o servicio que está en fase de adquirir.



Este principio es extraordinariamente ambicioso, puesto que para que funcione de forma efectiva se debe poner en relación todo el conjunto de una sociedad. Asimismo, la investigación científica necesaria para este avance tecnológico abarca muchos campos del saber, desconectados en numerosas ocasiones.

Se necesita construir un marco de referencia en el que cada disciplina pueda aportar criterios e indicadores relativos a la sostenibilidad. Integrando estos criterios se puede estructurar el conocimiento y los métodos para afrontar estos problemas, de forma objetiva y científica, pero sin esperar una solución concreta para cada problema. En realidad, se debe buscar una diversidad de soluciones de acuerdo a las particularidades medioambientales y sociales de cada región o país. Cualquier intento de imponer soluciones uniformes a problemas medioambientales globales amenazará la diversidad cultural de las regiones del mundo, tal y como lo hace actualmente la globalización económica (Komiyama y Takeuchi 2006).

La complejidad del proceso no debe hacer abandonar los objetivos, pero una vez más se puede comprobar que para poner en práctica un principio es necesaria una conjunción de condiciones y circunstancias que van más allá del simple desempeño empresarial. En este caso, y para que se pueda dar cumplimiento de forma apropiada a lo que el principio requiere, se hace necesaria la existencia de un caldo de cultivo referido a innovación tecnológica, así como un determinado grado de conciencia social que premie de alguna forma el esfuerzo que supone. Además, las empresas, especialmente las grandes corporaciones, pueden caer fácilmente en la tentación de utilizar la tecnología más avanzada de la que dispongan en materia ambiental en los territorios donde la presión social tenga mayor intensidad, y utilizar otras tecnologías más obsoletas, y por tanto menos amables con el medioambiente, en aquellos territorios donde esa presión no existe o bien resulte ser considerablemente más suave.

El principal objetivo medioambiental a nivel mundial es la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero que causan el calentamiento global del planeta. Para eludir o retrasar medidas de protección ambiental se alegan causas científicas, no estar científicamente demostrado el perjuicio, así como



causas económicas, el elevado coste económico y financiero que tienen estas medidas y sus correspondientes costes de oportunidad.

Los políticos están proponiendo gastar miles de millones de dólares en reducir la emisión de gases con efecto invernadero, y hasta ahora los economistas no pueden decir con fiabilidad si esta inversión es demasiado grande o demasiado pequeña (Tol 2009). Comparando los costes y los beneficios, claramente se demuestra que los beneficios de una intervención temprana y severa sobre el cambio climático pesan más que los costes. Ignorar el cambio climático acabará dañando el crecimiento económico; hacer frente al cambio climático es una estrategia a favor del crecimiento (Stern 2007). El informe Stern se basa en un tipo de descuento demasiado bajo, por lo que sus conclusiones han de ser puestas en cuestión, aunque merece credibilidad en otros muchos aspectos (Weitzman 2007). Según otro estudio que analiza 28 países de la OCDE (Färe et al 2012), durante el periodo 1991-2006, el coste de la reducción de emisiones de dióxido de carbono supondría una pérdida de PIB en términos reales relativamente baja si los países son capaces de reasignar sus decisiones productivas a lo largo del tiempo. Para el mayor emisor de gases de efecto invernadero, Estados Unidos, el coste de reducir un 5% sus emisiones habría sido el 1,4% del total de su PIB real durante el período 1991-2006.

### **3.5. LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN**

Global Compact contenía en su origen los nueve principios a los que hemos hecho mención anteriormente, referidos a Derechos Humanos, Derechos Laborales y Medio Ambiente, pero nada quedó establecido en ese momento en relación al problema de la corrupción. Hasta el 24 de junio de 2004, en el transcurso de la primera Cumbre de Líderes del Pacto Mundial, no se acordó la ampliación del conjunto de principios, que pasaron de nueve a diez, mediante la inclusión de un nuevo principio relativo a la corrupción. ¿Por qué no se incluyó ninguna referencia a la corrupción desde el primer momento? La respuesta, por sencilla, no deja de ser sorprendente, y es que hasta el año 2004 no existía ningún convenio de carácter global sobre la corrupción, y por tanto no se disponía de ninguna referencia sobre la que poder apoyarse. En aquel momento existían algunos acuerdos de carácter local, entre los que

cabe mencionar la Convención de la Organización de Estados Interamericanos contra la Corrupción, firmada en 1996; la Convención de la OCDE para Combatir el Cohecho de los Servidores Públicos firmada en 1997; el Convenio Penal Europeo sobre la Corrupción firmado en 1999; el Convenio Europeo contra la Corrupción con la Implicación de Funcionarios Públicos adoptado en 1997; la Convención de la Unión Africana para Prevenir y Combatir la Corrupción firmada en 2003. Cada uno de ellos abarca un ámbito territorial distinto, ofreciendo disparidad de conceptos y de definiciones sobre aspectos esenciales, añadiendo aún más confusión a un asunto ya de por sí bastante complejo.

El antecedente directo del décimo principio del Pacto Mundial es la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción<sup>17</sup>, firmada en la ciudad mejicana de Mérida el 9 de diciembre de 2003 y que entraría en vigor el 14 de diciembre de 2005. Considerada como el primer acuerdo global sobre corrupción, fue el documento que sirvió como base para la redacción del principio número diez. La Convención es de obligado cumplimiento para los países que la hayan firmado y ratificado, siendo sus valores y principios extensibles al conjunto de la sociedad.

### **3.5.1. Principio 10: Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno**

La adopción del décimo principio obliga a las empresas no solamente a evitar el soborno, la extorsión y cualquier otra forma de corrupción, sino a adoptar las medidas y políticas necesarias para prevenir, detectar y erradicar los comportamientos corruptos dentro de su ámbito de influencia. Este principio hace extensible al mundo empresarial las obligaciones asumidas por los Estados en la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción. Tras la adopción de este principio, el Pacto Mundial creó el Grupo de Trabajo sobre la Implementación del Décimo Principio, con el ánimo de dotar de mayor coherencia al conjunto de iniciativas existentes, y así evitar duplicidades de esfuerzos y acciones.

<sup>17</sup> Consúltese en [http://www.unodc.org/pdf/corruption/publications\\_unodc\\_convention-s.pdf](http://www.unodc.org/pdf/corruption/publications_unodc_convention-s.pdf)

Para ilustrar la magnitud del desafío que supone intentar avanzar en la lucha contra la corrupción, sirvan estos dos hechos: (1) entre los participantes del Pacto Mundial, el décimo principio está considerado como el más difícil de implementar. Muchas compañías, cuando presentan anualmente su Comunicación sobre el Progreso en el desempeño de los diez principios, no incluyen información alguna sobre este principio (Kell 2010), y (2) cuando se negociaba el texto de la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción, el debate más intenso quedó reservado para el asunto de las aportaciones financieras a los partidos políticos. Irónicamente fueron los Estados Unidos los principales detractores de este aspecto de la Convención (Webb 2005).

La corrupción empobrece las economías nacionales, socava las instituciones democráticas y el Estado de derecho y favorece la aparición de otras amenazas para la seguridad humana, como el crimen organizado, el tráfico de personas y el terrorismo<sup>18</sup>, pero el movimiento de la responsabilidad social empresarial posee el potencial para reforzar los compromisos de los estados desarrollando teorías en las prácticas diarias de las empresas que aporten integridad, estabilidad y buen gobierno (Arafa 2011).

Al igual que sucede con otros principios del Pacto Mundial, este décimo principio establece una obligación para las empresas de actuar, en este caso contra la corrupción, pero se trata de un problema de inmensa magnitud y complejidad que se puede producir en todas las esferas sociales, políticas o económicas, y que tiene muchas formas de manifestarse. Es un problema de tal amplitud que no se puede esperar que la solución se concentre únicamente en los comportamientos empresariales. El problema debe ser abordado en todos sus frentes, uno de los cuales es la empresa, pero si no se dan una serie de circunstancias previas, resulta prácticamente imposible ponerle freno. Hansen (2012) señala que las técnicas anti corrupción desplegadas por las empresas incluyen evaluación de riesgos y resultados, así como transparencia.

<sup>18</sup> Kofi Annan, 'Message to the Third Global Forum on Fighting Corruption and Safeguarding Integrity' 30 de mayo de 2003

Transparencia Internacional (2009) define la corrupción como el uso indebido del poder confiado para beneficio propio. Este enfoque indica que la corrupción incluye el favoritismo, el clientelismo o la corrupción localista, los mutuos entendimientos y la cooperación, la apropiación indebida, las aportaciones económicas a campañas electorales o a partidos políticos, el lavado de dinero, el conflicto de intereses y la deslealtad, incluido el abuso o el uso ilegal de información sensible o confidencial (Osuji 2011). La corrupción incluye comportamientos acordes a las reglas, así como contrarios a las mismas, dependiendo de si el resultado o el servicio obtenido está prohibido o no (Stapenhurst y Langseth 1997). Comprobamos, por tanto, que se pueden producir comportamientos corruptos a pesar de estar dentro de las normas. Mala es la corrupción que beneficia indebidamente a algunos, pero aún peor es aquella que beneficia a algunos a costa del perjuicio premeditado de otros. Este es el peor de los casos, y no nos referimos únicamente a perjuicios económicos, sino a perjuicios para la salud, para la comunidad o incluso para la vida. No obstante, toda corrupción implica un perjuicio ya sea a corto o largo plazo, para el conjunto de la comunidad, aunque en algunos casos los daños son más evidentes e irreversibles que en otros.

Las empresas pueden practicar la corrupción en sus relaciones externas, así como en el seno de sus decisiones y procesos internos. Las organizaciones están formadas por personas, que tienen, a su vez, distintas predisposiciones a caer en este tipo de comportamientos. Englobando el círculo de cada persona, está el círculo de la empresa, que debe disponer de mecanismos capaces de implementar con eficacia medidas para prevenir, detectar y corregir ciertas conductas. Por encima del ámbito de la empresa se sitúa el ámbito del mercado en el que dicha empresa opera, en el que encontramos también a sus competidores, los bienes y servicios que se pretenden vender y los clientes por los que se compete. Y abarcándolo todo, tendríamos el sistema en el que la empresa se sitúa, formado por todos los demás miembros de la comunidad, influenciado por la existencia o inexistencia de un estado de derecho, de unos principios sociales de organización y convivencia, de mecanismos de igualdad ante la ley, de libertad de expresión, de mercado y libre competencia. En todos los terrenos que hemos descrito se da una propensión a la corrupción, y es en todos ellos donde deben concentrarse las actuaciones. Cuando el riesgo que se corre por adoptar un comportamiento

corrupto es bajo con relación al beneficio que se puede obtener, esa propensión aumenta en casi todos los ámbitos mencionados, por lo que no se debe reducir la intensidad de la vigilancia. Aspectos como la captación de empleados o gerentes dentro del sector, la captación de clientes o la competitividad mal entendida, pueden dar lugar a fraudes y conductas deshonestas. A veces, nos encontramos con casos evidentes y flagrantes, que no ofrecen espacio para la duda. Sin embargo, la cuestión clave suele estar en aquellos casos cuya sutileza los reviste de cierta apariencia de corrección, en los que se crean argumentos para sembrar la duda, y que son los que finalmente quedan impunes. Si además, se alegan aspectos culturales o costumbres locales para justificarlos, el daño es aún mayor, porque estos comportamientos quedan justificados. En algunos países, un político puede aceptar un regalo, mientras que en otros estaría muy mal visto, tanto por parte del que lo hace como del que lo acepta. Lo mismo ocurre con algunas excesivas atenciones con las autoridades y con los políticos, o en la designación de los denominados puestos de trabajo de confianza, con el funcionamiento de los lobbies, la influencia a través de la política y de los políticos y la influencia a través de los medios de comunicación. Muchas veces se justifica todo con la aplicación de la falsa idea de que si no lo hace esta empresa, vendrá otra que lo hará.

Si la propia administración pública falla en el terreno de la corrupción, se produce desde el punto de vista institucional un efecto negativo que socava la legitimidad del conjunto de empresas que participan en el Pacto Mundial y esto es algo que está ocurriendo en nuestro país (Erro y Sánchez 2012).

La corrupción sistemática requiere una gestión de la misma, de forma que empresas que operan en escenarios de corrupción profunda dedican sus esfuerzos de carácter directivo a la planificación y desarrollo de estrategias de corrupción, en lugar de enfocar sus actuaciones hacia la correcta distribución de sus bienes o servicios. Se produce una competencia por la gestión de esa corrupción, de manera que las empresas que mejor gestionan los mecanismos de la corrupción son las que obtienen mayores beneficios. Se suplantan las normas del mercado por las de la corrupción, de forma que, o se emplean esas reglas de funcionamiento o no se puede operar. Las empresas éticas no tienen cabida, o mejor dicho, las personas éticas no tienen cabida.

Las prácticas corruptas interfieren en el correcto funcionamiento del mercado. Hasta el punto de que si los participantes en un mercado practican el soborno, interfieren en los mecanismos racionales de asignación de los recursos, y sus acciones suponen significativos costes sociales. El mercado incentiva el desarrollo de los productos con mejor relación calidad-precio, así como los mejores mecanismos productivos. Pero cuando las compras y ventas no se hacen sobre la base del precio y la calidad, sino sobre cuánto dinero se paga en sobornos, todo el mecanismo del mercado queda distorsionado. El soborno daña la eficiencia económica mediante una errónea asignación de recursos (Donaldson et al. 1999).

La corrupción reduce las posibilidades de crecimiento del país o territorio que no le ponga freno efectivo, de igual manera que las buenas prácticas empresariales de un país contribuyen a su crecimiento económico. Algunas naciones manifiestan una ventaja competitiva derivada de algún elemento clave de su estructura económica. Algunas naciones están, de esta manera, predispuestas por su estructura, a disfrutar de una ventaja competitiva como nación (Porter 1990). Esta idea se puede extender a aspectos culturales como la propensión a la sociabilidad espontánea o, simplemente, la confianza, que pueden marcar la diferencia entre la eficiencia o ineficiencia de los procesos económicos (Fukuyama 1995). Por tanto, no sólo la forma tradicional de capital, sino el capital humano debe ser tenido en cuenta a la hora de determinar la riqueza de las naciones (Donaldson 2001).

En países que establecen sistemas libres de corrupción, la asignación de recursos, así como las inversiones, son más eficientes y más sostenibles en el tiempo, pudiendo aumentar de forma consistente su capacidad para seguir generando y atrayendo nuevas inversiones. La transparencia genera confianza y la confianza genera resultados, tanto en la sociedad como en los balances. La corrupción acaba traspasando los límites de la propia compañía, y aunque inicialmente las empresas la practiquen de puertas hacia afuera, con el paso del tiempo los desempeños corruptos acaban contagiando el funcionamiento interno. Se premian acciones y comportamientos que en nada tienen que ver con el correcto desarrollo de las actividades profesionales de un buen directivo o trabajador, la escala de valores y los criterios de promoción interna se invierten, y se acaban trasladando las perversiones externas al interior de

la compañía, generando dudas y suspicacias internas. Antes o después, se produce un punto de no retorno, en el que la información que un grupo de directivos tiene sobre las actuaciones de la compañía, la convierte en rehén de unos pocos, que aprovechan esa circunstancia en provecho propio, sintiéndose, además, plenamente justificados. Una vez traspasado ese punto de no retorno, o seguramente antes, esa empresa ha iniciado el camino que la llevará a su autodestrucción. La desconfianza interna hace que las organizaciones pierdan eficacia y que al cabo de un tiempo, si las conductas continúan sin enmendarse, esa desconfianza acaba por desbancar a la empresa de su lugar en el mercado, si antes no lo hacen los órganos jurisdiccionales o la opinión pública.

Medir adecuadamente la corrupción es tan difícil como medir las diferencias culturales entre los pueblos. En el mundo se dan enormes diferencias culturales y regulatorias, y a veces, los ordenamientos jurídicos y los valores sociales de los países son contradictorios entre sí. Podemos encontrar países como China, donde se permite la explotación laboral o la violación sistemática de los derechos humanos, pero sin embargo se condena a muerte a funcionarios por aceptar sobornos.

Uno de los indicadores de la corrupción más aceptados internacionalmente es el Índice de Percepción de la Corrupción, creado por la ONG Transparencia Internacional, elaborado anualmente en base a más de 10 sondeos y encuestas de percepción, realizadas por instituciones y firmas independientes (Transparencia Internacional 2011). No obstante, este índice, junto con otros existentes, ha sido criticado por parte de la doctrina por su metodología, su alcance y sus efectos. Las críticas sobre el índice de Transparencia Internacional se centran en dos categorías: (1) deficiencias en la medida de las percepciones, y (2) distorsiones en los rankings debido a fluctuaciones en las muestras (Warren et al. 2009). Algunos países incluso se han quejado de la falta de transparencia en la propia elaboración del índice de Transparencia Internacional.

El problema de la corrupción es un problema global, y por tanto no se puede afrontar desde enfoques locales, sino que requiere soluciones globales, a través de las instituciones y convenciones transnacionales. Cada vez más, la



naturaleza y el alcance de las reglas fundamentales tiene carácter transnacional. Las respuestas internacionales a la corrupción y los recursos del derecho internacional estuvieron inicialmente basadas en instrumentos de regulación suave (Posadas, 2000). Los problemas de la corrupción y la aplicación de normas se están discutiendo cada vez más en foros multinacionales (Osuji 2011). Los países desarrollados han empezado a tomar medidas en sus legislaciones nacionales para penalizar la corrupción que practican sus empresas más allá del territorio nacional, aunque esta tendencia es bastante reciente. Si se quiere mejorar en este campo, las actuaciones deben ser conjuntas, se debe trazar un plan global que analice quién, dónde, porqué, y cómo se produce la corrupción y establecer objetivos claros junto con medidas necesarias para conseguir esos objetivos.

No existe región o país en el mundo inmune a la corrupción (Transparencia Internacional 2011). Asumiendo esta realidad, el proceso de globalización de la economía no hace más que multiplicar el problema de la corrupción, así como de todos los daños que la misma genera. Las distintas estrategias globales que adoptan las empresas multinacionales se traducen en deslocalizaciones que llevan a la aparición de nuevos problemas, como consecuencia de las diferencias en cuanto a percepciones, niveles y garantías existentes en relación a la corrupción, con especial relevancia para los conflictos éticos derivados de las diferencias entre actuaciones y regulaciones de los países de origen y los de acogida de este tipo de empresas. Sin embargo, a pesar de que el contexto transnacional requiere especial atención, limitar el problema de la corrupción a las compañías multinacionales sería sesgar e invalidar el análisis del asunto. Las circunstancias de algunos países en desarrollo, con normativas más suaves en términos de corrupción, favorece la aparición de la misma, pero no es sólo el marco regulatorio el que tiene relación directa con el grado de corrupción, es una cuestión de modelo social, económico y político, tanto de los países de acogida de las empresas, como de los países de origen.

Rasche (2012) defiende que, para problemas de estas dimensiones, es necesario el establecimiento de un sistema de buen gobierno a nivel mundial desde una triple perspectiva: (1) con la intervención de múltiples actores, incluyendo, entre otros, empresas nacionales y multinacionales, gobiernos

nacionales e instituciones intergubernamentales, así como ONG´s nacionales e internacionales, (2) con actuaciones en múltiples niveles, local, nacional e internacional. Muchas actuaciones tienen carácter global, pero se hace necesaria posteriormente una implantación local y (3) con apoyo de redes de trabajo que pongan en relación esa multitud de actores en el marco de los múltiples niveles (Rasche y Gilbert 2012). La erradicación de la corrupción es deseable, pero más importante aún es reducir paulatinamente la capacidad de los poderosos e influyentes para destruir el poder del mercado y la energía del emprendimiento para mejorar los niveles de vida (Rodríguez 2013).

No hay ningún país en el mundo en el que el soborno sea ni legal ni moralmente aceptado; no obstante, la distancia a la que se producen los casos de corrupción tiene una influencia directa en la percepción de la misma. La corrupción practicada por el mundo empresarial provoca una percepción distinta en función de que tenga lugar dentro o fuera de las fronteras del país de origen de la compañía. Los casos de corrupción que tienen lugar fuera del territorio nacional de una empresa son tratados con mayor benevolencia por parte de la opinión pública, que ve muy lejana esa corrupción y en ocasiones culpa al régimen tercermundista de turno, sin tomar medidas contra las empresas que las practican. Nuevamente surge el doble provecho que de la globalización hacen las empresas multinacionales, según el cual, se globaliza aquello más favorable, como las materias primas a bajo coste, la mano de obra barata o los impactos ambientales, y a la vez se aprovecha la falta de regulación en materia de corrupción para desarrollar prácticas, que en ningún caso se atreverían a desempeñar en su país de origen. Y junto a todo esto, los consumidores no sólo no la penalizan, sino que en numerosas ocasiones la exculpan, cargando la responsabilidad sobre los gobiernos de los países de acogida.

### **3.6. RESUMEN**

En el presente capítulo se ha pretendido analizar el decálogo de principios que conforman el Pacto Mundial, poniéndose de manifiesto que los deberes que se imponen a las empresas para poder cumplir con ellos han resultado ser mucho más amplios, exigentes y progresivos de lo que cabría deducir de una primera aproximación. La adhesión al Pacto Mundial es un acto voluntario,

pero una vez que las empresas entran a formar parte de la iniciativa, las obligaciones que asumen no se limitan a un campo concreto, sino que abarcan todas sus áreas funcionales, lo que conduce a pensar que la única manera de cumplir con ellos es mediante la incorporación de los principios a la estrategia central de la compañía, que deberá efectuar mejoras continuas en el desempeño de su responsabilidad.

La adhesión al Pacto Mundial lleva aparejados el cumplimiento y difusión, de forma voluntaria, de los diez principios analizados, junto con el deber de presentar cada año un informe sobre el progreso experimentado. Una parte significativa de las empresas que se adhieren, casi el 40 por ciento, no son capaces de dar cumplimiento a las obligaciones voluntariamente aceptadas y acaban abandonando su adhesión, lo que da idea del grado de exigencia.

El Pacto Mundial trata aspectos esenciales del desarrollo empresarial y del desarrollo humano, no cabría esperar menos pues es una iniciativa lanzada desde la Organización de Naciones Unidas. Intenta ser una palanca para el fomento de la responsabilidad social empresarial y de los comportamientos responsables de las empresas, pero es necesario que esta intención se vea acompañada por una mayor implicación y una mejora de la gobernanza mundial. Las empresas deben actuar con responsabilidad, pero esa responsabilidad debería verse completada a su vez por una cierta ejemplaridad en las actuaciones de los Estados, lo que desafortunadamente no siempre ocurre. El hecho de fomentar el desempeño responsable de la actividad empresarial no debe en ningún caso suponer la elusión por parte de los poderes públicos de su responsabilidad.

El hecho de que el Pacto Mundial no disponga de mecanismos de verificación y monitorización no le resta validez a la iniciativa. De forma similar a lo que sucede en el campo de la contabilidad, la gran mayoría de las empresas no realiza una verificación o auditoría de sus cuentas, sin que eso suponga que las mismas no reflejan la imagen fiel de su situación financiera y patrimonial. Ni tampoco la verificación externa garantiza inequívocamente la validez de Las empresas que deciden adherirse y cumplir con los principios son empresas comprometidas con el desempeño responsable de su actividad y que progresivamente van a ir mejorando sus comportamientos éticos, sin que la ausencia de mecanismos de verificación sea suficiente motivo para demostrar lo contrario.

## CAPÍTULO 4

# EL MODELO DE GESTIÓN DEL PACTO MUNDIAL

### 4.1. INTRODUCCIÓN

Hemos visto con anterioridad cuales son los pasos que las empresas deben dar para convertirse en firmantes del Pacto Mundial. Asimismo, hemos visto el exigente compromiso que supone para una empresa intentar darle cumplimiento a los diez principios que abarcan materias tan diversas como derechos humanos, derechos laborales, protección del medioambiente y lucha contra la corrupción.

Es obvio que a la hora de poner en práctica el compromiso que supone la adhesión al Pacto Mundial, cada empresa está condicionada por aspectos como su tamaño, el sector o sectores a los que pertenece o el área geográfica en el que opera y por tanto se pueden dar una variedad de enfoques casi infinita en las distintas acciones de gestión que cada una de ellas decida aplicar.

Para las empresas que deciden adherirse al Pacto Mundial, la adhesión en sí misma no es difícil, es un simple trámite que debe reunir unos requisitos muy suaves. El Pacto Mundial es un club en el que no es complicado entrar. Ahora bien, para estas empresas el verdadero trabajo comienza al día siguiente de haber presentado su carta de adhesión firmada, pues es a partir de entonces cuando van a tener que realizar determinados movimientos en los procesos estratégicos de todas sus áreas funcionales. Para ayudar y servir de guía a las empresas, la oficina del Pacto Mundial de Naciones Unidas en colaboración con la empresa consultora Deloitte elaboró y publicó una guía en el año 2010, en la que se creaba un modelo de gestión para que las empresas puedan poner en práctica los principios del Pacto Mundial y orientada a la

optimización del desempeño empresarial sostenible. La guía pretende dar apoyo a los esfuerzos de las empresas para incorporar los diez principios a su estrategia y a su gestión operativa diaria (Deloitte y Global Compact 2010). Se trata de un modelo simple pero amplio y flexible para guiar empresas de todos los tamaños en sus procesos de cambio organizativo hacia la sostenibilidad corporativa. Es un modelo de tipo circular que recoge los pasos que debe ir dando una empresa para gestionar debidamente su pertenencia al Pacto Mundial. Los procesos que recoge el modelo son dinámicos y deben recibir constante atención por parte de la empresa. Se establecen seis procesos, aunque no tiene por qué seguirse el orden marcado. Tampoco queda establecido ninguno de los procesos como línea de salida ni lógicamente tampoco se establece ninguno como línea de meta. Estos son los procesos: (1) Comprometerse (2) Evaluar (3) Definir (4) Implementar (5) Medir y (6) Comunicar. Cada uno de estos seis pasos abre una variedad de acciones y posibilidades para que las empresas actúen en aras de la consecución de los objetivos a los que ellas mismas y de forma voluntaria decidan aspirar.

Poner los diez principios en práctica requiere tres elementos (Waddock 2002): inspiración, integración y mejora. Hay que subir los tres peldaños de la escalera de la justificación (Donaldson 2002) y para justificar el cumplimiento con el Pacto Mundial las empresas deben de alguna forma ser capaces de alcanzar el tercer y más difícil escalón.

A continuación, vamos a analizar cada uno de los seis procesos que el Pacto Mundial recomienda adoptar para una adecuada estrategia de cumplimiento con los diez principios.

De forma gráfica podemos observar los procesos en la figura de la siguiente página:



Fig. 1: Modelo de Gestión del Pacto Mundial. Fuente: Deloitte y Global Compact 2010.



## 4.2. COMPROMETERSE

Se puede considerar como el primer paso de todo el proceso. Las empresas como entes no tienen capacidad de comprometerse, son las personas las que deben comprometerse. En concreto, y siguiendo las instrucciones emanadas de la propia iniciativa, los líderes y las cúpulas de las compañías son los que en primera instancia deben formalizar el compromiso en nombre de la empresa ante el Pacto Mundial y a partir de ese momento encargarse de que los diez principios se incorporen a la estrategia y a la operativa diaria de la compañía.

Adherirse al Pacto Mundial de Naciones Unidas implica asumir el compromiso de alinear la actividad empresarial con sus diez principios. Entre otras obligaciones toda empresa que pase a formar parte de la iniciativa está reconociendo públicamente su apoyo internacional a los derechos humanos y a no ser cómplice en ningún tipo de abuso en este sentido, está reconociendo para todos sus trabajadores el derecho a la negociación colectiva, promete eliminar cualquier forma de trabajo forzado y el uso de mano de obra infantil así como luchar activamente contra la discriminación laboral la corrupción y promover la responsabilidad medioambiental.

Tomar la decisión de comprometerse implica: (1) Asumir el compromiso con el Pacto Mundial y con sus diez principios (2) contribuir a través de la participación en el Pacto Mundial a los fines generales de Naciones Unidas, así como en las diferentes iniciativas que se vayan lanzando desde el Pacto Mundial y (3) presentar anualmente un informe sobre el progreso alcanzado. El compromiso se renueva anualmente a través del informe de progreso, donde cada año la cúpula de la empresa debe expresamente manifestar su renovación del compromiso adquirido inicialmente.

El compromiso implica la adopción y promoción de la sostenibilidad tanto dentro del sector como de la comunidad en los que opere la compañía.

Esto es sólo un conjunto de obligaciones que se asumen sobre una primera lectura del decálogo de los principios, pero el compromiso va en aumento puesto que la base sobre la que el Pacto Mundial está establecida persigue



que las empresas vayan progresando año tras año en los compromisos asumidos.

#### **4.4.1. AMBIENTE Y CIRCUNSTANCIAS DEL COMPROMISO CON EL PACTO MUNDIAL**

El Pacto Mundial exige transparencia en la formalización del compromiso, por lo que éste debe ser público y publicado, de forma que en la página web del Pacto Mundial aparecen todas las cartas de compromiso firmadas por los directivos de mayor rango de cada una de las empresas participantes. De esta forma todos los grupos de interés de cualquier empresa adherida al Pacto Mundial tienen acceso a la carta de compromiso y pueden valorar por sus propios medios y en virtud de la relación que mantengan con la empresa en cuestión hasta qué punto el contenido de la carta de adhesión está teniendo efecto en el desempeño empresarial de la compañía. Este esquema hace que empresas con órganos de gobierno transparentes y cuyas cúpulas desempeñen unos liderazgos más abiertos y responsables tengan una ventaja inicial en cuanto a la transmisión de los valores que subyacen en los diez principios al resto de la estructura de la compañía.

Cuando una empresa realiza un análisis de las oportunidades que el Pacto Mundial le puede ofrecer y en función del resultado que arroje ese análisis decide si formaliza su adhesión o no, lo primero que se suele encontrar es un conjunto de ventajas que la pertenencia a la iniciativa le puede reportar.

De salida, el Pacto Mundial ofrece a cualquier empresa que se adhiera su legitimidad internacional, su autoridad moral y un tremendo poder de convocatoria evitando además cualquier complicación burocrática (Kell 2005). Por el simple hecho de adherirse, las empresas firmantes del Pacto Mundial pueden aprovechar los beneficios de reputación y prestigio que supone pertenecer a un programa promovido por Naciones Unidas (Berliner y Prakash 2014a, b), generar confianza en las relaciones con el conjunto de sus grupos de interés (Gilbert y Behnam 2013), abrir una ventana a todos sus grupos de interés como mecanismo de difusión de su responsabilidad social así como utilizar esa misma ventana para escrutar los desempeños responsables de esos mismos grupos (Kayser et al. 2014). Estar dentro de la

iniciativa puede incluso ayudar a mejorar su desempeño financiero (Ortas et al. 2015).

La sostenibilidad y la responsabilidad social han surgido como una nueva manera de gestionar todo tipo de organización y para que resulte verdaderamente exigente es necesario que se integre de forma transversal en todos los procesos de control de estas organizaciones (Wigmore-Álvarez y Ruiz-Lozano 2014). A pesar del escepticismo que despierta el Pacto Mundial y las distintas acciones que de él emanan, las empresas que se adhieren tienen una inquietud y tratan de sacar algo provechoso de su filiación a la iniciativa y la adaptación de alguna de estas acciones puede conseguir que determinado tipo de empresas pase de la teoría a la práctica en materia de responsabilidad social (Junaid et al. 2015).

Desde el punto de vista formal, entrar a formar parte del Pacto Mundial no tiene complicación alguna, cabe pensar que el grado de inquietud previo a la adhesión que tuvieron las empresas en materia ética y de responsabilidad social marcará el futuro desarrollo de sus acciones para dar auténtico contenido a su pertenencia al Pacto Mundial. Esta predisposición será decisiva desde el primer momento en el progreso de la implantación de los diez principios.

Es necesario que existan unas condiciones previas, que exista interés y preocupación por los comportamientos empresariales éticos (Mueckenberger y Jastram 2010) como punto de partida para la posterior integración en las prácticas organizativas, así como para implicar a las partes externas (Wickert 2011).

El hecho de que no existan barreras de entrada en el Pacto Mundial más allá de una carta de compromiso, ni exista tampoco un coste económico por adherirse o pertenecer a él, hace que muchas empresas den por hecho que pertenecer al Pacto Mundial nunca va a generar coste, pero entrar a formar parte de la iniciativa no consiste en un compromiso de puertas para adentro sino que las empresas deben hacer pública su participación, elaborando y difundiendo un informe anual en el que deben contar todas las acciones y actividades que están desplegando para cumplir con sus compromisos ante

el Pacto Mundial. Y no se trata de hacer puro simbolismo político sin trascendencia práctica (Edelman 1964), sino de dar pasos reales y efectivos. De las iniciativas de responsabilidad social empresarial se espera que de forma sistemática estimulen cambios en la gestión y cultura de aquellas empresas comprometidas con el desarrollo sostenible, los derechos humanos y el bienestar social. La adhesión requiere de las empresas cambios organizativos que favorezcan sus compromisos ante el conjunto de sus grupos de interés, y eso al final se traduce en mejores desempeños sociales y medioambientales (Ortas et al. 2015). La cuestión ya no es tanto el por qué las empresas deben comprometerse con el Pacto Mundial sino en cómo debe ser llevado a cabo ese compromiso para que sea eficaz. Las dimensiones de la responsabilidad social sobre las que se debe actuar para la incorporación de los diez principios se pueden resumir en tres (Baumann-Pauly et al. 2013): (1) compromiso hacia la responsabilidad social empresarial, (2) estructuras y procedimientos internos y (3) colaboración externa.

Al hacer público su compromiso de pertenencia al Pacto Mundial las empresas asumen unos determinados comportamientos en materia de derechos humanos, laborales, medioambientales y anticorrupción que permiten que cualquiera de sus grupos de interés o cualquier tercera parte ajena a la empresa pueda comprobar si lo que la empresa está difundiendo es cierto o no.

Las empresas pueden establecer sus compromisos de responsabilidad social de forma unilateral o de forma colectiva mediante la pertenencia a alguna iniciativa. Esta última posibilidad proporciona varias ventajas a nivel de reputación (Berliner y Prakash 2014b), pero al hacerlo, también se podría decir que la empresa está cediendo parte de su poder o de su soberanía a favor de terceras partes interesadas que le pueden vigilar en sus comportamientos e incluso acabar modificándolos.

Los efectos que las empresas pueden esperar por comprometerse con el Pacto Mundial son variados. Beneficios de imagen y económicos (Coulmont y Berthelot 2015), innovación en transparencia y difusión de información (Baumann-Pauly et al. 2013), retornos atípicos en los mercados financieros (Amer-Maistriau 2009; Janney et al. 2009) mejoras en los desempeños

sociales, medioambientales y de buen gobierno (Ortas et al. 2015) mejoras por mimetismo en otras empresas participantes (Perez-Batres et al. 2011), implementación del modelo de gestión del Pacto Mundial para mejorar los procesos de internacionalización de las empresas, aunque en este sentido no se han apreciado diferencias sustanciales entre empresas internacionalizadas y no internacionalizadas (Ayuso et al. 2016; Ruiz-Morales 2016). Ahora bien, hay que tener en consideración que estos efectos no se producen por el simple hecho de unirse a la iniciativa, sino que son consecuencia de los cambios organizativos y operativos que las empresas introducen para dar cumplimiento al compromiso asumido.

Y esa es la parte dura del compromiso, la que exige a los ejecutivos desarrollar iniciativas responsables que involucren a trabajadores y clientes y que mejoren las capacidades de ciudadanía de sus empresas (Arevalo 2010), la que hace que empresas que previamente habían falseado sus informes no se atrevan a unirse al Pacto Mundial por miedo a la presión de sus grupos de interés (Kayser et al. 2014; Potoski y Prakash 2005), la que exige a las empresas movimientos específicos para pasar del compromiso al cumplimiento (Mwangi et al. 2013), la que hizo que entre enero y junio de 2008, 630 empresas fueran expulsadas del Pacto Mundial por no ser capaces de cumplir con la obligación de presentar sus informes sobre el progreso (UN Global Compact 2008; Knudsen 2011a) y que otras 750 empresas estén camino de ser expulsadas y que más de 3.100 ya lo hayan sido (The Guardian 2012) o la que hace que entre varias decenas de millones de empresas que existen en el mundo apenas algo más de 8.000 empresas y 4.000 organizaciones hayan asumido el compromiso de unirse al Pacto Mundial de Naciones Unidas (United Nations Global Compact 2015). Pero también es el compromiso que para algunas empresas no difiere de los valores que ya habían adoptado en sus estrategias con anterioridad a unirse al Pacto Mundial y cuya ambición es hacer más de lo que los diez principios sugieren (Runhaar y Lafferty 2009).

Fernández y Camacho (2015) en su estudio sobre pymes adheridas al Pacto Mundial han encontrado en ellas una infraestructura ética asentada sobre: (1) factores individuales como el liderazgo, (2) factores formales relativos a la comunicación y (3) factores informales relativos a la gestión. Sería de gran

interés conocer qué parte de esa infraestructura ética estaba ya presente en las pymes antes de incorporarse al Pacto Mundial porque así podríamos ver qué grado de ambiente previo o predisposición tenían para dar el paso de adherirse al Pacto Mundial.

En principio se trata de un compromiso voluntario, pero a la vista de que las motivaciones para unirse al Pacto Mundial no están exclusivamente revestidas de ética y responsabilidad social sino que también se pretende hacer frente a determinadas amenazas de los mercados o a evitar regulaciones más severas y a la vista de que tampoco están perfectamente trazadas las líneas que dividen lo regulado de lo voluntario, lo público de lo privado, lo estatal de lo no estatal o las leyes imperativas de las indicativas (Vogel 2008), cabe decir que el compromiso solamente es voluntario en un sentido estrictamente legal, porque la realidad es que si funcionan bien todos los mecanismos que subyacen bajo el Pacto Mundial, comprometerse ante los diez principios implica cumplir rigurosamente con un conjunto de obligaciones.

Aunque el grado de compromiso pueda generar algo de escepticismo, siempre es bueno conceder el beneficio de la duda. Ocurre igual al juzgar la sinceridad de un país al suscribir un tratado internacional, sobre todo si está relacionado con los derechos humanos. No se trata tanto de fijarse en el grado de respeto hacia los derechos humanos que tenga el país en cuestión en el momento de adherirse a este tratado, sino de la capacidad y voluntad que realmente tenga para conseguir avances. A esto hay que sumar la constelación de organizaciones internacionales que van a estar vigilando y presionando para que se les dé verdadero cumplimiento a los compromisos adquiridos (Bob 2005; Hafner-Burton y Tsutsui 2005; Risse et al. 1999). De este mismo modo, la participación en el Pacto Mundial conlleva para las empresas potenciales costes y potenciales beneficios (Bennie et al. 2007) del mismo modo que la investigación ha demostrado que cuando un país se incorpora a una convención normativa internacional de derechos humanos, los compromisos asumidos acaban teniendo consecuencias (Hafner-Burton y Tsutsui 2005; Keck y Sikkink 1998; Landman 2005).

#### 4.4.2. FACTORES DIFERENCIADORES DEL COMPROMISO

El Pacto Mundial de Naciones Unidas es una plataforma para el desarrollo, implantación y difusión de políticas y prácticas responsables y sostenibles (United Nations Global Compact 2013b) en la que cada empresa va a interpretar de forma diferente las obligaciones asumidas por el hecho de incorporarse a la iniciativa (Barkemeyer 2009). Esa pertenencia está fuertemente vinculada con acciones adicionales posteriores para la integración de los principios en la cultura estratégica y de gestión de la empresa (Mwangi et al. 2013) así como también a que probablemente el Pacto Mundial de Naciones Unidas tenga mayor atractivo para empresas que operan en escenarios internacionales que para aquellas que lo hacen en los mercados domésticos (Knudsen 2011a).

Hay factores que van a tener una influencia decisiva en la forma en la que las empresas van a interiorizar la fase de compromiso. En este sentido tanto el ambiente que exista en materia de responsabilidad social en el país de origen de la empresa como la afinidad hacia el sistema de Naciones Unidas que se tenga en ese país (Bennie et al. 2007) pueden marcar de un modo u otro el contenido y efecto de los compromisos ante los diez principios.

Tanto el tamaño de la empresa como el grado de internacionalización de sus actividades son factores que están relacionados con la propensión de una empresa a adoptar políticas de responsabilidad social o para unirse al Pacto Mundial. Las empresas transnacionales han sido acusadas con frecuencia de hacer de su responsabilidad social una fachada muy distante de las prácticas reales (Banerjee 2007; Wagner et al. 2009) y enfocada a que se perciba más en el ámbito externo que en el interno, mientras que las pymes tienen en la falta de recursos humanos, financieros y de sistemas formales de gestión el principal escollo para comprometerse (Jenkins 2004; McWilliams y Siegel 2001) pero sin embargo sus características organizativas les proporcionan más facilidad para promover la implantación interna de su responsabilidad social aunque a costa de obviar más el aspecto externo de la misma (Baumann-Pauly et al. 2013).

El compromiso con el Pacto Mundial afecta no solo a las empresas, sino que en función del tamaño y cantidad de empresas adheridas también afecta a la propia iniciativa. El Pacto Mundial no puede esperar tener un impacto significativo sobre la relación entre el sector empresarial y la sociedad o en la percepción social hacia las grandes empresas, mientras no formen parte de él una proporción sustancial de esas grandes empresas (Bremer 2008). La cuestión estriba en saber qué cantidad o qué proporción de grandes empresas hace falta que estén dentro de la iniciativa para generar un alto grado de credibilidad.

Las principales causas por las que las empresas deciden adherirse al Pacto Mundial son según Hall (2010): (1) aumentar la confianza en la empresa, (2) integrar los asuntos relativos a la sostenibilidad, (3) la naturaleza universal de los principios, (4) la oportunidad de interactuar con otras organizaciones y (5) abordar preocupaciones humanitarias. En definitiva y como ya habían establecido Centindamar y Husoy (2007) las razones éticas no son suficiente para explicar por qué las empresas se adhieren al Pacto Mundial, sino que hay más motivos, también económicos y oscilan de forma significativa.

Un ejemplo lo podemos observar en las grandes empresas extractivas, muy expuestas a conflictos con agentes externos por cuestiones medioambientales o relacionadas con los derechos humanos. Este tipo de empresa muestra una mayor probabilidad de formalizar su adhesión al Pacto Mundial (Bennie et al. 2007) frente a empresas de otros sectores menos expuestos y es obvio que esa mayor propensión no obedece a criterios exclusivamente éticos. Unirse al Pacto Mundial es una decisión estratégica intencionada para mejorar problemas de reputación por las críticas que puedan surgir en las actuaciones de las empresas en determinadas áreas (Berliner y Prakash 2014a). Como vemos, el sector en el que se opera y la cercanía a determinados riesgos sensibles también son factores que tienen relación con la adopción de alguna medida en materia de responsabilidad social y en las adhesiones al Pacto Mundial.



### 4.3. EVALUAR

Una vez formulado el compromiso de adhesión al Pacto Mundial el proceso siguiente que debe realizar una empresa es evaluar cuáles son sus principales riesgos, oportunidades e impactos y sobre ellos desarrollar su estrategia de cumplimiento con los diez principios. Nuevamente aparecen un conjunto de factores determinantes de este proceso de evaluación como son el tamaño, el nivel de internacionalización, el sector de actividad o la experiencia previa de la empresa.

El conocimiento y la autoevaluación de los impactos, de los riesgos y de las oportunidades que una empresa pueda tener en las cuatro áreas de alcance del Pacto Mundial tienen una doble ventaja. En primer lugar, permite actuar con mayor precisión a la hora de establecer prioridades de actuación y en segundo lugar puede conseguir que el compromiso adquirido por pertenecer al Pacto Mundial se presente como un eficaz mecanismo de prevención de esos riesgos e impactos con el consiguiente ahorro de futuras potenciales pérdidas económicas y/o reputacionales.

Una correcta evaluación de riesgos e impactos no solamente puede ofrecer estos futuros ahorros de costes tangibles e intangibles, sino que también contribuye a una mejora en el diseño estratégico y aclara la dirección en la que se deben establecer determinados objetivos.

#### 4.3.1. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

En su camino hacia el cumplimiento con los diez principios del Pacto Mundial, las empresas deben evaluar cuáles son sus riesgos e impactos.

Las investigaciones desarrolladas nos ponen de manifiesto que no todos los factores tienen el mismo peso para las empresas a la hora de evaluar sus riesgos, oportunidades e impactos. Las empresas apuestan prioritariamente por asuntos domésticos a la hora de efectuar su evaluación de riesgos y oportunidades y consecuentemente también a la hora de definir objetivos, lo cual podría tener implicaciones para el futuro desarrollo del Pacto Mundial, que debería trabajar para que las empresas adopten una perspectiva más internacional (Barkemeyer 2009).

Actualmente está abierto el debate sobre la responsabilidad de las grandes empresas no sólo en su ámbito interno de actuación sino a lo largo de toda su cadena de suministro. Aquí se plantea un desafío colosal. Mele y Schepers (2013) lo ejemplarizan a través de una gran compañía fabricante de pantalones vaqueros que ha intentado poner en marcha una iniciativa para reducir el consumo de agua a lo largo de todo el ciclo de vida útil de sus prendas. Después de examinar los consumos, esta compañía descubrió que el 95% del consumo de agua se produce en el cultivo del algodón y en el lavado de la prenda, por lo que la empresa no tendría que actuar en sus fábricas, sino que debería hacerlo sobre los agricultores y sobre sus clientes y ni unos ni otros están bajo su control. A pesar de todo, la sociedad empieza a solicitar que empresas grandes sí actúen sobre esos grupos de interés pues indirectamente pueden tener cierta capacidad de influir sobre ellos, lo cual no resta nada a la magnitud del desafío. Lo primero es comprender realmente qué compromisos se han asumido y si se va a poder cumplir con ellos. La adhesión es un proceso sencillo y rápido, pero las empresas deben saber a qué se enfrentan. El Pacto Mundial es una iniciativa de adhesión voluntaria, pero una vez formalizada esa adhesión, el compromiso se convierte en obligatorio.

En la evaluación, las empresas deben someter a juicio cuáles de las cuatro áreas que abarca el Pacto Mundial les pueden generar más riesgos, así como de cuál de las cuatro áreas puede conseguir alguna ventaja competitiva, y ponerse a trabajar sobre ellas. La evaluación debe contemplar todo el contexto de la empresa. Si opera en más de un país debe evaluar la situación en todas las áreas donde opera, así como en todo el conjunto de sus áreas funcionales, para detectar dónde puede haber riesgos, así como dónde puede haber oportunidades.

Iniciativas como el Pacto Mundial reflejan una oportunidad porque muestran a las organizaciones cómo atender las consideraciones de sus grupos de interés de modo práctico, ayudan a las empresas a promover procesos de aprendizaje en torno a sus contextos locales y mejoran la confianza y la productividad (Gilbert y Rasche 2008). Para que esto sea así el proceso de evaluación debe estar abierto al diálogo con todos los grupos de interés y se deben tener en consideración las aportaciones que de ellos se reciban. Las

motivaciones de las empresas para pertenecer el Pacto Mundial tienen una importante influencia en la manera de en la que las empresas desarrollen el proceso de evaluación.

No todas las empresas tienen las mismas motivaciones para estar dentro del Pacto Mundial y así nos encontramos con que las empresas que se han unido más recientemente a la iniciativa tienen mucho más en cuenta motivaciones económicas y de imagen que aquellas otras empresas que se adhirieron en los primeros años de existencia de la iniciativa (Arevalo et al 2013), y esto tiene su trascendencia pues las empresas trazan sus estrategias y diseñan sus procesos en función del objetivo que persigan y si se otorga prevalencia a objetivos económicos o de imagen, se está desenfocando la verdadera utilidad del Pacto Mundial. Un ejemplo claro se vio en el gran impacto ambiental sufrido en abril de 2010 por una fuga de petróleo en el Golfo de Méjico, donde la falta de estándares y procedimientos de seguridad supuso un enorme contraste con las proclamas sobre su impecable responsabilidad que venía haciendo la empresa causante del vertido (Baumann-Pauly y Scherer 2013). Este fue un caso de mala evaluación de riesgos, de peor evaluación de oportunidades y de irreparable impacto ecológico, que además estuvo a punto de acabar con la viabilidad económica de una corporación empresarial de dimensión mundial.

Si las empresas quieren aprovechar las oportunidades que ofrecen la responsabilidad social y el Pacto Mundial, tienen un gran campo de trabajo. En palabras del Presidente de la Sociedad Internacional de Lucha contra el Sida, “si podemos llevar Coca-Cola y cerveza al último rincón de África, debería ser posible hacer lo mismo con las medicinas” (citado en Altman 2004). Una evaluación acertada es de gran valor para la compañía porque le va a permitir afinar mucho la definición de los objetivos y de las medidas que se debe marcar para conseguirlos.

La evaluación es un análisis interno que siempre es de gran valor para las empresas. Cada vez que una empresa se somete a un examen interno descubre espacios para la mejora y nuevas vías de desarrollo de sus operaciones o de ahorros de costes.

La evaluación puede poner de manifiesto algunas actuaciones que pueden suponer darle contenido o cumplimiento a alguno de los principios del Pacto Mundial y al mismo tiempo una oportunidad de negocio.

#### **4.3.2. EL PACTO MUNDIAL COMO SISTEMA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS**

La responsabilidad social empresarial bien aplicada es un mecanismo de prevención de riesgos muy eficaz para cualquier tipo de empresa, pero especialmente útil para aquellas empresas que operan en entornos más sensibles. Como toda herramienta de prevención, la evaluación previa que se haga es esencial para intentar reducir los riesgos. Una empresa no puede eliminar por completo sus riesgos ni sus impactos. Riesgo y empresa siempre han ido juntos, pero lo que sí debe hacer toda empresa es intentar reducirlos.

La responsabilidad social es una nueva forma de pensar, de hacer negocios y de relacionarse con los demás. Afecta a todo tipo de organizaciones y de personas e implica valores como la libertad, el respeto por la ley, la justicia, el servicio público o la responsabilidad, entre otros. La consideración de estos valores es lo que guía a las organizaciones a implicarse en la gestión de sus impactos sobre sus grupos de interés (Wigmore-Álvarez y Ruiz-Lozano 2014). La responsabilidad social empresarial es también una estrategia defensiva que utilizan las empresas para salvaguardar su reputación y satisfacer a sus trabajadores y demás grupos de interés (Runhaar y Lafferty 2009). Desde el momento en que los vínculos sociales juegan un papel decisivo en las redes de organizaciones, un análisis puramente económico no puede explicar toda la complejidad de la noción de confianza (Gilbert y Behnam 2013) y una participación sincera en el Pacto Mundial requiere un considerable esfuerzo por parte de las empresas para evaluar todos sus procesos y ajustarlos al cumplimiento de los diez principios (Behnam y MacLean 2011). Ganarse la confianza de sus grupos de interés y conservarla frente a ellos no es tarea sencilla, por lo que se deben realizar evaluaciones continuas que pueden ser de gran utilidad como mecanismos de prevención de posibles daños reputacionales que generalmente generan pérdidas económicas.

Se han producido múltiples casos en los que grandes corporaciones han cometido fallos en la evaluación de sus riesgos, sea por falta de capacidad o por no haber dedicado suficientes recursos para ello y han acabado pagando con creces esas deficiencias.

Empresas transnacionales gestionadas sin tener en consideración los derechos humanos han sido culpabilizadas por los activistas pro derechos humanos que han usado contra ellas las mismas técnicas de escarmiento que emplean contra los gobiernos que no los respetan (Mayer 2009) y que al aplicarlas contra las empresas se traducen en pérdidas económicas millonarias. Muchas grandes empresas tienen aversión al riesgo y cuando han tenido que defender su reputación y su marca ante las amenazas de protestas públicas han modificado sus prácticas o han terminado suscribiendo códigos voluntarios de conducta (Vogel 2008). Otras grandes empresas han esperado más aún y no han hecho nada hasta que han sufrido el boicot de sus clientes en la compra de sus productos, para finalmente tener que afrontar inmensos desembolsos en la modificación de sus prácticas laborales y además dejar una mancha imborrable en su marca (Post 2012).

El Pacto Mundial ofrece herramientas para empezar a trabajar en este sentido. Coulmont y Berthelot (2015) han evidenciado que el mercado prima a aquellas empresas que se unen al Pacto Mundial, así como que las empresas adheridas presentan un nivel inferior de riesgos, lo cual es coherente con el hecho de que las empresas buscan a través de su participación en el Pacto Mundial ganarse una legitimidad moral (Mele y Schepers 2013) ante el conjunto de la sociedad.

Cualquier alternativa para mejorar los procesos de evaluación de riesgos, oportunidades e impactos pasa por conseguir crear un ambiente de confianza entre todos los grupos de interés y por ser capaz de mantenerlo. Muchas empresas llevan a cabo iniciativas de responsabilidad social empresarial solamente para asegurarse de que su actividad es vista como legítima (Knudsen 2011a). Asuntos como condiciones laborales, vigilancia sobre la cadena de suministros, esquemas contra la corrupción, la igualdad de género o la creación de la figura del agente-evaluador (Forrer 2009) son sólo una parte del amplio abanico sobre el que las empresas pueden trabajar.

Evaluar la integración de la responsabilidad social empresarial en las prácticas y rutinas diarias de las empresas es fundamental para diferenciar lo que se dice de lo que se hace (Baumann-Pauly et al. 2013). Según parece, y dada la estructura del Pacto Mundial, las empresas firmantes estarían alineando sus comportamientos y políticas corporativas con los diez principios (Mele y Schepers 2013). La capacidad innovadora y el tiempo de experiencia dentro de la iniciativa contribuyen positivamente al despliegue de los recursos de las empresas para mejorar sus estrategias en el campo de los derechos humanos, trabajo, medioambiente y anticorrupción (Ayuso et al. 2012).

La adhesión al Pacto Mundial consigue reducir el número de incidentes en materia ambiental, laboral y de buen gobierno, y esto sucede tanto en empresas de pequeña dimensión como en las grandes corporaciones (Li y Wu 2017).

#### **4.4. DEFINIR**

Una vez atravesados los dos procesos anteriores de compromiso y evaluación el siguiente paso busca concretar los objetivos, las estrategias y las políticas que la empresa va a desplegar para darle cumplimiento a su pertenencia al Pacto Mundial de Naciones Unidas. La definición de los objetivos está influenciada por la calidad del proceso de evaluación que se haya llevado a cabo. La definición está relacionada con la planificación y afecta a la estrategia de la empresa, a los objetivos que se imponga y a las medidas concretas que ponga en marcha para la consecución de esos objetivos a través del despliegue del plan trazado. En general, la definición va a requerir el establecimiento de objetivos concretos y numéricos que se llevarán a cabo a través de un conjunto de medidas que deben formar parte de un plan más amplio y de algún tipo de indicador que permita posteriormente en la fase de medición realizar los ajustes que se consideren necesarios.

##### **4.4.1. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS**

La definición de los objetivos implica al mismo tiempo la necesidad de trazar las acciones que la empresa va a poner en marcha para conseguirlos. La definición de objetivos lleva aparejada la definición de una estrategia y debe

contener todos los elementos que permitan su puesta en marcha adecuadamente. No solamente se trata de definir los objetivos, sino también de marcarse un plazo para conseguirlos. Los objetivos no tienen por qué ser únicamente cuantitativos. Existe un amplio campo para trabajar sobre objetivos de carácter cualitativo.

La definición de los objetivos que persiguen las empresas a través de sus políticas de responsabilidad social empresarial es un asunto que merece ser estudiado más en profundidad. Cada vez más, las grandes empresas transnacionales están desarrollando actividades tradicionalmente reservadas a los estados (Margolis y Walsh 2003; Matten y Crane 2005; Scherer y Palazzo 2008a) como la lucha contra el sida, contra la malnutrición o contra el analfabetismo (Margolis y Walsh 2003; Rosen et al. 2003), la definición de códigos éticos (Cragg 2005), la protección del medioambiente (Hart 2005; Marcus y Fremeth 2009), la aceptación de autorregulaciones para cubrir vacíos legales a nivel internacional (Scherer y Smid 2000) o la promoción de la paz y la estabilidad social (Fort y Schipani 2004).

Los diez principios del Pacto Mundial son los mismos para todo tipo de empresa, lo que puede generar el efecto de talla única apuntado por Knudsen (2011b), pero la diferencia está en que cada empresa desarrollará su propia estrategia para implantar los principios en su organización. Tampoco es deseable que las empresas emprendan acciones de responsabilidad social buscando únicamente que se ajusten bien a lo que el Pacto Mundial predica. Las empresas deben intentar desarrollar aquellas acciones más beneficiosas para sí mismas y a la vez para la sociedad en la que operan.

Entre los 10 principios, los relacionados con la ecología parecen ser los que más importancia reciben por parte de las empresas, mientras que la corrupción aparece el asunto menos popular para abordar (Barkemeyer 2009), lo cual es coherente con lo reflejado en el informe anual del Pacto Mundial (UN Global Compact 2010) según el cual las inquietudes medioambientales aumentaron su relevancia desde el 20 al 27 por ciento entre 2007 y 2009, pero entendiendo que el trasfondo de esa preocupación por el medioambiente está relacionado con causas económicas, lo cual además sería coherente con el hecho de que en los últimos años el Pacto



Mundial cada vez hace más hincapié en los motivos empresariales a la hora de incentivar a las empresas para que se unan (Arevalo et al 2013).

#### **4.4.2. CAUSAS DE ADHESIÓN AL PACTO MUNDIAL**

El proceso de definición va a estar condicionado por las motivaciones que han llevado a la empresa a incorporarse a la iniciativa, pues en función de la causa de adhesión así será el objetivo que la empresa persigue a través de su pertenencia.

Las causas de adhesión de las empresas al Pacto Mundial han sido objeto de numerosos estudios, cuya primera conclusión es que no existe un motivo único (Ayuso y Roca 2010; Byrd 2009; Cetindamar y Husoy 2007; Dess y Forlani 2009; Fall y Zahran 2010; McKinsey y Company 2004; Runhaar y Lafferty 2009; UNGCO, 2007, 2009, 2010, 2012).

La primera encuesta que se realizó para estudiar las causas de adhesión fue encargada por el Pacto Mundial a la consultora McKinsey que en sus conclusiones estableció que los motivos por los que las empresas se unían al Pacto Mundial eran, por orden de prioridad (McKinsey 2004): (1) abordar preocupaciones humanitarias, (2) obtención de know-how, (3) formar parte de una red de trabajo junto a otras empresas y (4) familiarizarse con la responsabilidad social.

Esta primera valoración ha ido evolucionando al mismo tiempo que lo hacía la organización y tamaño de la iniciativa y así encontramos en los estudios más recientes que las empresas que se adhieren al Pacto Mundial lo hacen por imagen y mejora económica (Arevalo et al 2013; Fall y Zahran 2010), por motivos económicos (Janney et al. 2009; Runhaar y Lafferty 2009), para destacar entre los competidores y por imagen (Erro y Sánchez 2012), para legitimarse ante la sociedad (Wigmore-Álvarez y Ruiz-Lozano 2014), para aumentar la confianza en la empresa (UN Global Compact 2007; 2009; 2010; 2011), para contribuir al desarrollo sostenible (Centindamar y Husoy 2007; Erro y Sánchez 2012).

Puesto que las razones para unirse al Pacto Mundial son tan diversas, el hecho de hacerlo no implica necesariamente que la empresa que lo haga tenga un mayor grado ético, aunque sí puede ser un indicador de que tienen sensibilidad hacia la dimensión ética de sus negocios (Fernández y Camacho 2015). Este es un asunto relevante, pues en ocasiones las empresas, sobre todo las pequeñas y medianas formalizan su adhesión sin saber muy bien dónde se están metiendo, pero lo hacen porque tienen esa inquietud y sensibilidad hacia los problemas que el Pacto Mundial afronta. Será posteriormente y ya desde dentro de la propia iniciativa cuando las empresas sacarán provecho de la red de aprendizaje y vayan mejorando sus desempeños.

Junto a las causas que declaran las empresas coexisten un conjunto de factores relacionados con la influencia exterior que a su vez reciben estas empresas. Según las propias estadísticas e informes que anualmente elabora la iniciativa (UN Global Compact 2010), la presión de grupos externos a la empresa no aparece como causa determinante de adhesión al Pacto Mundial pero sí hay cierta influencia externa en las adhesiones, aunque en lugar de hablar de presiones podríamos hablar de recomendaciones para adherirse (Simone Byrd 2009). Un cliente de gran dimensión podría hacer a sus proveedores adherirse para ayudar así a dicho cliente a reducir sus riesgos (Kayser et al. 2014). Otro tipo de influencia externa sería el mimetismo a través del cual las grandes empresas sirven de ejemplo a las medianas y estas a su vez a las pequeñas (Perez-Batres et al. 2011). Es coherente con Berliner (2014) que ha puesto de relieve en relación al nivel de transparencia de la clase política, que funciona mejor la competencia dentro de la política doméstica que las presiones desde la sociedad civil o desde instituciones internacionales y también es coherente con Bernhagen et al. (2013) que evidencia por parte de las empresas la existencia de un interés compensatorio por adherirse al Pacto Mundial como reacción ante una constelación de agentes externos.

Este mimetismo no siempre es positivo porque puede producir la adhesión de empresas que aún no estén preparadas. Así lo demuestra el hecho de que la posibilidad de ser expulsadas de la iniciativa por no presentar su informe anual es mayor en las empresas pequeñas que en las grandes (Knudsen 2011a)

con el efecto negativo añadido de que una vez expulsadas son muy pocas las empresas que intentan reincorporarse a la iniciativa (Bitanga y Bridwell 2010). Tanto los reguladores como los grupos de interés pueden utilizar los ejemplos de grandes empresas que ya se encuentran dentro de la iniciativa e identificar las empresas que marcan tendencia y presionar a las menos visibles para que las sigan (Dawkins y Fraas 2011).

Es importante que las empresas se adhieran cuando han alcanzado un cierto grado de madurez. Se ha estudiado con cierta insistencia el por qué se adhieren las empresas al Pacto Mundial. También se ha estudiado, aunque en menor medida el cómo se producen esas adhesiones a través de los cambios que las empresas deben introducir en su gestión diaria para dar cumplimiento a los 10 principios, pero falta investigación sobre el momento vital en el que se adhieren las empresas. En qué momento de su vida las empresas dan el salto a empezar a practicar activamente políticas de responsabilidad social. Es posible que el momento adecuado para entrar en la iniciativa sea cuando las empresas cuenten con un cierto grado de madurez, que no tiene que ver con el tiempo que lleven actuando, hay empresas o empresarios que pueden alcanzar esta madurez en un año de actividad y otros no hacerlo a lo largo de una vida.

#### **4.5. IMPLEMENTAR**

El proceso de implementación de las estrategias necesarias para dar cumplimiento al compromiso con el Pacto Mundial incluye un extenso conjunto de tareas que afectan a todos los miembros de la compañía y en determinados casos también requerirá actuaciones sobre la cadena de suministros, es un proceso de una gran complejidad y amplitud.

Se trata de encaminar la operativa diaria de la empresa al cumplimiento del compromiso adquirido con la adhesión al Pacto Mundial. En algunos casos deberá modificar algunas de las acciones o procesos que lleva a cabo y en otros tendrá que crear procesos o estrategias nuevas.

Hay un amplio espectro de posibilidades a la hora de incorporar los diez principios del Pacto Mundial al funcionamiento diario de una empresa. El

punto de partida es muy sencillo y a la vez muy complejo, se trata de llevar a la práctica los valores del Pacto Mundial.

Una adecuada implementación de los principios del Pacto Mundial tiene potencial para cambiar los procesos de la empresa, mejorar su eficiencia y hacer posibles soluciones innovadoras con respecto a las prácticas de responsabilidad social empresarial. Hasta hace poco tiempo las empresas no se han dado cuenta de los potenciales beneficios económicos que les puede reportar el Pacto Mundial (Arevalo et al 2013).

La fase de implementación es aquella en la que la empresa, una vez que tiene definidos los objetivos y las actuaciones que tiene que llevar a cabo para conseguirlos, tiene que llevar a la práctica esas acciones. Requiere más que ninguna otra fase de la concienciación de la organización a todos los niveles. La implementación debe involucrar a todas las áreas funcionales de la compañía. Según el nivel de desarrollo de la empresa puede requerir un mayor o menor esfuerzo por parte de las personas que forman parte de la compañía. La implicación de la cúpula de la empresa es necesaria para que la implementación sea efectiva y no tenga fisuras por las que se pierda eficacia. La implementación debe transmitirse de arriba hacia abajo.

Las empresas están acostumbradas a desarrollar estrategias de muchos tipos y en muchas áreas funcionales y la implementación de los diez principios del Pacto Mundial es una estrategia más. Según el enfoque que cada empresa le otorgue al despliegue de esta estrategia dependerá el éxito o fracaso de la misma. La diferencia respecto a otras áreas está en que en algunos casos los impactos negativos producidos por una implementación deficiente acabarán teniendo efectos no sólo sobre los resultados económicos de la empresa sino también sobre personas y grupos ajenos a ella.

Los diez principios del Pacto Mundial necesitan ser incorporados a los sistemas de gestión en todas las disciplinas especialmente en las prácticas laborales, pero también en los sistemas de información, contable o financieros y del mismo modo debe procederse respecto al diseño y fabricación de productos (Waddock 2002). Otro asunto diferente es si la adhesión puede generar un cambio en los comportamientos (Zadek 2004). El Pacto Mundial

debe ser visto por parte de los ejecutivos de las empresas como una oportunidad para completar y reforzar sus sistemas de gestión, aunque al mismo tiempo también obliga a realizar un esfuerzo organizativo.

No hay unas normas generalizadas sobre cómo deben las empresas incorporar los diez principios del Pacto Mundial a sus operaciones, aunque algunos ejemplos de tales esfuerzos pueden incluir la formación continua de sus trabajadores, la incorporación de sugerencias de los grupos de interés o el nombramiento de una especie de defensor de la sostenibilidad (Mwangi et al. 2013) en el seno de la empresa.

Los resultados de una investigación (Ayuso et al. 2012) han puesto de manifiesto que las empresas deberían invertir en recursos tecnológicos, humanos y financieros específicos para progresar en la implantación de los principios del Pacto Mundial, pero además también habría que invertir en las capacidades organizativas de innovación y aprendizaje para aprovechar los recursos de los que disponen y mejorar sus comportamientos responsables. Podría pensarse que la facilidad que hay para entrar en la iniciativa se debería traducir en una expansión del compromiso social, pero sin embargo la ausencia de obstáculos no se traduce automáticamente en una mayor implicación (Simone Byrd 2009). A veces se percibe la casi nula implicación de los profesionales del campo de la contabilidad en los procesos de implementación del Pacto Mundial y en la elaboración de los informes de sostenibilidad y que pone de manifiesto la falta de formación recibida en materia de responsabilidad social (Garayar et al. 2016).

Tampoco las empresas son capaces de ponerse de acuerdo sobre qué papel juega la responsabilidad social dentro de su esquema organizativo, habiéndose identificado el hecho (Duque Orozco et al. 2014) de que las empresas asignan las funciones de responsabilidad social a diversas áreas o departamentos, ya sea comunicación, gestión humana, operaciones, gestión administrativa o dirección general.

Las empresas son conscientes de que si la implementación del Pacto Mundial se procesa de forma adecuada tiene un coste (Gilbert y Behnam 2013) y este hecho puede determinar que algunas empresas caigan en la tentación de

formalizar su adhesión y hacer una implementación simbólica, pero sin alinear de forma real sus procesos con los diez principios (Behnam y MacLean 2011; Hamid y Johner 2010). Un estudio sobre empresas de la Unión Europea (Barkemeyer 2009) evidenció que son pocas las cuestiones relativas al desarrollo que se afrontan mediante actividades específicas frente a las que se abordan a través de la implantación de estrategias o de sistemas de gestión.

El proceso de implementación debe introducir cambios en las empresas, bien porque empiecen a hacer cosas que antes no hacían o bien porque modifiquen la manera de hacer otras cosas que venían haciendo.

Los mecanismos a través de los cuales las empresas han exhibido sus compromisos sobre ciudadanía corporativa incluyen la implementación de los códigos de conducta tanto intergubernamentales como de la propia compañía, la certificación, la auditoría social, los programas de inversión social corporativa y el comercio justo (Whitehouse 2003).

Participar en cualquier iniciativa de responsabilidad social sin estos cambios es no afrontar el problema y además perjudica a las empresas que sí apuestan por cambiar determinadas prácticas (Simone Byrd 2009). Poner en práctica los principios requiere implicar de forma real a los trabajadores y delegar en ellos parte del poder para que sean parte del proceso de creación de responsabilidad y transparencia (Waddock 2002).

Los requisitos previos a la adhesión que debe tener una empresa no son exigentes, pero dar cumplimiento aunque sea mínimamente a las obligaciones que impone la iniciativa sí requiere un cierto desembolso (Coulmont y Berthelot 2015), y así los factores que generan un mayor efecto positivo sobre el nivel de implementación de los principios son la disponibilidad de recursos organizativos y la capacidad innovadora de las empresas (Ayuso et al. 2012) por delante del importe económico que estén dispuestas a desembolsar. Lo bonito del concepto es que el coste de implementación puede ser casi cero, pues va a contar con el escrutinio de toda una red de promoción que ya está en funcionamiento, así como con el deseo de los propios participantes de ser considerados como buenos ciudadanos globales (Ghafele 2010). Para algunas empresas la implementación de ciertos elementos de ética y responsabilidad

social es una manera más de diferenciarse de sus competidores (Fernández y Camacho 2015).

El análisis de la implementación del Pacto Mundial es metodológicamente difícil e intensivo en recursos porque los diez principios potencialmente afectan a un gran número de actividades en el seno de una empresa, sobre todo si se trata de multinacionales que tendrán que incorporar la estrategia en todos los países en los que operen. Esto es por lo que no abundan estudios científicos sobre los niveles de implementación (Mueckenberger y Jastram 2010).

Los diez principios del Pacto Mundial son amplios y cada empresa debe interpretarlos de acuerdo a su contexto específico para así poder ajustarlos a sus fines particulares (Banuri y Spanger-Siegfried 2001). Cada año el Pacto Mundial elabora una encuesta que de forma recurrente pone de manifiesto los diferentes grados alcanzados por las empresas, algunas de ellas con prácticas muy avanzadas y otras con unos desempeños muy bajos (UN Global Compact 2010) del mismo modo que se ha observado (Baumann-Pauly y Scherer 2010) que grandes empresas cotizadas que formalizaron simultáneamente su entrada en el Pacto Mundial presentan actualmente diferentes niveles en sus procesos de implantación.

El Pacto Mundial aporta un contexto para que las empresas incorporen los diez principios apoyándose fundamentalmente en las alianzas y el aprendizaje (Post y Carroll 2003) sin imponer normas ni resultados concretos a sus participantes sino a través de poner énfasis en lo sociológico y con un enfoque basado en los sistemas de gestión, donde se presta más atención al proceso que al resultado (Berliner y Prakash 2014b) en un esquema de regulación desde el interior (Coglianese y Nash 2001). Esto es coherente con el análisis de Haack y Scherer (2014) que deja claro que el Pacto Mundial no puede actuar como un padre estricto con las empresas participantes porque pone en peligro las expectativas de aprendizaje entre las organizaciones y el proceso de fortalecimiento a través del público escrutinio al que se someten las empresas.

En la medida en que la experiencia previa y la capacidad de las empresas para



llevar a cabo este proceso de implementación difieren mucho en función del tamaño, del sector y de otros factores, es conveniente arbitrar algún mecanismo de ayuda para aquellas empresas cuyo punto de partida está más atrasado. Schembera (2012) plantea que el Pacto Mundial con sus actuales estructura y política, es realmente capaz de estimular el aprendizaje, sin embargo, tanto el Pacto Mundial como sus participantes deben ser conscientes de las limitadas dimensiones de su impacto.

Para que las empresas se esfuercen en la incorporación de los principios a su actividad, el Pacto Mundial debe dar pasos en las siguientes direcciones (Rasche y Gilbert 2012): (1) mejorar la distinción entre los participantes que se esfuerzan frente a los que no, (2) desarrollar plataformas sectoriales específicas y (3) dar visibilidad pública a las acciones más destacadas de sus participantes.

El tamaño de las empresas influye en su capacidad para implementar estrategias, lo que nos hace pensar que tal vez la escasez de recursos haga que no todas las empresas consigan una plena incorporación de los diez principios. Un caso claro es el de las pymes, que necesitan apoyo y recursos para incorporar los principios del Pacto Mundial (Arevalo et al 2013) del mismo modo que la incorporación de soluciones consensuadas ya existentes serviría a su vez de protección para la integridad del propio Pacto Mundial a la vista de la constante crítica pública que recibe (Bigge 2004; Nolan 2005; Deva 2006).

A pesar de las expectativas que para las pymes tiene la adhesión al Pacto Mundial, lo normal es que debido a la falta de recursos y capacidades, encuentren dificultades para incorporar y comunicar sus compromisos con los diez principios del Pacto Mundial (Ziegler 2007, Rasche 2009b) aunque el tamaño de la empresa, más que influir sobre el mayor o menor grado de implementación lo que hace es influir sobre la manera en cómo es esa implementación, de modo que las grandes empresas transnacionales son mejores en difundir y comunicar sus compromisos sociales mientras que las pymes son particularmente avanzadas en incorporar prácticas responsables a sus procesos y procedimientos, incluido el involucrar a sus empleados (Baumann-Pauly et al. 2013).

En principio cabría pensar que aquellas empresas con más vocación internacional son las que mejor despliegan sus recursos para implementar los diez principios, pero se han encontrado evidencias (Ayuso et al. 2012) de que estas empresas cuando comienzan a operar en nuevos mercados fuera de sus países de origen dedican una gran cantidad de sus recursos a superar en esos nuevos mercados la carga que supone ser una empresa extranjera (Peng 2001) en detrimento de la mejora en la implementación del Pacto Mundial. La aplicación de políticas de responsabilidad social empresarial en determinados mercados internacionales quizá sea más compleja que en el mercado doméstico (Ruiz Morales 2016).

#### **4.6. MEDIR Y CONTROLAR**

Es una parte más del proceso. Cuando se establecen objetivos se hace necesario comprobar si se están consiguiendo o no, para poder introducir las medidas correctoras necesarias, entre las que puede estar la redefinición de los propios objetivos en sí. La medición de los impactos y el progreso en la consecución de los objetivos debe ser llevada simultáneamente y la forma de hacerlo debe haber sido trazada con anterioridad, en las etapas de evaluación y definición. Si del resultado de esta fase, se deduce que la medición refleja un debido cumplimiento, es el momento de que la empresa se plantee nuevas metas y mejoras en este sentido.

Una buena gestión para dar cumplimiento a la pertenencia al Pacto Mundial requiere tomar mediciones de los desempeños que se están llevando a cabo en aras de establecer objetivos de mejora, acciones correctivas por desvío de los objetivos marcados, así como para poder difundir información veraz en relación al progreso que se está produciendo.

En este sentido el Pacto Mundial, fiel a su filosofía, no proporciona un esquema cerrado u obligatorio sobre cómo deben las empresas efectuar estas mediciones, sino que lo deja abierto para que cada organización adapte el proceso a su contexto.

Esta libertad que el Pacto Mundial deja a las empresas no siempre es bien entendida por quienes lo consideran un problema en el diseño de la iniciativa

(Berliner y Prakash 2014b), que al no obligar a las empresas a medir sus desempeños de manera homogénea no puede evitar que algunas de ellas esquiven sus responsabilidades. No obstante, no conviene olvidar que, para empresas de reducida dimensión, es necesario que los mecanismos de implantación del Pacto Mundial sean simples, claros, fáciles de utilizar y baratos (Waddock 2002), lo cual no coincide con Bansal (2005) para quién la aplicación de una lógica basada en dedicar recursos a la responsabilidad social mejora el rendimiento de las empresas y crea nuevas oportunidades, pero requiere dedicar recursos económicos y humanos. El problema con el que se encuentran las empresas, especialmente las pymes que disponen de menos recursos, es cómo efectuar la trasladación de los diez principios a su operativa diaria para poder tener algún modo de comprobar si lo están haciendo correctamente o no.

La medición de los impactos y de los progresos tiene dos caras, por un lado, la medición propiamente dicha, para lo cual se hace necesaria la utilización de algún criterio métrico y por otro lado, el análisis de los resultados obtenidos, que debe acompañar a todo acto de medición. La medición sin análisis no es suficiente para introducir correcciones. La medición a lo largo del tiempo proporciona series históricas que permiten comparar los progresos obtenidos, así como los impactos generados y ponerlos en relación con las estrategias que se han seguido y las acciones que se han llevado a cabo. Para poder realizar esas comparaciones se necesitan datos homogéneos y coherentes a lo largo del tiempo. En el análisis de los datos obtenidos es importante contemplar puntos de vista diferentes por empleados, directivos o departamentos. La fiabilidad de los análisis obtenidos tendrá influencia en futuras decisiones estratégicas de la empresa que pueden suponer mejora de sus resultados y al mismo tiempo suponer un impacto positivo al desarrollo sostenible.

Lo que sí hace el Pacto Mundial es dar una serie de recomendaciones en el sentido de que las empresas deben establecer un conjunto de indicadores que permitan hacerse una idea clara sobre el progreso que están experimentando en la integración de los diez principios.

No todas las empresas están cómodas con un esquema de información

basado exclusivamente en indicadores numéricos. Algunos estándares internacionales pueden servir de apoyo a los participantes del Pacto Mundial para efectuar las mediciones sobre sus desempeños, pero también se hace necesaria información de corte cualitativo. Este tipo de información puede generar una dificultad añadida a la hora de establecer comparaciones ya sea entre empresas o entre distintos periodos, pero también es cierto que puede añadir mucha claridad a la hora de reflejar el desempeño real de las empresas en materia de integración de los diez principios. Junto a todo esto nos encontramos que no existe unanimidad entre la comunidad científica sobre qué es la responsabilidad social empresarial ni sobre qué necesita una empresa para cumplir con sus responsabilidades sociales (Sharma y Tyagi 2010) del mismo modo que existe poca investigación sobre la integración de los aspectos sociales, económicos, medioambientales y de buen gobierno corporativo en los sistemas de control de gestión (Wigmore-Álvarez y Ruiz-Lozano 2014) y a pesar de la creciente popularidad del Pacto Mundial ha habido pocos estudios empíricos que traten su impacto sobre las prácticas empresariales (Ayuso et al. 2012).

Una adecuada medición de los impactos y progresos requiere identificar una serie de indicadores que permitan reflejar el grado de progreso en la incorporación de los diez principios. Las normas de medición desarrolladas por Global Reporting Initiative (GRI 2000) pueden servir de guía en este contexto al tratarse de un conjunto de mediciones muy completo y con enfoque sectorial (Rasche y Gilbert 2012; Wynhoven 2006) que cada vez más está siendo utilizado por las empresas en la elaboración de sus informes sobre el progreso. El propio Pacto Mundial está animando a sus empresas participantes para que utilicen esta norma que goza de un amplio reconocimiento internacional.

Global Reporting Initiative es una iniciativa auspiciada por el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y la Coalición para las Economías Medioambientalmente Responsables y fue creada con el objetivo de armonizar internacionalmente la metodología de elaboración por parte de las empresas de sus memorias de sostenibilidad.

Es evidente que el Pacto Mundial puede verse reforzado sustancialmente si consigue que las empresas participantes adopten de forma significativa un estándar normativo del tipo del Global Reporting Initiative, que mejoraría las posibilidades de poder hacer comparaciones más precisas sobre los desempeños de las empresas en materia de sostenibilidad, que ahora son prácticamente imposibles de desarrollar.

De todas formas, estas directrices no son útiles si se trata de saber cómo las empresas están incorporando una cultura ética empresarial a su forma de actuar (Williams 2008) así como que posiblemente el Pacto Mundial nunca llegue a incorporar mecanismos propios de verificación y supervisión. Lo que sí parece cierto es que cuantas más empresas participen en el Pacto Mundial mayor será el número de proyectos que desarrollen, mayor será el cumplimiento que se le dé a la iniciativa y mejor rendimiento tendrán estas empresas en sus mercados (Centindamar y Husoy 2007).

## **4.7. COMUNICAR**

A través del proceso de comunicación las empresas hacen pública su evolución y su estrategia en relación a la implantación de los diez principios del Pacto Mundial. Este proceso supone para las empresas abrir una ventana a todas las partes interesadas en conocer qué están haciendo para cumplir con sus compromisos. La comunicación debe ser fluida tanto en el seno interno de la compañía como en el externo. Debe ser eficaz y veraz con el conjunto de grupos de interés. La comunicación debe incluir los objetivos a los que se aspiraba, los que finalmente se consiguieron y las medidas correctoras de cara al futuro para la mejora continua.

### **4.7.1. FORMAS Y CONSECUENCIAS DE COMUNICAR**

Hoy en día existe una demanda social para que las empresas adopten medidas de transparencia y hacer públicos los informes anuales de las empresas se ha convertido en algo habitual (Simone Byrd 2009) pero las empresas también disponen de otras vías para desarrollar el proceso de la comunicación. El simple hecho de hacer pública la pertenencia a una iniciativa como el Pacto Mundial ya constituye por sí sólo una forma de comunicar algo positivo pues

se produce una asociación entre la empresa en cuestión y una organización mundialmente conocida como Naciones Unidas (Arevalo et al 2013) con la consiguiente mejora en la imagen corporativa de la compañía.

Además de la comunicación a través de los informes de progreso, las empresas también son incentivadas a entablar diálogo y comunicación con sus grupos de interés. Está claro que no todos los grupos de interés tienen o reciben el mismo impacto sobre las actuaciones de la empresa, pero este diálogo proporciona información en los dos sentidos que puede ser de gran utilidad.

Las empresas también disponen de la posibilidad de anunciar en la página web del Pacto Mundial sus historias de caso o estudios de caso (Barkemeyer 2009; Ruggie 2001) en los que presentan de forma breve un ejemplo descriptivo de lo que han hecho para trasladar sus compromisos con los principios del Pacto Mundial a prácticas empresariales concretas. A través de estos ejemplos se puede observar la naturaleza y el alcance del compromiso de las empresas con el Pacto Mundial y al mismo tiempo se crea una base de datos de buenas prácticas en materia de responsabilidad social que favorece el aprendizaje para todos los miembros de la red.

La globalización ha llevado a una creciente interdependencia de los agentes sociales y económicos aumentando para todos ellos las oportunidades pero también los riesgos, intensificando la competencia (Beck 2000; Giddens 1990; Held et al. 1999), así un proveedor que ofrezca los precios más bajos podría no ser la mejor opción desde el punto de vista del coste si a largo plazo sus pobres desempeños laborales o medioambientales acaban teniendo un impacto negativo sobre el comprador (Kayser et al. 2014). Y cada vez más en este tipo de decisiones juega un papel importante la comunicación de información, que además tiene a su favor el impulso que los avances tecnológicos están imprimiendo a la circulación de contenidos.

La comunicación es un proceso esencial en la responsabilidad social. Una gran implantación y unas acciones innovadoras se pueden ver desperdiciadas si no se sabe comunicar debidamente, o incluso un error de comunicación puede causarle a una empresa el efecto contrario del que buscaba. La comunicación

es un proceso crítico y complejo. Wigmore-Álvarez y Ruiz-Lozano (2014) han realizado un análisis de universidades españolas que se encuentran adheridas al Pacto Mundial. Han valorado sus avances en materia de responsabilidad social a través del estudio de sus informes sobre el progreso. Y los resultados ponen de manifiesto algunos defectos y desafíos. Pues bien, si las propias universidades, que son foco y motor de investigación y conocimiento y cuentan con expertos en responsabilidad social empresarial, no son capaces de dar verdadero cumplimiento a sus compromisos voluntarios en materia de responsabilidad social ni de comunicar de manera excelente el ejercicio de esa responsabilidad, lo lógico es pensar que las pymes lo tienen mucho más complicado. Y a todo esto hay que añadir que las universidades son instituciones en las que la responsabilidad social no es una virtud sino una obligación siendo muchas de ellas instituciones de dominio público, por lo que a diferencia de las empresas sí que tienen una finalidad social en su naturaleza.

Hay asuntos sobre los que las empresas tienen mayor predisposición a informar. En materia medioambiental, se ha demostrado que existe una asociación positiva entre los mecanismos voluntarios de gobernanza y la difusión de información sobre los riesgos ambientales de la empresa (Peters y Romi 2014).

El Pacto Mundial trata de habilitar medios para que las empresas puedan comunicar todo lo bueno que en materia de responsabilidad social estén haciendo. En las encuestas anuales las empresas declaran que pertenecer a la iniciativa les ha ayudado a mejorar tanto su capacidad de comunicar en materia de responsabilidad social empresarial como a mejorar la comunicación con sus grupos de interés (Hall 2010). Nuevamente se aprecia el adecuado funcionamiento del Pacto Mundial como red de aprendizaje para sus participantes. La verdadera responsabilidad de una organización es dar explicaciones a todos sus grupos de interés sobre sus intenciones, acciones y omisiones (Rasche and Esser 2006).



## 4.7.2. EL INFORME SOBRE EL PROGRESO

El elemento principal que el Pacto Mundial proporciona a las empresas para darle forma al proceso de comunicación, es el denominado informe sobre el progreso. Las empresas participantes en el Pacto Mundial tienen la obligación de presentar anualmente un informe sobre el progreso que han experimentado en la implantación de los diez principios.

El informe sobre el progreso debe contener tres elementos: (1) una declaración del máximo responsable de la empresa expresando su apoyo al Pacto Mundial, (2) una descripción de las acciones llevadas a cabo y (3) una medición de los resultados utilizando, dentro de lo posible indicadores. El Pacto Mundial no obliga a realizar verificaciones ni auditorías de los informes de progreso.

El modelo de informe sobre el progreso que propone el Pacto Mundial responde a un proceso de mejora continua que aborde todas las actividades que conforman los procesos de control de gestión en todas las fases de compromiso, evaluación, definición, implementación, medición y comunicación (UNGC 2012a). Se trata de una herramienta de gestión que ayuda a comprender el nivel de implementación de los principios.

Las empresas comienzan a tener un incentivo positivo para informar debidamente, pues en determinadas circunstancias cada vez más hay grandes clientes que estudian y analizan los informes sobre el progreso de sus proveedores y los utilizan como una fuente de información muy útil. Aunque la adhesión al Pacto Mundial supone unirse a un programa voluntario, a medida que se va teniendo antigüedad en él, las empresas se van viendo forzadas a mejorar la calidad de la información que emiten y a que esa información sea veraz puesto que hay clientes y otros grupos de interés y de presión que pueden analizarla para confrontarla con la realidad.

Para que esto ocurra han de superarse algunos prejuicios existentes por parte de las empresas que están influidas por sus entornos culturales, así Sharma y Tyagi (2010) comprobaron que, en la India, un país en el que el Pacto Mundial tiene muy buena aceptación, pero sin embargo sus empresas no muestran

gran interés en cumplir con la obligación de presentar sus informes de progreso dentro de los plazos establecidos ni de hacerlos públicos a través de sus sitios web. En India faltan métricas claras que evalúen los impactos reales sobre las condiciones sociales de los programas de responsabilidad social como el Pacto Mundial (Das Gupta 2007). Por su parte Knudsen (2011b) ha verificado que, para empresas del norte de Europa, los requerimientos de reporte del Pacto Mundial son frustrantes, pues asuntos como los derechos humanos o laborales se consideran completamente garantizados y por tanto carecen de valor a la hora de informar. Vemos así lo determinante que es el contexto geográfico y cómo varían los modos y costumbres empresariales de unas culturas a otras.

Junto a los aspectos positivos que podemos encontrar en la manera de comunicar información a través de los informes sobre el progreso, también hemos de poner de manifiesto sus debilidades. La más recurrente de ellas se refiere a que este método de informar deja en manos exclusivamente de las empresas el diseño, la administración y la composición del informe (Sethi y Schepers 2014) lo que provoca que las empresas solamente informen de aspectos positivos (Bitanga y Bridwell 2010). Además, el Pacto Mundial es poco específico en sus recomendaciones que resultan insuficientes desde el punto de vista comunicativo (Gilbert y Rasche 2008).

En cualquier caso, hay que confiar en que a medida que las empresas vayan adquiriendo experiencia en el campo de la responsabilidad social y en la difusión de información a través de los canales que el Pacto Mundial ha puesto en marcha, el nivel irá mejorando (Ghafele 2010) porque las empresas son las primeras interesadas en que eso ocurra. Si no se dan pasos para mejorar la calidad de los informes sobre el progreso los mayores perjudicados serán los propios participantes, aunque el Pacto Mundial como iniciativa de responsabilidad social también puede verse afectado negativamente. Reforzar los informes sobre el progreso puede evitarles a ambas partes pérdida de credibilidad.

El Pacto Mundial ha trabajado a lo largo de su existencia en la mejora de los informes sobre el progreso. En el año 2003 se introdujeron los primeros cambios en relación a la información que las empresas participantes debían

hacer pública, estableciéndose como requisito la presentación de un informe de progreso en el que las empresas debían expresar su respaldo continuo al Pacto Mundial a través de acciones concretas que debían explicar y utilizando el mayor número posible de indicadores de desempeño.

No obstante, estos cambios no consiguieron rebajar las críticas que siguió recibiendo el sistema por el que las empresas hacían públicos sus progresos en relación a la implantación de los principios. De modo que el Pacto Mundial se vio obligado a realizar nuevos ajustes en el sistema para introducir algún tipo de sanción reputacional (Mwangi et al. 2013), realizándose en el año 2005 como parte de un conjunto de Medidas de Integridad una revisión de los requerimientos de información que las empresas debían efectuar y a partir de entonces se empezaron a clasificar formalmente las empresas que no cumplieran con el plazo para presentar su informe anual de progreso como empresa no comunicante y una vez transcurrido un año desde ese momento pasaban a ser clasificadas como empresa inactiva.

La condición de inactiva también podía ser asignada a una empresa como consecuencia de alguna queja o reclamación, aunque en este caso se abría un proceso para que la empresa pudiera presentar sus argumentos. Las empresas inactivas no podían participar en ningún tipo de evento o actividad ni del Pacto Mundial ni de sus redes locales y también perdían el derecho a la utilización del nombre y del logotipo del Pacto. Con esto se perseguía (Brinkmann-Braun y Pies 2007) aumentar el número de informes de progreso disponibles y así ampliar las bases como red de aprendizaje al mismo tiempo que suponía una mejora de la transparencia que servía para fortalecer la integridad de la iniciativa. Kimbro y Cao (2007) pusieron de manifiesto que las empresas que presentaban al Pacto Mundial sus informes sobre el progreso tenían mayores oportunidades de inversión y mejores ratios de rentabilidad que las que no los presentaban.

Posteriormente, en 2008 se produjo un nuevo ajuste para reforzar el sistema de informes presentados por las empresas. A partir de esa modificación, las empresas que no presentaran sus informes serían suspendidas de su participación en el Pacto Mundial y además esa circunstancia sería pública para todo aquel que quisiera consultarlo a través de la página web del Pacto

Mundial y la empresa en cuestión aparecería expresamente clasificada como empresa excluida.

En el año 2011 se propuso un nuevo enfoque a los informes de progreso. En el denominado Programa de Diferenciación, el Pacto Mundial clasificó a las empresas participantes en función del grado de divulgación de información sobre sus progresos en la integración de los diez principios y de su contribución a los demás objetivos de Naciones Unidas. Este Programa de Diferenciación incluye un proceso menos exigente para las pymes y lo que hace es crear dos niveles de informe de progreso, un nivel mínimo denominado nivel activo y un nivel superior denominado nivel avanzado.

Para pasar del nivel activo al nivel avanzado las empresas tienen que demostrar un progreso continuo en la implementación, ejerciendo una significativa transparencia y comunicación con todos sus grupos de interés, así como adoptando alguna directriz avanzada de reporte como por ejemplo la norma Global Reporting Initiative (Mwangi et al. 2013). Esta norma, también auspiciada por Naciones Unidas es un buen complemento del Pacto Mundial y pretende ayudar a empresas de todos los tamaños, sectores y lugares a trabajar en favor del desarrollo sostenible e informar sobre sus progresos de forma transparente (Global Reporting 2014). El Pacto Mundial y Global Reporting Initiative renovaron su acuerdo de colaboración en mayo 2013 para estrechar su alianza y colaborar en la Agenda de Desarrollo de Naciones Unidas post 2015. Está claro que el Pacto Mundial y Global Reporting Initiative necesitan colaborar pues juntos pueden promover cambios e influir mejor en la sostenibilidad social y medioambiental de lo que lo harían en solitario (Adams y Petrella 2010).

Una de las tendencias investigadoras actuales sobre la publicación de información por parte de las empresas está encaminada a la formulación de un informe integrado que ponga de manifiesto la relación entre la estrategia de la empresa, su gobierno corporativo y su desempeño financiero con el entorno social, económico y ambiental en el que opera. Para ello es necesario que se produzca un movimiento de armonización de las normas y estándares internacionales, especialmente entre los europeos y los americanos. Si se consigue implantar ese sistema de reporte integrado que recoja información

económico-financiera, ambiental, social y de buen gobierno, y puesto que la parte económica y financiera es objeto de auditoría externa, lo lógico sería comenzar a valorar la posibilidad de que ese mismo régimen se aplicara a las otras tres dimensiones, lo que ayudaría a mejorar la comprensión y verificación del conjunto.

Con el paso del tiempo el Pacto Mundial deberá dar paso a un proceso de reporte más evolucionado que abra las puertas al diálogo incluso al compromiso crítico con los grupos de interés más representativos (Cassel 2013).

#### **4.8. RESUMEN**

El Modelo de Gestión del Pacto Mundial está diseñado para facilitar a las empresas de todos los tamaños, sectores y ubicaciones geográficas una guía para implantar los diez principios en su estrategia y operativa diaria. Está concebido como un círculo en constante movimiento en el que se suceden los procesos y que necesita un liderazgo que impulse ese movimiento, que unas veces será más acelerado que otras, pues también las circunstancias por las que esté atravesando la empresa en cada momento influirán en el grado e intensidad de desarrollo del modelo. En esta situación, las empresas deben evaluar cuál quieren que sea su nivel de implicación o de responsabilidad y hasta dónde están dispuestas a llegar en función de la calidad de los recursos de todo tipo que tengan dentro de su propia organización.

Elaborado en colaboración con la compañía Deloitte y de un grupo de expertos, el Modelo de Gestión del Pacto Mundial es particularmente útil para las empresas que dan sus primeros pasos en el ámbito de la sostenibilidad, aunque también ofrece orientación sobre prácticas de liderazgo a aquellas compañías con mayor experiencia (Hall 2010). Aunque la mayoría de las empresas aún no lo han adoptado en su integridad muchas lo han encontrado útil especialmente para la comunicación de acciones y progresos, ya sea con los grupos de interés internos o externos (Cavanagh 2004).

Para cualquier empresa, la decisión de adherirse al Pacto Mundial implica: (1) Asumir el compromiso con el Pacto Mundial y con sus diez principios (2)

contribuir a través de la participación en el Pacto Mundial a los fines generales de Naciones Unidas, así como en las diferentes iniciativas que se vayan lanzando desde el Pacto Mundial y (3) presentar anualmente un informe sobre el progreso alcanzado.

Disponer de recursos concretos y específicos, tanto tangibles como intangibles facilita la implementación de los principios del Pacto Mundial. Los niveles de capacidad innovadora de una compañía y el tiempo que lleve adherida a la iniciativa ayudan al despliegue de esos recursos para avanzar estrategias en el ámbito de los derechos humanos, laborales, medioambientales y anti corrupción (Ayuso et al. 2016).

El Modelo de Gestión del Pacto Mundial es dinámico y abierto por lo que las empresas deben adaptarlo a sus particulares contextos y circunstancias, siendo por tanto las posibilidades de su utilización muy amplias. El Pacto Mundial no tiene establecida una forma predeterminada de cómo las empresas deben actuar en este asunto, solamente les va a exigir un compromiso por escrito y un informe anual sobre cómo van progresando en las áreas de derechos humanos, laborales, medioambientales y lucha contra la corrupción. La manera de hacerlo es totalmente abierta, de forma que cada empresa decide voluntariamente como implementar los diez principios en función de su contexto, tamaño, actividad, nacionalidad, grado de internacionalización o experiencia previa en responsabilidad social. En este sentido, el Modelo de Gestión del Pacto Mundial es una referencia, no existe obligación de adoptarlo, pero se trata de una herramienta práctica que puede contribuir de forma positiva a los esfuerzos de las empresas en materia de responsabilidad social.

## DE LOS CODIGOS A LOS PACTOS

### 5.1. INTRODUCCIÓN

La responsabilidad social empresarial como discurso social integral ha sido considerado algo vago y desconectado de los debates sobre el desarrollo internacional (Michael 2003), sin embargo, en la actualidad la responsabilidad social empresarial está dando forma a un nuevo contrato social entre el sector empresarial, el sector público y la sociedad, en el que la legitimidad hay que ganársela día a día (Post 2012). Un valor significativo del Pacto Mundial de Naciones Unidas es poner de relieve la dimensión normativa de los diez principios y una vez que exista un consenso sobre las normas voluntarias que requiere la comunidad empresarial mundial, la posibilidad de evolucionar hacia normas obligatorias se convierte en una realidad (Williams 2014).

Las normas de carácter voluntario son así un paso necesario entre la nada y la regulación en asuntos que afectan a la gobernanza mundial. A la vista de experiencias fallidas en el pasado por haber intentado establecer normas obligatorias sin contar con el sector empresarial, el paso intermedio que supone establecer normas voluntarias que sirvan de marco de referencia para posteriores procesos normativos de obligado cumplimiento parece hoy por hoy una alternativa realista.

En este sentido, el Pacto Mundial puede que esté produciendo algún efecto, ya que apareció como una iniciativa voluntaria, pero su evolución y la de la propia globalización económica, junto con algún que otro escandaloso incumplimiento (Haack et al. 2014) de los más elementales principios en relación a los derechos humanos, laborales, la protección del medioambiente o la corrupción van haciendo que la opinión pública, la comunidad



internacional y las propias empresas vayan adoptando cada vez más, medidas serias en estos asuntos, y en algunos casos incluso dar lugar mediante este proceso al establecimiento de normas obligatorias.

En el presente capítulo vamos a acercarnos a los desafíos de las empresas transnacionales en materia de responsabilidad social, asumiendo que no hay una solución única. También se analizan algunos innovadores acercamientos que se están efectuando a nivel mundial para atender esos desafíos, utilizando herramientas como el diálogo entre las partes, la voluntariedad de las normas, pero complementada con compromisos de cumplimiento y el mutuo apoyo de los actores estatales y no estatales para que de todo este proceso resulte algo positivo que haga que no se tengan que tomar medidas más drásticas, entre otras cosas porque no está clara la viabilidad de la implantación de dichas medidas.

## **5.2. DESAFIOS GLOBALES**

El implacable avance de la globalización no puede continuar sin restricciones significativas a los efectos negativos de la actividad de las empresas transnacionales (Carasco y Singh 2008). Juan Pablo II (1991), en su carta encíclica *Centesimus Annus* formula críticas que van dirigidas no tanto contra un sistema económico, cuanto contra un sistema ético-cultural. En efecto, la economía es sólo un aspecto y una dimensión de la compleja actividad humana. Si es absolutizada, si la producción y el consumo de las mercancías ocupan el centro de la vida social y se convierten en el único valor de la sociedad, no subordinado a ningún otro, la causa hay que buscarla no sólo y no tanto en el sistema económico mismo, cuanto en el hecho de que todo el sistema sociocultural, al ignorar la dimensión ética y religiosa, se ha debilitado, limitándose únicamente a la producción de bienes y servicios.

### **5.2.1. LA GOBERNANZA MUNDIAL**

La globalización de la economía ha generado problemas en muchos ámbitos que permanecen abiertos puesto que obedecen a circunstancias a las que nunca antes se había enfrentado el mundo. Se han globalizado los mercados laborales, monetarios, tecnológicos y de bienes y servicios, pero no se ha

hecho lo mismo con la forma de orientar todo este proceso en beneficio del bien común. Mientras las reglas de juego sobre propiedad intelectual, liberalización de capitales o libertad de comercio han ido al galope, las que afectan a los derechos humanos, laborales, la protección del medioambiente o la lucha contra la pobreza o la corrupción están yendo al paso y a veces incluso marcha atrás. Y de esta manera, según Leisinger (2007) afrontar la pobreza es todavía el mayor desafío social de nuestro tiempo.

El declive de la capacidad de los países para fijar unas normas en los mercados globales ha abierto la puerta a nuevas formas de gobernanza mundial que se sitúan fuera del alcance de los estados (Scherer y Palazzo 2011). La sociedad civil se ha ido organizando para contribuir a la búsqueda de soluciones a la vista de las grandes carencias de la gobernanza mundial (Braithwaite y Drahos 2000; Haufler 2001; Kaul et al. 2003) habiendo pasado de ejercer presión sobre los gobiernos a hacerlo sobre las grandes firmas multinacionales para sensibilizarlas, especialmente en asuntos sociales y medioambientales (Den Hond y de Bakker 2007; Doh y Guay 2006), pues uno de los problemas que la globalización ha puesto de manifiesto es la ausencia de un acuerdo sobre las normas éticas que deberían guiar a las empresas, especialmente cuando actúan en países en desarrollo (Williams 2014). Ejemplos de esto son recientes casos en los que solamente la presión social ha sido capaz de conseguir asistencia médica para enfermos de sida en países pobres de África (Mayer 2009). Pero la realidad es que las empresas transnacionales son objeto no sólo de presiones externas sino también de necesidades internas (Kell y Ruggie 1999) y por tanto optimizan sus rendimientos económicos al actuar en distintos territorios a lo largo y ancho del mundo, acogiéndose a las normativas nacionales que les son más favorables y eludiendo caer bajo la aplicación de las que le son menos favorables.

Las grandes empresas transnacionales no pueden alegar desconocimiento sobre cuáles son las buenas prácticas empresariales, pues eligen en qué territorios observar una ética empresarial intachable y en qué otros territorios ignorar por completo el significado de la ética empresarial (Oshionebo 2007) y con frecuencia grupos de activistas logran que el alcance mundial de una empresa se vuelva contra ella, haciendo de su marca una fuente de vulnerabilidad política (Klein 2000) que en muchas ocasiones se convierte en

la única manera de influir positivamente en las conductas de determinadas empresas.

La gobernanza ha tenido múltiples definiciones: los procesos e instituciones formales e informales que guían y contienen las actividades colectivas de un grupo (Keohane y Nye 2000; Kahler y Lake 2003). Para Rosenau (1995) es un proceso por el que una organización o sociedad se conduce para crear coherencia, orden y continuidad para el sistema, y para Kaufmann et al. (2008) es el conjunto de tradiciones e instituciones a través de la cual se ejerce la autoridad en un país.

Lo que la gobernanza busca por encima de todo es crear unas condiciones que permitan un orden social, enfatizando la necesidad de una regulación de los asuntos sociales, pudiendo esta regulación adoptar cualquier modalidad ya sea autorregulación por parte de los agentes privados, co-regulación entre los agentes públicos y privados o regulación legal impuesta desde un gobierno (Finkelstein 1995; Dingwerth y Pattberg 2006). Ahora bien, el significado y alcance de la implicación de los agentes privados en estos procesos no está claro aún (Hassel 2008).

En un mundo ideal la gobernanza debería implicar a los gobiernos, al sector empresarial y a la sociedad civil en la búsqueda de soluciones a los principales problemas globales, que además deberían afrontarse desde un nivel local, nacional e internacional para que a través del trabajo colectivo de todos se logre alcanzar consensos y objetivos compartidos sin necesidad del ejercicio de una autoridad legal (Rosenau 1992, 1995; Finkelstein 1995; Brühl y Rittberger 2001; Muldoon 2004; Dingwerth y Pattberg 2006). Pero la realidad nos dice que ni hay consensos, ni objetivos compartidos ni autoridad legal. A pesar de esto, problemas como el cambio climático, el terrorismo internacional o la seguridad cibernética solo pueden ser afrontados desde acciones colectivas a nivel mundial (Enderle 2015) que también deben tratar el hecho de que cada vez es mayor la población del mundo en riesgo de sufrir fallos del sistema a escala global (Forrer 2009).

Nuestro conocimiento sobre cómo es ejercida la gobernanza mundial en el contexto de la responsabilidad social es bastante limitado (Rasche y Gilbert

2012) y eso a pesar de existir un Índice de Gobernanza Mundial del Banco Mundial que pretende medir su calidad (Kaufmann et al. 2007a, b; Kaufmann et al. 2008), pero en lo que coinciden casi todos los puntos de vista es que las grandes corporaciones transnacionales tienen que cumplir unos requisitos mínimos en determinadas materias, aún a pesar de que esos mínimos requerimientos no estén estrictamente regulados en muchos de los países en los que desarrollan sus actividades.

En la medida en la que los gobiernos siguen siendo nacionales mientras que los mercados se han vuelto globales (Kell 2005) siempre vamos a tener problemas de gobernanza. Ahora bien, la cuestión estriba en ir identificando en tiempo y forma los problemas de gobernanza para poder priorizar la búsqueda de soluciones a los más acuciantes. La tarea dista mucho de ser sencilla pues el calado y volumen de los problemas y amenazas que genera la debilidad de la gobernanza mundial son muy grandes.

La globalización ha hecho que se produzca una competición entre muchos países por atraer la inversión extranjera (Scherer y Smid 2000) al mismo tiempo que los países de origen de esa inversión renuncian a poner límite más allá de sus fronteras a las actuaciones de sus grandes empresas, produciéndose una suerte de carrera hacia el abismo que consiste en suavizar requisitos legales o directamente no adoptar ninguna norma (Ruggie 2008) en temas trascendentes como la eliminación temeraria de cargas fiscales, la rebaja de exigencias medioambientales y laborales (Rasche y Gilbert 2012), la prioridad de los derechos de patentes frente al acceso a tratamientos médicos de los enfermos de los países más pobres (Spar y Bartlett 2003) y otras muchas renuncias y relajación de estándares que a largo plazo pueden traer más perjuicios que beneficios.

Esta carrera hacia el abismo, (*race to the bottom*) hace que en determinados contextos la riqueza que genera la globalización no se distribuya con un mínimo de equidad (Williams 2014), debido al auge de esta gobernanza privada (Ruggie 2004) o gobernanza de la sostenibilidad privada (Abbot 2012) que está vigente a pesar de no haberse producido ni formal ni realmente una cesión de lo público a lo privado. La creencia general de que las empresas transnacionales tienen responsabilidades significativas en el

ámbito de los derechos humanos no deja de aumentar (Mayer 2009) y puede que haya llegado el momento de re-conceptualizar el estatus de estas empresas en el seno del derecho internacional (Oshionebo 2007). Aquí puede jugar un papel importante el Pacto Mundial de Naciones Unidas, puesto que un marco de gobernanza institucional adecuado puede asegurar el cumplimiento de los requisitos del Pacto Mundial (Knudsen 2011a) aprovechando también que las empresas se están sintiendo cada vez más presionadas para demostrar su sensibilidad hacia asuntos de calado como los derechos humanos o la protección del medioambiente.

Berliner y Prakash (2014b) consideran que este tipo de clubs de responsabilidad social son algo más que simples mecanismos de clasificación de empresas y que también son mecanismos que aseguran a los grupos de interés externos que las políticas de responsabilidad social de una empresa reflejan un relativo compromiso a largo plazo. No obstante, no conviene olvidar que las normas privadas son voluntarias y están basadas en el mercado por lo que debe evitarse que actúen por sí solas como instrumentos de igualdad y justicia (Kalfagianni 2014).

La discusión sobre el papel de las empresas en la gobernanza mundial revela un déficit de conocimientos sobre los problemas de legitimidad existentes en relación al sistema de gobernanza global que está emergiendo. Aunque los académicos no tienen problema en identificar a los agentes de este juego de la gobernanza mundial, poco se ha escrito sobre cómo hacer rendir cuentas a estos actores y cómo juzgar la legitimidad de sus derechos (Rasche et al. 2008).

La globalización está marcando en gran medida la evolución de la responsabilidad social empresarial (Knudsen 2011a) que no termina de encontrar la dirección en la que se deben buscar soluciones para mejorar el nivel de gobernanza mundial. Hay quien considera que la descentralización de las decisiones que conlleva la globalización puede ser bien gestionada por iniciativas voluntarias a través de la autorregulación (Mueckenberger y Jastram 2010) pero para que esto sea así es crucial que los programas voluntarios a través de los que se pretende aplicar determinadas normas tengan el diseño adecuado y sus consecuencias hayan sido debidamente

valoradas (Berliner y Prakash 2012) del mismo modo que el que pretenda aplicar normas obligatorias debe acreditar una profunda legitimidad para ello (Sagafi-Nejad 2005). En cualquier caso, no se debe descartar el uso de normas voluntarias como plan B para el caso en el que no sea práctica la aplicación de normas obligatorias (Ghafele 2010). Aunque todavía son muchos los que creen en la primacía del estado como elemento regulador y siguen alimentando soluciones burocráticas (Wagner 2004) que les hace caer en la tentación de querer sobre-regular en materias es las que es prácticamente imposible hacerlo con eficacia.

Otra tendencia apunta hacia el consumidor y el denominado consumo responsable como una posibilidad para cubrir algunos vacíos de gobernanza. Una de las críticas recurrentes que recibe el sector empresarial es que su compromiso con la responsabilidad social es ficticio pues no se produce una identificación total entre lo que se proclama y lo que realmente se hace. Pero al estudiar la actitud de los consumidores el panorama no es mucho mejor.

En el comportamiento de los consumidores existe un gran trecho entre sus actitudes y sus hábitos de compra reales (Pope y Wæraas 2016). Los consumidores incurren en los mismos errores que pretenden achacarles a las empresas. Acusan a las empresas de que su responsabilidad social es ficticia y se declaran a favor de la responsabilidad social empresarial, pero cuando son encuestados sobre si estarían dispuestos a pagar un sobrecoste por un bien o un servicio que lleve implícito algún tipo de acción o política de responsabilidad la respuesta es abrumadoramente negativa.

Los consumidores se declaran a favor de la responsabilidad social por la sencilla razón de que es lo socialmente deseable (Öberseder et al. 2011), pero hay que desmitificar la figura del consumidor responsable (Carrigan y Attalla 2001; Devinney et al. 2010). Especialmente negativo es el efecto de esta circunstancia para las pequeñas y medianas empresas que ven reducida su motivación ética al percibir que los consumidores no mantienen el mismo comportamiento ético en su día a día (Fernández y Camacho 2015).

Otras soluciones a los problemas de la gobernanza mundial pasan por el adecuado uso de la tecnología, en la que hay depositadas algunas esperanzas

y es evidente que puede tener efectos beneficiosos. La expansión del acceso a internet hace que la actividad de las empresas sea más transparente (Sharfman et al. 2004). Otra alternativa cuyo efecto no ha sido comprobado podría ser la creación de unos árbitros o intermediarios de la gobernanza mundial que podrían actuar como mediadores entre las partes, al estilo de cómo lo hace un agente de la propiedad inmobiliaria al mediar entre comprador y vendedor (Forrer 2009).

Al tratar sobre alternativas que contribuyan a paliar los problemas de la gobernanza mundial no podemos dejar de aludir a la Tasa sobre Transacciones Transfronterizas de Divisas (Tobin 1978) inicialmente concebida para promover el libre comercio sin que los países fueran víctima de movimientos cambiarios especulativos, pero que el activismo anti-globalización ha popularizado como la tasa Robin Hood, que le quita el dinero al rico para dárselo al pobre. Pero hasta ahora esta posibilidad ha generado más debate y estudio que resultados prácticos.

Una respuesta a la pregunta de por qué el capitalismo globalizado no se distribuye por igual para todos los pueblos del mundo (Bendell 2004) la podríamos encontrar en el Pacto Mundial de Naciones Unidas que según su anterior director ejecutivo George Kell (2005) es una respuesta pragmática a los fallos en la gobernanza mundial.

El Pacto Mundial de Naciones Unidas entiende la gobernanza mundial como un problema que debe ser afrontado entre muchos participantes, a muchos niveles y trabajando en equipo, asumiendo que, a través de la autorregulación, el aprendizaje y el escrutinio mutuo se tienen más posibilidades de aportar soluciones que a través de la creación de normas de obligado cumplimiento (Rasche y Gilbert 2012). El Pacto Mundial apuesta por la empatía y el aprendizaje frente a la obediencia, disciplina y castigo como herramientas para respaldar el desarrollo moral de las empresas (Haack y Scherer 2014).

### **5.2.2. DESARROLLO SOSTENIBLE Y CIUDADANIA CORPORATIVA**

El informe Brundtland (WCED 1987) fruto de la Comisión Mundial sobre Medioambiente y Desarrollo es el origen del concepto del desarrollo



sostenible, al que define como satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones del futuro para atender sus propias necesidades. Esta definición fue posteriormente afinada añadiendo que en ese esfuerzo también se promoverá la integración de los tres componentes del desarrollo sostenible, el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente, como pilares interdependientes que se refuerzan mutuamente (United Nations General Assembly 2005), pero el discurso de la sostenibilidad ha desplazado el equilibrio inicial entre los aspectos medioambientales y los sociales hacia un mayor énfasis de lo medioambiental y menor atención a los aspectos sociales, como por ejemplo, el alivio de la pobreza (Barkemeyer et al. 2014).

El concepto de ciudadanía corporativa hace referencia a cambios voluntarios en las prácticas empresariales para cumplir con las responsabilidades impuestas por los grupos de interés (Norman y Neron 2008) y debe ser entendido no como un sustituto de la responsabilidad social empresarial sino como un complemento de ella. La ciudadanía corporativa busca incentivar a las empresas para que asuman una relación de reciprocidad con la sociedad a través del cumplimiento de todas las obligaciones legales, complementadas y reforzadas con el uso de iniciativas de carácter voluntario (Whitehouse 2003), aunque es un concepto en el que empresas aparte, los papeles y responsabilidades son más borrosos (Moon et al. 2005).

Como vemos, los conceptos de desarrollo sostenible y ciudadanía corporativa son dinámicos y se van adaptando a los cambios y oportunidades que experimenta la realidad económica mundial, que es igualmente cambiante y al mismo tiempo ofrece oportunidades para convertir esos cambios en ventajas. Pero ventajas que han de repercutir no solamente en los resultados empresariales sino también en el mayor número posible de grupos de interés. De forma y manera que la economía de mercado basada en la propiedad privada sea capaz de conservar lo que Piketty (2014) considera un difícil equilibrio entre poderosas fuerzas convergentes, en particular la difusión de conocimientos y capacidades, y poderosas fuerzas divergentes que amenazan la justicia social sobre la que se asientan las sociedades democráticas. En este sentido, para las empresas el Pacto Mundial representa un marco de trabajo que contiene políticas para la implementación del desarrollo y la difusión de

principios y prácticas de sostenibilidad, al mismo tiempo que ofrece a los participantes un amplio espectro de trabajos especializados, herramientas y recursos de gestión, programas y proyectos de actualidad (Forrer 2009). El Pacto Mundial es un paradigma de código de conducta en el que participa un numeroso grupo de partes interesadas y que está activando debates muy sugerentes.

La responsabilidad social empresarial no es una moda pasajera ni una estrategia temporal. Las empresas se han concienciado que si quieren permanecer en el mercado y ser sostenibles en el tiempo tienen que asumir compromisos más allá de la generación de beneficio económico.

El Pacto Mundial, a pesar de sus defectos y limitaciones está contribuyendo a la evolución de la responsabilidad social mundial. Así hemos ido pasando de unos códigos de conducta elaborados de forma unilateral por las empresas, duramente criticados por su falta de objetividad (Utting 2005) y cuya crítica fue subiendo de tono a medida que se sumaron a ella determinadas ONGs y asociaciones de consumidores nacionales e internacionales (Spar y La Mure 2003), a una proliferación de códigos de conducta voluntarios en los que participan múltiples partes interesadas (Roloff 2007; Waddock 2008) y ya no están elaborados exclusivamente por las empresas. A modo de ejemplo podemos citar (Prakash y Potoski 2007) normativa medioambiental que ha sido gradualmente complementada con normas elaboradas mediante el consenso del sector privado con otras partes interesadas como ONGs, organizaciones internacionales y agencias estatales. Es lo que Rosenau y Czempiel (1992) bautizaron como gobernanza sin gobierno en la que los actores no estatales no sólo colaboran en las políticas públicas, sino que también las formulan (Haufler 2001, 2003). De lo que no se tiene un conocimiento más profundo es de los resultados de ese proceso, pues en los más de cuarenta años transcurridos desde la aparición del concepto de actores transnacionales y relaciones transnacionales (Keohane y Nye 1972), el pensamiento económico continúa sin seguir el paso de las prácticas reales de las empresas (Ruggie 2004).

Teorías sobre los grupos de interés (Donaldson y Preston 1995; Jones 1995) sugieren que existe relación entre el grado de responsabilidad social de las

empresas y sus resultados financieros (Orlitzky et al. 2003), ahora bien la gran pregunta que hay que plantearse es si una empresa es más eficiente porque es más responsable o si es más responsable porque es más eficiente (Brammer y Millington 2008; Ortas et al. 2014), la respuesta seguramente sea que se trata de dos síntomas de una misma característica, la excelencia responsable (Fussler et al. 2004).

Por otra parte, la demanda de bienes y servicios vinculados o producidos bajo esquemas de responsabilidad social empresarial está aumentando considerablemente. Conviene matizar que existe cierta incongruencia en el comportamiento de los consumidores que por un lado manifiestan su deseo de que existan actividades de responsabilidad social empresarial, pero por otro lado no están dispuestos a pagar más por ello (Pope y Wæraas 2016) por lo que no queda claro hasta qué punto los consumidores premian a las empresas responsables.

Con estos argumentos el Pacto Mundial se acredita como una alianza legítima entre Naciones Unidas y el sector empresarial, que a su vez da muestras de que a través del aprendizaje y de la creación de redes de conocimiento en las que las empresas hagan públicos sus desempeños, estrategias y acciones se puede llegar más lejos que a través de normativas de obligado cumplimiento, o que incluso el final del proceso pueda ser que acaben imponiéndose estas obligaciones legales después de haber transitado por un periodo en el que lo voluntario prime sobre lo obligatorio.

Tal vez el verdadero valor de conceptos como responsabilidad social empresarial, desarrollo sostenible o ciudadanía corporativa esté en su potencial para acabar generando un marco normativo de carácter obligatorio como resultado de un largo proceso de aprendizaje, difusión, y colaboración entre todas las partes implicadas. La encuesta anual sobre implementación que elabora el Pacto Mundial (UN Global Compact 2013) pone de relieve unas conclusiones bastante esperanzadoras: (1) las empresas están pasando de las buenas intenciones a la acción, (2) las grandes empresas son las que lideran el proceso, (3) la cadena de suministros sigue siendo un obstáculo para mejorar los desempeños y (4) las empresas entienden la encrucijada actual de la sostenibilidad.

A pesar de todos estos buenos augurios, en determinados campos y por mucho que las empresas ejerzan su responsabilidad social como buenos ciudadanos corporativos, el establecimiento de normas que vayan más allá de meros compromisos voluntarios parece ineludible. Para el Pacto Mundial, la ciudadanía corporativa consiste en adoptar sus diez principios universales en todo el ámbito de influencia y al mismo tiempo contribuir positivamente a la sociedad donde opera la empresa (United Nations Global Compact 2003), mientras que el concepto de ciudadanía corporativa se utiliza habitualmente en relación al justo equilibrio que las empresas deben mantener entre sus derechos y sus responsabilidades, teniendo éstas últimas un carácter más obligatorio que moral, la responsabilidad social empresarial se ha relacionado tradicionalmente con acciones de carácter voluntario que evidencian un comportamiento corporativo superior (Zammit 2003), pero según Prasad (2004) en el caso de un territorio pequeño con un equilibrio medioambiental frágil y con una población rural pobre, el Pacto Mundial no es suficiente para asegurarle protección ante una degradación medioambiental o para reducir la pobreza.

La globalización económica está poniendo a prueba al ser humano. Afrontamos un reto de dimensiones desconocidas hasta ahora y no podemos pensar que existe una solución única, o que una institución como Naciones Unidas, por muy global que sea, puede por sí sola desplegar mecanismos suficientes para arreglarlo todo.

El éxito o fracaso del Pacto Mundial no debe ser medido únicamente en términos cuantitativos a través del número de empresas y organizaciones adheridas, sino que se debe dar un paso más y a este análisis numérico hay que añadirle otros ingredientes. Una vez que el Pacto Mundial ha demostrado ser una iniciativa válida para el sector empresarial a la vista del número y tamaño de las empresas adheridas, el criterio para evaluar su éxito o fracaso debe ser el grado de implementación en las empresas participantes de las prácticas que fomenta. Al Pacto Mundial hay que juzgarlo por los avances en asuntos como la transparencia, la veracidad de la información o la integración de prácticas de gestión responsable que hayan conducido a una mejora en los desempeños empresariales en materia de derechos humanos, sociales, medioambientales y de lucha contra la corrupción, y esos resultados

empiezan a aparecer. El Centro de Información sobre Empresas y Derechos Humanos (Business & Human Rights Resource Centre), una ONG que recoge denuncias de la sociedad civil contra empresas por abusos de los derechos humanos y las traslada a la empresa denunciada para que conteste, ha sido objeto de estudio y análisis (Kamminga 2015), indicando que las empresas participantes en el Pacto Mundial tienen un índice de respuesta superior a la media.

Otras veces la propia competencia entre las empresas las lleva a imitarse las unas a las otras, así como a entender que el liderazgo en un sector se puede demostrar a través del nivel de influencia que se tenga sobre los órganos generadores de normas. Una encuesta realizada entre un conjunto de participantes del Pacto Mundial (Lacy et al. 2010) puso de manifiesto que para afrontar con éxito las cuestiones relativas a la sostenibilidad, los factores determinantes son la confianza, la colaboración y las alianzas (Gilbert y Behnam 2013), lo cual es coherente con otro estudio (Perez-Batres et al. 2011) que verificó que las empresas acometen más iniciativas en favor del desarrollo sostenible mediante mecanismos miméticos que mediante mecanismos coercitivos, lo que lleva a pensar que para los órganos de decisión de las empresas, las prácticas de desarrollo sostenible continúan siendo una opción ética y no un mandato obligatorio. Otras grandes empresas, en la búsqueda de ventajas competitivas y de posiciones de liderazgo en sus mercados, prefieren adoptar estrategias proactivas de participación e influencia en la elaboración de las normas medioambientales, que sentarse a esperar y ver cómo esa normativa se la imponen desde fuera, desarrollando un papel de emprendedor institucional (Dunn 2005).

## **5.3. SOLUCIONES GLOBALES**

### **5.3.1. ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS**

A lo largo de los últimos años la abundancia de trabajos de investigación sobre responsabilidad social empresarial ha supuesto la aparición de un numeroso conjunto de nuevas expresiones como gestión de grupos de interés, ciudadanía empresarial, sostenibilidad empresarial, o el término anglosajón “accountability”, que generalmente se traduce como rendición de cuentas,

aunque abarca algo más que eso. Para mayor confusión algunas de estas expresiones y términos no son siempre utilizados con el mismo significado. Lo mismo ocurre con el propio concepto de responsabilidad social empresarial. Dahlsrud (2008) llegó a identificar 37 definiciones distintas, algunas de ellas contradictorias.

Durante la segunda mitad del siglo XX la responsabilidad social empresarial ha experimentado un gran crecimiento ofreciendo hoy en día una gran variedad iniciativas, normas, prácticas, enfoques y terminologías lo que ha generado a su vez una proliferación de teorías sobre el asunto. Garriga y Melé (2004), atendiendo al enfoque que cada una daba, clasificaron las principales teorías sobre la responsabilidad social empresarial en cuatro grupos:

Teorías instrumentales: consideran la empresa como un mero instrumento para la creación de riqueza y sus actividades sociales son los medios por los que alcanzar un resultado económico.

1. Teorías políticas: se preocupan por el poder social de la empresa y el uso responsable de ese poder en el ámbito político.
2. Teorías integradoras: en las que la empresa fija su atención en satisfacer exigencias sociales.
3. Teorías éticas: basadas en la responsabilidad ética de las empresas ante la sociedad.

Para Arthaud-Day (2005), en un contexto internacional hay tres aspectos esenciales de la responsabilidad social empresarial: (1) su orientación estratégica, (2) el dominio de su contenido y (3) su perspectiva, ya sea ideológica (lo que los ejecutivos de las empresas creen que se debería hacer), operativa (lo que la empresa realmente hace) o social (lo que la sociedad espera que la empresa haga).

El Pacto Mundial se ha convertido en la iniciativa de responsabilidad social empresarial más importante del panorama internacional, pero nadie debe entender que este hecho suponga un desplazamiento de la iniciativa regulatoria pues el Pacto Mundial está concebido como una iniciativa de

carácter voluntario que sirva de complemento a la regulación para contribuir a mejorar el buen gobierno mundial.

El problema puede surgir cuando algunos intereses utilizan indebidamente el Pacto Mundial para hacer presión contra la regulación y contra las exigencias de responsabilidad a las corporaciones (Utting y Zammit 2006).

Los países europeos avanzados habían mantenido una administración del estado muy centralizada, pero llega un momento en el que se produce un cambio en ese centralismo para acercarle los servicios sociales a la ciudadanía. Deakin y Taylor (2011) distinguen tres estrategias que van a reestructurar el contrato social con los ciudadanos:

1. Estrategia de descentralización. A partir de los años 80 los países europeos con el ánimo de acercar la administración pública a los ciudadanos, así como para poder prestarles mejor todos los servicios propios del estado del bienestar comienzan a transferir recursos desde la esfera nacional hacia la local. Consideran que de este modo mejoran la participación ciudadana en los asuntos públicos.
2. Nuevos sistemas de gestión pública. Para hacer más competitivos los entes públicos que prestan los servicios públicos se empiezan a introducir en el sector público procedimientos de gestión propios del sector privado y al mismo tiempo la prestación de determinados servicios se les encomienda a entidades privadas que funcionan como un tercer estado. Los ciudadanos son considerados más como clientes que como participantes en las decisiones públicas
3. Estrategia de alianza público-privada. En un intento por recoger lo mejor de cada uno de los dos sistemas anteriores aparece un nuevo modelo de participación público-privada que subraya la importancia de una alianza entre las autoridades públicas, las empresas privadas y el voluntariado para la prestación de los servicios sociales a las comunidades locales.



Ni los países y sus gobiernos ni las instituciones internacionales son capaces de regular la economía mundial ni de asegurar la provisión de bienes públicos a nivel mundial (Kaul et al. 2003).

Durante los últimos años ha habido un creciente interés a nivel mundial en la denominada autoridad privada y gobernanza privada (Hall y Biersteker 2002) que se refieren a la aparente asunción por parte de empresas transnacionales y asociaciones empresariales internacionales de funciones tradicionalmente propias de la autoridad pública (Ruggie 2004). En pocas palabras, la responsabilidad social empresarial política sugiere un modelo de gobernanza extensivo, en el que el sector privado desempeña un papel activo en la regulación normativa internacional y en el control de las transacciones del mercado (Scherer y Palazzo 2011) y la regulación en materia medioambiental es un paradigma de este proceso. El año 1992 supone un cambio en la estrategia medioambiental mundial. Ese año se celebra en Rio de Janeiro la Cumbre de la Tierra y por primera vez se le abre la puerta al sector privado para que participe en la gobernanza mundial del medioambiente. Esto se lleva a cabo a través de la participación de dos asociaciones empresariales, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible y la Cámara de Comercio Internacional. Esta tendencia a la participación privada en la elaboración de las normativas ha ido en aumento desde entonces al igual que la crítica recibida por ello. Para Bruno y Karliner (2002) el resultado de ese proceso fue que los gobiernos que se dieron cita en la Cumbre de Río no se enfrentaron al poder de la gran empresa y permitieron que se diese un enfoque voluntario al desarrollo sostenible.

El sector empresarial ya no es un simple sujeto sometido a la regulación ambiental y energética impuesta por los estados, sino que pasa a formar parte de manera intrínseca de la gobernanza energética y ambiental y de forma activa e influyente está presente en negociaciones que le acaban proporcionando un poder normativo de facto (Andrade y Oliveira 2014) y a esto hay que añadir que el ritmo de cambios que impone la globalización supera ampliamente la capacidad de los gobiernos para dar una respuesta adecuada (Forrer 2009) como consecuencia, entre otras cosas de que durante mucho tiempo no se le ha prestado la atención que merecía al hecho de que determinados agentes de la sociedad civil estaban desarrollando

auténtica actividad política a nivel mundial al margen del sistema de estados (Wapner 1995) y no sabemos exactamente los triunfos y fracasos de estos agentes sociales ni tampoco conocemos cuáles son las fuentes y los límites de su aparente legitimidad (Price 2003).

La globalización está llevando a cambios en el derecho, incluidas las relaciones entre el derecho nacional e internacional, así como en la esencia y en la forma de la regulación internacional (Buhmann 2009). Las secuelas de la crisis financiera asiática de 1998 han hecho que muchos países emergentes incluidos Indonesia, Brasil y Rusia se hayan convencido de que las políticas y terapias de choque dictadas por el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y la OCDE no siempre han sido sensatas y que el momento de emprender su propio camino había llegado (Piketty 2014).

La visión de que los gobiernos son y siguen siendo las únicas autoridades legítimas para gobernar (De Senarclens y Kazancigil 2007; Fukuyama 2004) ya no parece tener validez y cada vez más se impone la visión de que los gobiernos están perdiendo su habilidad y su autoridad para hacer frente a los asuntos que afectan a la sociedad, en favor de redes globalizadas profundamente integradas (Held 2005; Rosenau 2002; Scholte 2005). La participación en estas redes de las que forman parte multitud de grupos de interés requiere tiempo y recursos, pero a las empresas participantes les puede compensar si son capaces de convertir la gestión de problemas relevantes, complejos y urgentes en ejemplo para ser imitado por otras compañías y obtener así una ganancia reputacional por su alto nivel de responsabilidad (Roloff 2008) y al mismo tiempo si esas responsabilidades se mezclan con las del estado resulta difícil, si no imposible determinar en la práctica quién es responsable de qué (Ruggie 2008).

El Pacto Mundial facilita proyectos de alianzas público-privadas en los países en desarrollo (Ruggie 2004) y al mismo tiempo es en sí mismo una alianza público-privada entre Naciones Unidas y el sector empresarial. Fall (2009) advierte de que estas alianzas le generan a la ONU riesgos reputacionales, riesgos de conflictos de interés, riesgos de ventajas injustas y riesgos de gobernanza, mientras que para el anterior Director Ejecutivo del Pacto Mundial (Kell 2005) la regulación crea incentivos negativos en el sentido de

que establece lo que no se debe hacer, mientras que una iniciativa como el Pacto Mundial abre el espacio a incentivos positivos pues el campo para la creación e innovación en acciones y actuaciones es infinita. Y se pueden ver ejemplos de esa capacidad innovadora en los que dentro de cada sector se busca un liderazgo (Leisinger et al. 2010) así empresas extractivas se comprometen a formar abogados de derechos humanos, las compañías farmacéuticas aplican precios diferenciados a medicamentos esenciales, mientras que la banca y la industria de las infraestructuras asumen compromisos en materia de transparencia.

Desde el punto de vista del derecho internacional, Deva (2006) también reconoce un hecho innovador en la aparición del Pacto Mundial al considerar que es una alianza que da carta blanca a un ambicioso y completamente nuevo rumbo de Naciones Unidas y es también un testimonio de la naturaleza cambiante del derecho internacional, así como de la creciente influencia de los actores no estatales en la esfera internacional.

A pesar del indudable carácter innovador del Pacto Mundial, la cautela siempre debe estar presente y no conviene idealizar (Utting y Zammit 2006) estas alianzas entre Naciones Unidas y el mundo empresarial sino que lo que conviene es analizar algunas contradicciones de estas participaciones y evaluar su contribución a un desarrollo equitativo y a una gobernanza democrática, así como la aplicación de instrumentos metodológicos que midan ex-ante y ex-post los impactos e implicaciones de estas alianzas. También el nivel de la responsabilidad social en los países en desarrollo en relación a los países desarrollados debería ser objeto de una mayor atención, pues algún estudio (Lim y Tsutsui 2012) ya ha detectado una pauta de hipocresía organizada entre los países desarrollados al imponer normas de responsabilidad social a países en desarrollo mientras protegen sus economías de esas mismas normas.

La influencia reguladora transnacional que el marco de Naciones Unidas y el Pacto Mundial han tenido en el campo del sector empresarial y los derechos humanos, confirma la importancia de la emergente legitimación de la responsabilidad social empresarial (Buhmann 2016).

Tanto los agentes estatales como los no estatales deben coordinar sus esfuerzos para que los distintos países puedan ir integrándose en la estructura de la gobernanza mundial y para ello la comunidad internacional debe desarrollar una estrategia para (Ballentine y Haufler 2005):

1. Prestar asistencia a los estados para que puedan gestionar sus economías de forma efectiva, especialmente en relación a sus recursos naturales.
2. Fortalecer y armonizar los esfuerzos interestatales para controlar las transacciones económicas transfronterizas que eviten conflictos, corrupción y delincuencia.
3. Desarrollar políticas y prácticas para apoyar los esfuerzos del sector privado en reducir los impactos negativos de sus operaciones, sobre todo en las sociedades más susceptibles a los conflictos.
4. Integrar sistemáticamente y a todos los niveles los esfuerzos, las políticas y los programas para el desarrollo internacional, para la prevención de conflictos y para la consolidación de la paz.

Pero también hay que ver todo este movimiento como parte de una estrategia para implicarse más en los asuntos que afectan al buen gobierno mundial. Hoy día muchas compañías transnacionales gestionan presupuestos de inversión y gasto que superan con creces al PIB de muchos países y por tanto se ven en la obligación y en la necesidad de intervenir. Implicarse más tiene un lado de interés o de beneficio que se manifiesta en el hecho de tener capacidad para influir en determinadas decisiones, pero al mismo tiempo esa influencia que se consigue no es gratis, sino que se obtiene a cambio de determinados compromisos que las compañías aceptan llevar a cabo. Hay un intercambio de interés y si se pretende mantener la influencia en el tiempo, la empresa se ve obligada a asumir voluntariamente ciertas responsabilidades y son las empresas que actúan de esa manera las que verdaderamente son capaces de poner en valor sus estrategias y sus actuaciones de responsabilidad social.

Hoy en día se espera de las empresas transnacionales no sólo que se abstengan de cometer actos que violen los derechos humanos sino que también se les solicita que carguen con obligaciones que requieren pasos firmes y se espera de ellas que desempeñen tareas que hasta hace poco tiempo se consideraba de la competencia exclusiva de los gobiernos (Mayer 2009) y este es el verdadero desafío, del mismo modo que el sector empresarial da un paso al frente por su propio interés en la participación e influencia en los asuntos públicos que le afectan, la sociedad también espera a cambio un paso al frente de la misma dimensión en cuanto al desempeño responsable de su actividad y aunque hay mucho camino por recorrer, muchas empresas son conscientes de esta circunstancia y están demostrando coherencia en sus actuaciones.

La causa principal de la complicada relación entre las grandes empresas y los derechos humanos, laborales, medioambientales y la corrupción, está en los vacíos de gobernanza a nivel internacional que ha provocado la globalización. Hay una brecha muy grande entre el impacto que pueden generar estas empresas en esas cuatro áreas y la escasa capacidad de las sociedades para gestionar esos impactos en caso de que resulten ser negativos, por eso es imprescindible que las empresas se impliquen y como no existen mecanismos internacionales para obligarlas a hacerlo hay que acudir a mecanismos voluntarios y participaciones público-privadas.

Las grandes corporaciones son ahora actores esenciales en solucionar los problemas medioambientales del mundo pues influyen por un lado a través de sus impactos sobre el medioambiente y por otro lado también lo hacen sobre las normas que rigen la protección de ese medioambiente (Morgera 2006).

Y en este camino que parece no tener vuelta atrás, hay dos aspectos clave para el futuro de la justicia y la democracia (Kuper 2004): (1) comprender las capacidades y oportunidades de los agentes no estatales y asignarles aquellas obligaciones que los estados no pueden cubrir o en las que estos agentes son mejores y (2) empoderar y limitar a estos agentes no estatales de manera que controlen y equilibren a los estados y a su vez sean controlados por los estados, así como entre ellos. Y todo esto sin perder de vista que es todavía

a nivel estatal al que se deben modernizar las políticas sociales y fiscales, así como desarrollar nuevas formas de gobernanza e intermediar entre la propiedad pública y privada, que es uno de los mayores retos para el nuevo siglo. Solamente la integración política regional puede llevarnos a una regulación efectiva del capitalismo patrimonial globalizado del siglo XXI (Piketty 2014).

Ahora más que nunca, entre los gobiernos, la sociedad civil, el sector empresarial, los sindicatos y las asociaciones profesionales disponen de recursos y de influencia para promover una ciudadanía social dentro y fuera de sus fronteras siempre que esto se haga con los gobiernos nacionales y no contra ellos (Wagner 2004).

Las redes formadas por múltiples partes interesadas, también llamadas redes de políticas públicas, son promocionadas como una solución innovadora a los desafíos de la globalización económica (Benner et al. 2002; Kell y Levin 2003) y un ejemplo de este tipo de redes es el Pacto Mundial de Naciones Unidas. En este tipo de redes (Roloff 2008) actores de la sociedad civil, sector empresarial e instituciones gubernamentales se juntan para encontrar una solución común a un problema que les afecta a todos ellos. El Pacto Mundial es el buque insignia de todas las alianzas público-privadas de Naciones Unidas, pero el crecimiento de la iniciativa preocupa a algunos que consideran que a medida que la iniciativa vaya creciendo en número de empresas adheridas, éstas irán presionando cada vez más o al menos irán teniendo cada vez más influencia y este aumento de influencia puede hacer que el Pacto Mundial se desvíe de la naturaleza y el mandato de Naciones Unidas (Utting y Zammit 2006).

Hoy en día las amenazas a la paz y la seguridad mundial tienen carácter transnacional e involucran a un creciente número de agentes no estatales que operan por encima de fronteras nacionales y fuera del alcance de la estructura establecida de paz y seguridad (Ballentine y Haufler 2005).

### 5.3.2. LA AUTORREGULACION

Términos como código de conducta, principios voluntarios, iniciativa voluntaria y autorregulación son intercambiables pues indican el mismo fenómeno (Sethi y Schepers 2014). El hecho de acogerse al paraguas de iniciativas voluntarias somete a las empresas a un sistema de autorregulación en el que cada uno se compromete de manera voluntaria a cumplir con unas determinadas reglas de juego. Por supuesto que los gobiernos deberían gobernar (Ruggie 2002) y que las iniciativas voluntarias de responsabilidad social empresarial no son un sustituto de la acción efectiva de gobierno, pero lo cierto es que los fallos de gobernanza están entre las principales razones de que las consecuencias de la globalización sean en algunos casos tan dolorosas.

El Pacto Mundial de Naciones Unidas con su enfoque de red de aprendizaje es un suplemento a la regulación, pero nunca debería reemplazar los sistemas regulatorios nacionales ni internacionales (Kobrin 2009; Rasche 2009b; Rasche et al. 2013; Utting y Zammit 2006). El Pacto Mundial es un esfuerzo necesario, pero no suficiente (Meyer y Stefanova 2001) y esa naturaleza suplementaria tiene dos interpretaciones, por un lado, aprender de regulaciones ya existentes, y por otro lado complementar los vacíos normativos, porque cuando los gobiernos se esfuerzan en dar respuesta a unos desafíos para los que carecen de información suficiente y cuyo origen está fuera de su alcance geográfico acaban emergiendo los vacíos organizacionales (Reinicke y Deng 2000).

Está claro que la autorregulación puede desempeñar un papel en el fomento del respeto de las corporaciones a los derechos humanos, laborales y medioambientales, pero este modelo debe cumplir unos requisitos mínimos que en la actualidad el Pacto Mundial no cumple (Nolan 2005). Es necesario por una parte redistribuir las responsabilidades y en lugar de asumir que los estados son necesariamente los agentes más capacitados para impartir justicia y reducir la pobreza, hemos de reconocer las particulares competencias y responsabilidades de los agentes no estatales para el avance de los derechos humanos, y por otra parte es necesario reconfigurar la representación y en lugar de depender solamente de las elecciones se puede



reconocer y empoderar a los actores no estatales para supervisar y contrarrestar de diversas maneras a los representantes electos (Kuper 2004). Fruto de estas iniciativas voluntarias han sido muchas actuaciones de empresas que han afrontado viejos problemas mediante soluciones totalmente innovadoras, obteniendo excelentes resultados tanto para la población a la que se ha dirigido esa acción como para la imagen y reputación de la empresa. Una de estas tendencias de responsabilidad social es que las empresas transnacionales hagan frente a la base de la pirámide económica (Dubee 2007; London y Hart 2004; Prahalad 2005) basada en la idea de que dándole un buen impulso a la base de la pirámide, las empresas transnacionales consiguen la oportunidad de generar para ellas mismas un crecimiento empresarial sostenido y al mismo tiempo contribuyen a que los pobres salgan de la situación de pobreza en la que se encuentran y se abra un camino hacia el crecimiento de la economía mundial (Hart y Christensen 2002). Hay que tener en consideración que muchas empresas transnacionales obtienen gran parte de sus beneficios mediante la venta de bienes y servicios a los consumidores más pobres del mundo y por tanto ciertas mejoras sociales deberían retornar a estos consumidores (Egels-Zandén y Kallifatides 2009).

Las actuaciones empresariales que van más allá de las obligaciones legales en el ámbito social y medioambiental, raramente son voluntarias, sino que obedecen a una estrategia competitiva y por tanto se llevan a cabo por motivos puramente empresariales. Así, mejorar la productividad de la mano de obra mediante unas condiciones decentes de trabajo o proteger la propia reputación y minimizar riesgos mediante compromisos medioambientales son imperativos esenciales para la supervivencia de las empresas (Kell 2005). Las iniciativas de responsabilidad social empresarial deben ante todo y sobre todo tener su punto de arranque en las necesidades de las propias empresas (Knudsen 2011b) y no en esquemas predefinidos. Hasta hace unos años la única relación entre política y empresas era a través de las normas, pero hoy en día los gobiernos desempeñan un papel prominente en la promoción de prácticas empresariales responsables y al mismo tiempo las participaciones público-privadas se han convertido en una solución pragmática para los desafíos sociales (Hall 2010).

Si miramos a través del marco de actuación de Naciones Unidas y del Pacto Mundial, vemos su influencia en la teoría regulatoria internacional y como el sector empresarial se está legitimando a través de una licencia social para operar que actúa como una importante palanca tanto desde el sector empresarial como de la sociedad en su conjunto (Buhmann 2016).

Aunque no existe una teoría autorizada que respalde el traspaso de responsabilidades en materia de derechos humanos desde los estados hacia las empresas transnacionales, la observación sobre el terreno sí parece indicarlo (Mayer 2009). Ante la creciente importancia de los agentes no estatales, la decreciente capacidad de los estados para afrontar los desafíos de la globalización y el impulso mundial que están alcanzando los derechos humanos y las normas ambientales, es importante que la investigación sea capaz de seguir el ritmo de estos procesos (Bernhagen y Mitchell 2010).

En algunos casos la autorregulación del sector empresarial representa una estrategia política para evitar regulaciones gubernamentales adicionales (Vogel 2008) y así el modelo de desarrollo neoliberal (Soederberg 2007) entiende que un exceso regulatorio sobre los mercados, en especial sobre las actividades lucrativas de las empresas transnacionales, es contraproducente puesto que los mercados están formados por agentes racionales, que a través de la libre competencia y el intercambio de información robustecen y estabilizan la economía. Esto es coherente con Garsten y Jacobsson (2011) para quienes la responsabilidad social empresarial representa una forma de regulación que va bien con la lógica del mercado y de hecho se basa en ella.

En el ámbito de la responsabilidad social, las contradicciones entre el discurso y la práctica no deben sorprender pues se ha de tener en consideración la diversidad de presiones e incentivos a los que están sometidas las plantillas de las grandes corporaciones mundiales, su dificultad para autorregularse de manera efectiva y las limitaciones regulatorias de los gobiernos (Utting y Zammit 2006). En el caso de las pequeñas y medianas empresas, debido a sus características, se debe hacer la reflexión de si no sería mejor establecer algún tipo de legislación específica para concienciarlas, como por ejemplo incluir en sus memorias anuales algunas referencias a aspectos éticos o de responsabilidad social empresarial (Fernández y Camacho 2015).

Los estados han optado con frecuencia por regulaciones suaves como vía para facilitar la cooperación internacional y para evitar los costes y las limitaciones que implican las normativas de obligado cumplimiento (Abbott y Snidal 2000; Shelton 2000; Morth 2004). Hay que tener en consideración que la fijación de normativas lleva implícito el trabajo adicional de supervisión de su cumplimiento y en algunos casos también la aplicación de determinados mecanismos sancionadores por lo que la tarea no termina en el momento en el que la normativa entra en vigor, sino que realmente en ese momento lo que hace es empezar.

La regulación debe ser general y abstracta para atraer el mayor número de casos, y al igual que los principios de las iniciativas voluntarias de responsabilidad social empresarial, proporcionan una orientación general. Los destinatarios de esa regulación necesitan interpretarla y aplicarla según su contexto específico. Sin embargo, si cada empresa hace su propia interpretación, puede ocurrir que dentro de un mismo sector las prioridades de cada empresa sean totalmente diferentes. Esta situación limita el efecto palanca de las acciones, dificulta la comparabilidad y desactiva la rendición de cuentas (Baumann-Pauly et al. 2017).

La práctica imposibilidad del uso de normas de obligado cumplimiento a nivel internacional ha significado que los códigos de conducta de carácter voluntario hayan llenado ese vacío (Ghafele 2010). Además, la implantación de la responsabilidad social empresarial no tiene lugar de un día para otro, sino que es un proceso y eso choca con la aplicación de regulaciones obligatorias que entran en vigor en un momento determinado haciendo difícil para muchas empresas su cumplimiento, pues las leyes no se pueden adaptar al hecho de que los periodos transitorios que requiere cada compañía pueden diferir mucho en función de la experiencia previa que tengan.

Son numerosos los modelos que hablan de este proceso por el que pasan las empresas para integrar la responsabilidad social en su actividad (Dunphy et al. 2003; Mirvis y Googins 2006; Maon 2010; Zadek 2004) y aunque usan distintas terminologías o marcos teóricos, todos ellos reflejan una evolución hacia la responsabilidad social por parte de las empresas.

El camino de Zadek (2004), en su modelo de aprendizaje organizacional identifica cinco etapas por las que una empresa pasa hasta que consigue una plena implementación de la responsabilidad social: (1) defensiva, (2) cumplimiento, (3) gestión, (4) estratégica y (5) civil, atravesando un proceso que comienza en una actitud defensiva y de negación de su responsabilidad (Baumann 2009; Wickert 2011) hasta llegar a un auténtico interés en alcanzar sus objetivos de responsabilidad social empresarial. Maon (2010) eleva este proceso a un nivel cultural y moral y habla de tres posiciones o fases culturales, una de reticencia, otra de comprensión y una tercera de inclusión de la responsabilidad social.

El esquema de funcionamiento de la normativa no vinculante lo podemos resumir de la siguiente manera (Ghafele 2010): (1) obligación: no hay norma legal ni autoridad que elabore dicha norma, (2) precisión: basada en principios poco específicos, imprecisos y normas generales y (3) delegación: en caso de incumplimiento se acude a mecanismos de conciliación, diplomacia o negociación política.

Este esquema tiene mucho que ver con el funcionamiento de las empresas. Si hay un fallo se corrige y se implanta una acción de mejora para que no se vuelva a repetir y así se genera un ambiente de mejora y de progreso continuo vinculado a una responsabilidad personal que afecta a cada individuo de la organización, colectiva que afecta a los distintos grupos o departamentos en los que la organización está dividida y al conjunto de la empresa como un todo. Al final todos son responsables de una manera u otra de lo que ocurra en la empresa, así como de prevenir sus riesgos y de cumplir con los valores que la empresa tiene implantados, aunque no sean legalmente vinculantes, pero para los miembros de la empresa sí son obligatorios por el simple hecho de pertenecer a ella.

La adopción de directrices voluntarias no supone ni la sustitución de sistemas de supervisión y verificación, ni la necesidad de sistemas estatutarios o legales, ni acuerdos internacionales, ni un efecto negativo en la organización o asociación de individuos (Banuri y Spanger-Siegfried 2001). Las estrategias de responsabilidad social de carácter voluntario se han convertido en la respuesta de moda por parte de la comunidad empresarial y de las

organizaciones internacionales ante el creciente descontento por los flagrantes abusos por parte de las corporaciones más poderosas contra la humanidad y el medioambiente (Soederberg 2007). Y para aliviar este efecto se crean unos clubs de responsabilidad social empresarial (Berliner y Prakash 2014b) sin imponer obligaciones a sus miembros, lo que resta credibilidad de cara a los grupos de interés externos, al club y al mismo tiempo resta voluntad de cara a los socios del club.

La investigación hasta ahora ha prestado más atención a las causas de adhesión (Ayuso y Roca 2010; Byrd 2009; Cetindamar y Husoy 2007; Dess y Forlani 2009; Fall y Zahran 2010; McKinsey 2004; Runhaar y Lafferty 2009; UNGCO, 2007, 2009, 2010, 2012) a una iniciativa voluntaria que a sus efectos. En algunos de estos estudios se ha puesto de manifiesto que en general las empresas que se integran en este tipo de iniciativas realiza una buena gestión de sus esfuerzos por implementarla (Woo 2010), o que la adopción de iniciativas voluntarias de responsabilidad social empresarial mejora de manera sistemática los desempeños empresariales en materia social, medioambiental y de buen gobierno, generando un efecto positivo en la conservación del medioambiente, el bienestar humano, la justicia social y el desarrollo sostenible, y al mismo tiempo tiene un efecto positivo sobre el comportamiento financiero de la empresa adherida (Ortas et al. 2015).

Otros estudios sin embargo son más escépticos y han revelado que el grado de cumplimiento, en el caso del Pacto Mundial, es más alto entre las empresas que llevan más tiempo dentro de la iniciativa que entre las que se han sumado más recientemente (Bremer 2008) o que las empresas adheridas no muestran de manera especial un mejor desempeño en materia de derechos humanos que las no adheridas (Hamann et al. 2009), o que el Pacto Mundial se percibe como una iniciativa de mínimos y sus efectos van en consonancia con ello (Runhaar y Lafferty 2008), o todo lo contrario, que parece representar el nivel máximo de obligaciones alcanzable (Fritsch 2008) o que aún está por demostrarse que exista una relación causal entre un buen desempeño social por parte de una empresa y su desempeño financiero (Margolis et al. 2007).

La importancia de la investigación sobre los regímenes de autorregulación crece a medida que pasa el tiempo y el uso de estas formas de gobernanza aumenta. Los gobiernos han dejado muy abierto el campo de la regulación y una variedad de iniciativas auto-reguladoras han ocupado ese espacio (Mele y Schepers 2013). El efecto de los códigos voluntarios sobre los desempeños empresariales es materia que también debe ser investigada más en profundidad, pues a veces el efecto que producen no es el deseado o incluso puede haber ciertos efectos ocultos que conviene conocer.

También influye en esos efectos el organismo que fomente la utilización de normas voluntarias cuyos efectos puedan ir desde establecer barreras proteccionistas por parte de la Organización Mundial del Comercio (Vogel 2008) hasta publicar un Manifiesto (Parliament of the World's Religions 1993; United Nations Headquarters 2009) de principios y valores fundamentales que complemente y explique el propio Pacto Mundial de Naciones Unidas (Hemphill y Lillevik 2011) como ejemplo de regulación privada, no estatal y orientada al mercado (Vogel, 2010). En cualquier caso, sí parece apropiado pensar que una empresa antes de adherirse a algún tipo de código voluntario debería tener medianamente definido uno propio, más estricto o menos estricto, pero que tenga concretada una forma de actuar.

En esta dirección, también la investigación nos ha proporcionado tres elementos (Ostrom 1990; Sethi 2003) que ayudan a legitimar estos códigos voluntarios: (1) la vigilancia a la que se someten entre sí los firmantes del código (Börzel y Risse 2005), (2) la mejora y revisión permanente del contenido a través del aprendizaje (Kell y Levin 2003; Kell 2005; Hall 2007; Ruggie 2001, 2002) y (3) el diálogo con los demás participantes y con sus grupos de interés para conseguir la participación en la iniciativa de todos los que están sometidos a ella (Palazzo y Scherer 2006; Risse 2000).

De esta forma se consigue legitimidad regulatoria, legitimidad pragmática y legitimidad moral (Mele y Schepers 2013). Y es en este espacio en el que el Pacto Mundial de Naciones Unidas tiene que situarse, para convertirse en lo que Mueckenberger y Jastram (2010) denominan redes normativas transnacionales en el sentido de que constituyen una plataforma para proporcionar normativa de carácter voluntario en aquellas áreas en las que



tradicionalmente ha sido casi imposible implantar regulaciones estatales. Estas plataformas colaborativas pueden atender tres áreas importantes como son: (1) fortalecer la confianza y el interés común entre los participantes, (2) asegurar la legitimidad de la pertenencia a la iniciativa y (3) asegurar de forma efectiva el buen gobierno y la responsabilidad (Gitsham y Page 2014). Hart (2005) resume todo lo anterior aseverando que mucho de lo que se publica en materia de responsabilidad social empresarial exagera los beneficios que las empresas obtienen por sus comportamientos corporativos responsables.

Los requerimientos de transparencia han tenido históricamente una escasa aceptación por parte de las empresas, pero cuando asumen su papel como reguladoras y a la vez reguladas, la transparencia de las normas junto al seguimiento de los resultados y la estructura de gestión se convierten en elementos clave para impulsar la cuota de legitimidad de la iniciativa regulatoria empresarial (Baumann-Pauly et al. 2017).

Los programas de responsabilidad social empresarial son instrumentos voluntarios a los que las empresas no están obligadas a adherirse por ley, aunque algunos países están empezando a establecer ciertas obligaciones legales en este sentido. El Pacto Mundial de Naciones Unidas tiene un diseño peculiar y ambiguo. Promueve el voluntarismo, pero está respaldado por los gobiernos y por la legitimidad universal de sus principios. Complementa normativas ya existentes, pero no se centra en interpretaciones legales, sino que busca un camino práctico para cumplir con las prioridades existentes en materia de derechos humanos, sociales y medioambientales (Kell 2005).

Una supervisión rigurosa aseguraría que los participantes cumplen con los requisitos del programa, pero al final, el nivel de participación se resentiría y además resultaría muy costoso. El reto está en encontrar un equilibrio óptimo entre rigurosidad y voluntariedad (Berliner y Prakash 2014a). El Pacto Mundial es un ejemplo de iniciativa voluntaria basada en la comunicación y el compromiso (Kayser et al. 2014), pues les pide a sus participantes que públicamente se comprometan con sus objetivos y que públicamente comuniquen su desempeño.



El ordenamiento jurídico, con sus derechos y obligaciones, está intrínsecamente conectado con la libertad en su doble carácter, libertad para obligarse o para no obligarse, y el ejercicio de una u otra acción ponen a su vez límite a la propia libertad, siendo esa limitación producto de una acción voluntaria (Mueckenberger y Jastram 2010). Es por tanto la voluntariedad el punto de partida del derecho, pero ese derecho una vez creado supone ya de por sí un límite a la acción voluntaria. El Pacto Mundial considera que la voluntariedad es más efectiva y más viable para conseguir comportamientos responsables por parte del mundo empresarial. Aun así y todo, como ha observado Mayer (2009) incluso cuando los códigos de conducta de las empresas contienen elementos del derecho internacional en asuntos como los derechos humanos, las empresas transnacionales insisten en la naturaleza voluntaria de sus compromisos.

Una de las lecciones más importantes que podemos extraer, es que el uso de las iniciativas voluntarias no debe ser considerado exclusivamente como un plan B para los casos en los que el establecimiento de normas obligatorias no resulte práctico, sino que esa regulación no vinculante puede transformarse con el paso del tiempo y el debido desarrollo en marcos legislativos (Ghafele 2010).

Los comportamientos responsables o éticos de las empresas no se consiguen a través de un decreto. La infraestructura ética de una empresa está formada por un conjunto formal e informal de sistemas, liderazgo, ambiente y cultura relativos a asuntos éticos (Fernández y Camacho 2015), y las acciones voluntarias de responsabilidad social son positivas para las empresas tanto desde el punto de vista de los valores éticos como desde el de los valores económicos (Centindamar y Husoy 2007), asumiendo que términos como competitividad, negocios, desarrollo o compromiso ofrecen distintos significados e implicaciones a según qué tipo de organizaciones (Ferrer 2009). El liderazgo es saber qué es importante, qué es lo que viene primero (Fussler 2004).

En general, la autorregulación es una actividad voluntaria que afecta a compartimentos y a actividades de diversa naturaleza. Y sobre las distintas formas de certificación y supervisión del cumplimiento de la norma, Wilson

(2003) establece las siguientes:

1. Certificación de primera parte: Las empresas establecen su propio código de prácticas y supervisan su implementación.
2. Certificación de segunda parte: La asociación profesional del sector establece y supervisa las normas.
3. Certificación de tercera parte: Las normas se establecen mediante consulta con organizaciones civiles que después asumen la responsabilidad de la supervisión de las mismas.
4. Certificación de cuarta parte: Las normas internacionales son desarrolladas por organismos gubernamentales

Bajo este esquema de autorregulación, el Pacto Mundial de Naciones Unidas sería un híbrido entre la certificación de primera y de tercera parte (Hemphill 2005). Sus miembros son muy heterogéneos y sus requisitos poco precisos, lo que inevitablemente hace que los principios estén definidos en términos muy amplios y sus requisitos sean mínimos (Sethi y Schepers 2014). Es difícil evaluar el impacto de estos códigos sobre el comportamiento de las empresas. El aumento en el número de códigos, así como la naturaleza interna de muchos de ellos dificulta la valoración de sus efectos. Con frecuencia la información es difícil de obtener puesto que la supervisión de los cumplimientos suele estar delegada en las propias empresas que solamente informan cuando les conviene (Hurd 2003). Pero además de lo complicado que puede ser evaluar los efectos de este tipo de iniciativas, hay una dificultad añadida para el caso de conseguir realizar dicha evaluación, que es la interpretación de ese resultado, puesto que mientras hay quien considera que unas iniciativas voluntarias son más efectivas que otras para el fomento de la responsabilidad social, esa efectividad debe ser relativizada en función de su pretendida finalidad, su diseño institucional y sus limitaciones operativas (Rasche y Waddock 2014).

Dentro de esas limitaciones operativas hay que tener en consideración que el Pacto Mundial no detecta aquellas empresas que no son fieles a los

principios que se han comprometido a cumplir. Hay dos corrientes sociales que reflejan la manera de encarar este asunto. Por una parte, una perspectiva sociológica, para la que las acciones del ser humano se inspiran en normas de comportamiento adecuado (March y Olsen 1989) y los incumplimientos deben ser atendidos desde mecanismos sociales como la persuasión y el aprendizaje (Hoffman 1997; Rees 1997). Desde este punto de vista, el incumplimiento por parte de una empresa puede no obedecer a una estrategia, si no que puede ser debido a una falta de información o de capacidad (Brehm y Hamilton 1996; Winter y May 2001) y de este modo la creación de redes de empresas con inquietudes similares en materia de responsabilidad social puede servir para difundir esa información de la que algunas empresas carecen y también para mejorar las competencias en esta materia de las empresas menos capacitadas. Por otra parte, existe una perspectiva de economía política (Potoski y Prakash 2009; Prakash y Potoski 2011) que insiste en la necesidad de la existencia de mecanismos que supervisen el grado de cumplimiento y que además sancionen aquellos casos de incumplimiento. Según este enfoque las empresas comparan y calculan el coste de cumplir, el beneficio del incumplimiento y las probabilidades y riesgos de ser descubiertas en caso de incumplimiento (Becker 1968). Según este enfoque, los mecanismos de supervisión y de sanción deben incrementar los costes de incumplir, así como las probabilidades de descubrir a las empresas incumplidoras (Berliner 2014; Mitchell 1998; Tallberg 2002).

No hay duda de que el Pacto Mundial de Naciones Unidas seguirá su curso como experimento para poner a prueba los límites de los compromisos autoimpuestos por las organizaciones en sus esferas políticas y operativas (Kell 2005) y aunque se limite a conseguir la confianza pública a través de efectos sobre la reputación (Kapstein 2001) desde una perspectiva pública permite que la facción moderada de los grupos afectados busque soluciones razonables (Sethi 2003a, b).

Para Sethi y Schepers (2011, 2014), críticos con el Pacto Mundial y en general con todo este tipo de códigos voluntarios, la iniciativa se basa en conceptos abstractos que dejan espacio para que cada participante realice la interpretación que mejor le convenga, generando así un gran escepticismo sobre el grado de sinceridad y de compromiso asumido por las empresas.

No obstante, voluntarismo y regulación no deben ser entendidos como conceptos excluyentes en el sentido de tener que optar totalmente por uno o por el otro, sino que se trata de elementos complementarios, o en palabras del anterior Director General del Pacto Mundial, George Kell (2005) se trata de una dicotomía innecesaria. Es ingenuo creer que Naciones Unidas tiene capacidad para aprobar regulaciones de carácter obligatorio. La probabilidad de que la Asamblea General adopte un código relevante es prácticamente cero y los países más ávidos por realizar ese esfuerzo son igual de hostiles ante el sector privado como ante los derechos humanos, laborales y medioambientales (Ruggie 2002). Y todo ello sin contar con que Naciones Unidas no tiene ni de lejos capacidad logística o financiera para semejante tarea.

La voluntariedad lleva aparejado el aprendizaje, el diálogo y la alianza. Se necesita un marco institucional estable para hacer negocios en el seno de una economía mundial globalizada (Rasche 2009a) y ese marco institucional debe responder a un desafío a nivel macroeconómico para incorporar los mercados globales a una red de valores y a otro desafío a nivel microeconómico para implementar esos valores en la conducta de las grandes empresas. En cualquier caso, algo se debe haber hecho bien desde la dirección del Pacto Mundial para que Gilbert, Rasche y Waddock (2011) lo consideren el conjunto de principios mundialmente más aceptado como catalizadores de participación empresarial voluntaria, así como el hecho de que las obligaciones aceptadas por parte de las empresas al adherirse al Pacto Mundial no sean legalmente exigibles, no le resta efectividad a la iniciativa (Mueckenberger y Jastram 2010).

### **5.3.3. LAS DIRECTRICES DE LA OCDE PARA EMPRESAS MULTINACIONALES**

Las Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) para Empresas Multinacionales, son un conjunto de recomendaciones de carácter voluntario y sin exigencia legal que la OCDE formuló en 1976 para promover entre las empresas multinacionales un comportamiento responsable que fomentase la confianza en los territorios en los que dichas compañías actúan. Forman parte de la Declaración de la

## OCDE sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales.

Estas Directrices basadas en la idea de que la responsabilidad empresarial debe ser voluntaria, han proporcionado la base general a la filosofía y actividades del Pacto Mundial (Thérien y Pouliot 2006) según la cual, a través de los comportamientos responsables y de un clima de confianza, se pueden mejorar la inversión y el clima internacional para hacer negocios y manteniéndose fiel a este enfoque se consigue concienciar a las empresas para que asuman compromisos en materia de responsabilidad social.

Ya se empieza a ver cómo algunas empresas reciben presiones a través de su cadena de valor y de sus clientes e incluso de órganos reguladores para que se incorporen a determinados programas de responsabilidad social (Berliner y Prakash 2013, 2015; Cashore et al. 2004; Darnall et al. 2008; Dashwood 2012) entre ellos el Pacto Mundial. También se aprecia, aunque de una manera sutil, un cambio en el lenguaje de las Directrices de la OCDE en relación al concepto de desarrollo sostenible introducido por el informe Brundtland (WCED 1987) pues se deja de hablar de necesidades para hablar de derechos, de forma que en las Directrices OCDE aparecen repetidamente los derechos humanos, pero no se mencionan para nada las necesidades humanas (Barkemeyer et al. 2014).

En principio, las Directrices están dirigidas a las empresas de los 34 países miembros de la OCDE, más otros 12 países que también las han suscrito. No son obligatorias, pero la idea es que las empresas que decidan adoptarlas de manera voluntaria lo hagan en todos los territorios en los que desarrollen actividades. Oshionebo (2007) considera que el lenguaje empleado en las Directrices es muy suplicante y parece diseñado al servicio de los intereses de las multinacionales.

Las directrices han sido objeto de dos importantes revisiones, una en el año 2000 y otra en el 2011. La revisión del año 2000 incluyó una petición para que las empresas respetaran los derechos humanos de todos los que se vean afectados por sus actividades, contribuyeran a la erradicación efectiva del trabajo infantil y pusieran fin a cualquier forma de trabajo forzado (OECD 2008).

Tras alguna crítica en el sentido de que la crisis financiera mundial había causado un efecto devastador sobre la comunidad internacional, especialmente sobre los más pobres y desfavorecidos y que era urgente un proceso de revisión de las Directrices (Oldenziel y Wilde-Ramsing 2010), en el año 2011 se produjo la revisión demandada y se incorporaron nuevos aspectos. El texto aprobado en 2011 consta de una batería de recomendaciones a las empresas multinacionales en asuntos como derechos humanos, laborales, medio ambiente, lucha contra la corrupción, protección de los consumidores, uso de la tecnología, competencia y tributación, aunque la principal novedad fue la creación en cada país de un Punto Nacional de Contacto que recoja cualquier queja, de cualquier tipo, en cualquier país del mundo y por cualquier actividad que una empresa multinacional de ese país haya realizado o esté realizando.

La revisión de las Directrices de 2011, junto con la revisión de la definición de responsabilidad social empresarial llevada a cabo por la Unión Europea, que vino acompañada de una normativa de obligado cumplimiento en materia de información no financiera para las empresas europeas, confirman un efecto legitimador de la responsabilidad social que va más allá del énfasis sobre los derechos humanos del Marco de Naciones Unidas y del Pacto Mundial (Buhmann 2015).

#### **5.3.4. LOS PRINCIPIOS RECTORES SOBRE LAS EMPRESAS Y LOS DERECHOS HUMANOS Y EL MARCO DE NACIONES UNIDAS PARA PROTEGER, RESPETAR Y REMEDIAR**

Las grandes empresas transnacionales deberían comportarse en todos los países en los que actúan de la misma manera que lo hacen en su país de origen (Kell 2005). El número de empresas transnacionales ha pasado de 7.000 en 1970 a más de 65.000 en 2002 con unas 850.000 empresas filiales (Clapp 2005) y teniendo en cuenta que en el año 2000 de las 100 entidades económicas más grande del mundo, 51 eran empresas y 49 eran países (Anderson y Cavanagh 2000) y que esta cifra ha seguido en aumento a favor de las empresas, los flujos de personas, bienes y capitales están fuera del control de la gran mayoría de países (Forrer 2009). Por otro lado, en el año 1993 menos del 5% de las empresas minoristas y de marca americanas

abordaban asuntos relativos a los derechos humanos en sus códigos de conducta (Baltazar 1998). Y mientras tanto hay un grupo de grandes corporaciones transnacionales que tiene más poder, más recursos y una mayor capacidad de influencia que la mayoría de los gobiernos nacionales. Este hecho hace que sean muchas las personas que creen que las obligaciones en materia de derechos humanos, que según su lógica original deberían ser de la incumbencia de los estados, deben en la práctica ser transferidas a las empresas transnacionales (Mayer 2009).

Algunos desastres causados por el exceso de codicia de determinadas grandes corporaciones transnacionales en países de África, del Sudeste Asiático o el Golfo de Méjico han provocado que cada vez más la opinión pública pida a las grandes empresas que se hagan responsables no sólo de lo ocurre en sus organizaciones de puertas para adentro, sino que en relación a los derechos humanos también asuman lo que pueda estar ocurriendo a lo largo de toda su cadena de suministros. Organizaciones como Greenpeace International (2012) son tajantes al considerar a las empresas completamente responsables por lo que ocurra en toda su cadena de suministros (Greenpeace International 2012).

Cada vez más, la legitimidad de las empresas es cuestionada en sus países de origen cuando la compañía extiende su cadena de suministros a países como India, Bangladés o Vietnam (Knudsen 2011b) y esa responsabilidad sobre lo que ocurra aguas arriba (Rasche y Gilbert 2012) de su cadena de suministros sirve también para que estos países comiencen a trasladar algunas de las mejores prácticas empresariales a sus ordenamientos jurídicos. La sostenibilidad de la cadena de suministros es la gestión de los impactos económicos, laborales y ambientales y el fomento de buenas prácticas de gobernanza a través de todo el proceso de elaboración de bienes y servicios (Hall 2010) con la intención de añadir valor económico, social y ambiental a todos los grupos de interés involucrados en esa elaboración. Las decisiones de gestión e inversión de las grandes empresas y el enfoque que le den a su cadena de suministros juegan ahora un papel relevante en la conformación de prácticas laborales, calidad medioambiental y condiciones de derechos humanos, especialmente en los países en desarrollo (Vogel 2008).



El grado de responsabilidad de una gran empresa multinacional sobre las acciones de sus aliados depende (1) de quién controla los recursos económicos y no económicos en ese sector (2) de la relación entre los miembros del sector y la naturaleza socio-económica de los intercambios que se producen dentro de él, y (3) del grado de conocimiento que tienen los miembros del sector sobre las acciones de los demás (Chen 2018).

La adhesión al Pacto Mundial ayuda a reducir las incidencias en materia medioambiental, laboral y de buen gobierno a medida que la posición de la empresa adherida dentro de su cadena de suministros esté más cercana al consumidor final, ya que sus esfuerzos en cuanto a responsabilidad social tienen más posibilidades de ser recompensados con la fidelidad y reconocimiento de esos consumidores. Mientras más arriba se está en la cadena de suministros menos posibilidades hay de ver beneficios inmediatos a los compromisos adquiridos en responsabilidad social (Li y Wu 2017).

Una de las cuestiones más controvertidas consiste en saber hasta qué punto las leyes de los países de origen de las grandes empresas transnacionales pueden obligarlas más allá de sus fronteras, es decir, si los gobiernos pueden regular los comportamientos de sus empresas nacionales en otros países sin que esto sea considerado una interferencia en los asuntos internos de otro país.

El diálogo y el entendimiento son el camino adecuado sobre todo si consideramos que no existe una visión clara sobre si las empresas multinacionales que no cumplen con los derechos humanos en determinados territorios están violando el derecho internacional, pues en estos asuntos la línea que divide lo legal de lo ético es borrosa. Según la lógica de Naciones Unidas las empresas transnacionales ya no son los depredadores y explotadores de antaño, sino que ahora, al ser las únicas entidades con poder suficiente para mitigar los males que amenazan la sostenibilidad de la globalización, se han convertido en unos aliados vitales (Mayer 2009). Y prueba de ello fue el giro dado por Naciones Unidas partir de principios del siglo XXI. El 13 de agosto de 2003 fueron aprobadas por la Sub-Comisión de Naciones Unidas para la Promoción y Protección de los Derechos Humanos las denominadas Normas de Naciones Unidas sobre las Responsabilidades de las

Empresas Transnacionales y Otras Empresas Comerciales en la Esfera de los Derechos Humanos. Este era un paso preceptivo para que las Normas fueran elevadas a la consideración de la Comisión de Naciones Unidas para los Derechos Humanos, cosa que ocurrió el 20 de abril de 2004. Estas Normas establecían que las empresas transnacionales estaban obligadas legalmente a cumplir la normativa internacional de derechos humanos incluso aunque el país donde desarrollaran su actividad no la cumpliera (Backer 2006), sin embargo, la Comisión se limitó a expresar su aprecio por el trabajo realizado por la Sub-Comisión, reconociendo que las Normas contenían elementos provechosos e ideas a tener en cuenta, pero no las aprobó. Esta falta de apoyo a las Normas suponía el enésimo fracaso por aprobar algún tipo de norma internacional con capacidad coercitiva suficiente para imponer a las empresas transnacionales obligaciones legales en materia de derechos humanos, pero también ponía de manifiesto que los objetivos de las Normas no eran realistas, al pretender establecer unas exigencias a las empresas que eran inasumibles (Fasterling y Demuijnck 2013). En su lugar, Naciones Unidas puso en marcha otra alternativa.

El 28 de julio de 2005, John Ruggie, uno de los creadores del Pacto Mundial, fue nombrado Representante Especial del Secretario General de Naciones Unidas para la cuestión de los Derechos Humanos recibiendo el encargo de elaborar un informe que abarcara los siguientes puntos (UN 2005):

1. Señalar y aclarar normas uniformes sobre la responsabilidad empresarial y la rendición de cuentas de las empresas transnacionales y otras empresas comerciales en la esfera de los derechos humanos.
2. Precisar la función que incumbe a los Estados en la regulación y arbitraje efectivos del papel de las empresas transnacionales y otras empresas comerciales con respecto a los derechos humanos, en particular mediante cooperación internacional.
3. Investigar y aclarar las implicaciones que conceptos como "complicidad" y "esfera de influencia" tienen para las empresas transnacionales y otras empresas comerciales.

4. Elaborar materiales y metodologías de evaluación de las repercusiones que las actividades de las empresas transnacionales y otras empresas comerciales tienen en los derechos humanos.
5. Recopilar un compendio de prácticas óptimas de los Estados y las empresas transnacionales y otras empresas comerciales.

El 18 junio de 2008 Ruggie presentó al Consejo de Derechos Humanos el fruto de sus tres años de investigación y consultas, al que se denominó Marco de Naciones Unidas para Proteger, Respetar y Remediar. El Consejo lo aprobó por unanimidad y le encargó que aportara recomendaciones prácticas y concretas para la implantación del Marco.

Se acordó que estas recomendaciones tuviesen la forma de Principios Rectores y el 21 de marzo de 2011, Ruggie presentó sus Principios Rectores al Consejo de Derechos Humanos de Naciones Unidas para su consideración. Consistían en un conjunto de ocho principios fundacionales que derivaban del Marco para Proteger y de otro conjunto de veinticuatro principios operativos que a su vez derivaban de los principios fundacionales. En los comentarios adicionales que Ruggie realizaba aclaraba que la responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos es diferente de las obligaciones y aplicaciones legales que ya están suficientemente recogidas en las jurisdicciones nacionales y que el término responsabilidad no implica en ningún caso una responsabilidad legal. El Consejo de Derechos Humanos hizo suyos los Principios Rectores en su Resolución 17/4 de 16 de junio de 2011 y fueron adoptados por unanimidad. Este Marco para Proteger, Respetar y Remediar representa la primera vez en la que los aspectos relativos al sector empresarial y a los derechos humanos han tenido el visto bueno de Naciones Unidas y aunque podría parecer un logro modesto, si lo comparamos con la nada es un gran hito. Además, parece que el trabajo de Naciones Unidas sobre el sector empresarial y los derechos humanos continúa (Martin 2012).

El Marco se basa en tres pilares (Ruggie 2011): (1) la obligación del Estado de proteger frente a los abusos de los derechos humanos cometidos por terceros, incluidas las empresas, mediante medidas adecuadas, regulación y

sometimiento a la justicia, (2) la responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos, lo que significa actuar con la debida diligencia, en un sentido amplio del término, para no vulnerar los derechos de terceros, y reparar los impactos negativos de sus actividades y (3) la necesidad de mejorar el acceso de las víctimas a vías de reparación efectivas, tanto judiciales como extrajudiciales.

La mencionada Resolución establece que cada uno de los principios constituye un elemento esencial de un sistema interrelacionado y dinámico de medidas de prevención y de reparación: el deber del Estado de brindar protección, ya que constituye la base misma del régimen internacional de derechos humanos; la responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos, por tratarse de la expectativa social más elemental en relación con las empresas; y el acceso a vías de reparación porque ni siquiera los esfuerzos mejor coordinados pueden impedir totalmente que se cometan abusos.

La distinción entre la obligación de proteger y la responsabilidad de respetar refleja los distintos papeles de los agentes estatales y de los no estatales en relación a los derechos humanos (Ruggie 2007; McCorquodale 2009).

Con este Marco para Proteger, Respetar y Remediar, Ruggie aportó una tercera posición que se sitúa entre la voluntariedad absoluta del Pacto Mundial y la obligación legal de las fallidas Normas de 2003 (Mayer 2009) y consolida la alianza entre Naciones Unidas y el sector empresarial. Lejos queda la abierta hostilidad (Coleman 2003) de Naciones Unidas hacia las empresas transnacionales contenida en la Resolución 3514 de 15 de diciembre de 1975 en la que la Asamblea General condenó las “prácticas corruptas de las empresas transnacionales encareciendo a los países de origen y de instalación a adoptar las medidas consiguientes contra los infractores”.

No obstante, Blitt (2012) argumenta que, aunque los Principios Rectores son un buen comienzo, las empresas que verdaderamente estén concienciadas en asegurar una efectiva minimización o eliminación de su exposición a costosas y embarazosas responsabilidades en materia de derechos humanos deberían prepararse para aplicar enfoques más rigurosos.

La debida diligencia que se le pide a las empresas es un proceso en el que las compañías tienen que dar pasos para identificar, prevenir, mitigar y rendir

cuentas de cómo abordan su impacto sobre los derechos humanos. Las empresas deben saber y hacer saber que respetan los derechos humanos y no pueden hacerlo si no cuentan con determinadas políticas y procesos, lo que requiere implantar sistemas de control e información para evaluar y gestionar los riesgos. Sin embargo, la empresa tiene su actividad, y opera en un territorio específico, por ende, tiene un Estado soberano que debe ser capaz de ofrecer las herramientas y el acompañamiento necesario para que el proceso de debida diligencia empresarial no quede en una simple iniciativa (Ibáñez y Ordoñez 2014). Para Fasterling y Demuijnck (2013) la debida diligencia en muchos aspectos va a depender del compromiso moral de las compañías y de sus ejecutivos, lo que la convierte en un instrumento débil para atajar los problemas de buen gobierno. En cualquier caso, aunque el Marco diseñado por Ruggie no pone fin a todos los problemas, sí ofrece a las empresas herramientas muy refinadas y una guía interpretativa para una adecuada implementación de políticas en materia de derechos humanos (Enderle 2015).

Tanto las directrices de la OCDE como el Marco para Empresas y Derechos Humanos de Naciones Unidas se encuentran alineados en relación al principio de proteger, respetar y reparar adoptado en junio de 2011, en el que se reconoce que los Estados tienen el deber de proteger los derechos humanos en su ámbito territorial y que las empresas deben respetar dichos derechos humanos con independencia del grado de voluntad que pongan los Estados en su protección. No existe ninguna justificación razonable que pueda ofrecer un Estado por dispensar un tratamiento distinto a sus ciudadanos frente a sus no ciudadanos en materia de derechos humanos (Taylor 2005).

Se trata de un marco de muy amplia aceptación tanto en el ámbito público como en el privado. Para Davis (2012) existe la necesidad de aprovechar los Principios Rectores sobre Empresa y Derechos Humanos para conseguir un compromiso por parte del sector empresarial y ese compromiso debe ser estratégico más que táctico. Para Blitt (2012) las grandes corporaciones mantienen la libertad de elección entre el estatus anterior a los Principios Rectores o el cumplimiento de sus recomendaciones mínimas.

## 5.4. EL PACTO MUNDIAL Y EL FOMENTO DE LA RSE EN ESPAÑA

### 5.4.1. LA RED ESPAÑOLA DEL PACTO MUNDIAL

Trasladar los diez principios del Pacto Mundial a las prácticas empresariales es un reto que solamente puede abordarse a través de redes locales en las que empresas que se enfrentan a contextos similares puedan intercambiar ideas de forma más efectiva. Además, estas redes locales o regionales hacen que los miembros sientan más de cerca la exigencia de incorporar los diez principios a sus prácticas (Mwangi et al. 2013). La existencia de redes locales del Pacto Mundial que sean activas es esencial para poner en marcha mecanismos específicos que permitan mejorar la implantación de los diez principios de forma personalizada a las empresas adheridas (Rieth et al. 2007; Gilbert 2010) que se verán impulsadas en esa dirección si existe una red local motivadora y que les ofrezca servicios concretos (Helmchen 2010). Cuestión distinta es que la manera de resolver un problema en un país concreto no sea una buena solución en otro país. En este sentido, lamentablemente el Pacto Mundial no ha creado redes de carácter sectorial o industrial (Oshionebo 2007) que podrían cubrir de forma específica asuntos de un sector concreto. La Red Española del Pacto Mundial nace el año 2002 gracias a la implicación personal del empresario D. Rafael del Pino y Moreno que le dio un impulso inicial de gran magnitud y logró que las mayores empresas del país se incorporaran a la iniciativa desde el primer día. En aquel momento se creó un Comité de Coordinación para darle forma a la Plataforma del Pacto Mundial en España, que fue la denominación inicial de la red. En el año 2004 dio paso a la Asociación Española del Pacto Mundial, desapareciendo el Comité de Coordinación. A partir del año 2008 pasaría a denominarse Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas. Ese mismo año la Red Española fue declarada Entidad de Utilidad Pública por el Ministerio del Interior.

En la actualidad forma parte del CERSE, Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas y está considerada como una de las redes locales más avanzadas, innovadoras y activas de todo el mundo, y prueba de ello es que recientemente la directora general de la Red Española del Pacto Mundial ha sido nombrada presidenta del Consejo Asesor de Redes Locales del Pacto Mundial de Naciones Unidas, el órgano que tiene como misión principal asesorar a la ONU en la toma de decisiones de alcance regional.

Además de promover las iniciativas del Pacto Mundial entre los participantes y organizar grupos de trabajo sobre asuntos clave y proyectos locales, la red española del Pacto Mundial es una organización fundamental en la responsabilidad social empresarial en España (UNGC Network Spain 2005). Del conjunto de redes locales distribuidas por todo el planeta, la red española del Pacto Mundial es una de las más importantes y ha contribuido a que España sea el país del mundo que aporta mayor número de firmantes del Pacto Mundial. En España, a partir del año 2005 se unen más pymes y micro empresas que empresas grandes y lo hacen más por motivos económicos que aquellas que se unieron en los primeros tiempos de existencia de la iniciativa. Este fenómeno puede explicarse por la grave crisis que está viviendo el país, que hace que las empresas vean en la responsabilidad social empresarial una alternativa para recuperar la confianza en los mercados además de oportunidades para trabajar en grupo con otras organizaciones (Arevalo et al 2013). También puede existir un incentivo a la adhesión como consecuencia de que muchas pymes que antes de la crisis económica no habían considerado actuar en los mercados internacionales se han visto impulsadas a ello, y el Pacto Mundial es un referente conocido internacionalmente que requiere poca inversión para estar en él y que puede ayudar a las empresas españolas en sus andaduras internacionales. En cualquier caso, lo que sí es evidente es que las redes nacionales incrementan la participación de las empresas en el Pacto Mundial (Bernhagen et al. 2013).

A diferencia de la Oficina Central del Pacto Mundial, la red española acepta la adhesión de microempresas, aquellas con menos de 10 trabajadores y las exime de la obligación de presentar su informe sobre el progreso (Ayuso et al. 2012).

El contexto español del Pacto Mundial y de las empresas españolas es un asunto que ha contado con poca atención por parte de la comunidad científica. Algunas de las pocas investigaciones llevadas a cabo han puesto de manifiesto que las empresas españolas que operan en un entorno global entienden los Principios del Pacto Mundial más bien para ser aplicados en el ámbito nacional, sin ser conscientes del riesgo de incumplimiento de los principios del Pacto Mundial en los países en desarrollo y de la importancia de transferir sus buenas prácticas de responsabilidad social a contextos



donde pueden existir necesidades básicas insatisfechas y restricciones en las libertades individuales. Asimismo, hay una escasa diferenciación entre las obligaciones por ley y las acciones voluntarias que emprenden las empresas (Ayuso y Mutis 2010).

#### **5.4.2. ESTRATEGIA ESPAÑOLA DE RSE Y EL CERSE**

La Estrategia Española de RSE (Ministerio de Empleo 2014) fue aprobada por el Consejo de Ministros en octubre de 2014 y parte de seis principios: (1) competitividad, (2) cohesión social, (3) creación de valor compartido, (4) sostenibilidad, (5) transparencia y (6) voluntariedad. Además, marca cuatro objetivos estratégicos y diez líneas de actuación.

Esta estrategia pretende fomentar la cultura emprendedora, la economía social y la responsabilidad social corporativa como palancas para la recuperación económica de nuestro país y va dirigida no solamente al tejido empresarial sino a todo tipo de organizaciones públicas y privadas. Asimismo la estrategia española de RSE se alinea con los objetivos de la Estrategia Europea 2020 (European Comission 2011) para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador, y recoge las recomendaciones plasmadas en la Estrategia Renovada de la Unión Europea sobre Responsabilidad Social de las Empresas, las Directrices de la OCDE para las Empresas Multinacionales, los diez Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas, la Declaración Tripartita de Principios sobre Empresas Multinacionales y Política Social de la OIT, los Principios Rectores de Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos y los Principios de Inversión Responsable de Naciones Unidas.

El Consejo Estatal de la Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE) fue creado el año 2008 como órgano asesor y consultivo del Gobierno, adscrito al Ministerio de Empleo y Seguridad Social, para el fomento de las políticas de RSE. El CERSE cuenta con 56 miembros que representan a la administración pública, organizaciones empresariales y sindicales y otras organizaciones de la sociedad civil.

## 5.5. RESUMEN

La globalización de la economía da lugar a una serie de problemas de carácter mundial que deben ser afrontados mediante soluciones mundiales porque las soluciones locales o domésticas no son suficiente. A pesar de la enorme diversidad socio-cultural y política que existe entre todos los países del mundo, ninguno tiene fuerza suficiente por sí solo para acometer medidas. Los países desarrollados tienen interés en facilitar que sus grandes empresas puedan expandirse a lo largo y ancho del mundo mejorando la marca-país, y los países no desarrollados intentan atraer y favorecer la llegada de estas grandes corporaciones a sus territorios, pues esto lleva aparejado progreso, reducción de la pobreza, creación de puestos de trabajo y generalmente beneficios para los que ocupan los puestos políticos y sociales más relevantes de dicho territorio.

A la vista de la incapacidad de los gobiernos y del derecho internacional para regular las actuaciones de las grandes corporaciones empresariales alrededor del mundo y a la vista de la presión que estas empresas pueden ejercer sobre los gobiernos para que esto siga siendo así, se ha consolidado a nivel mundial lo que podríamos denominar una tercera vía, situada entre la nada y las normas obligatorias, para afrontar determinados desafíos de carácter mundial. Estos desafíos se concentran en torno a dos acuciantes problemas, la gobernanza mundial y la búsqueda de un desarrollo sostenible.

La fórmula que se ha buscado para afrontar ambos desafíos se apoya en la utilización de normas voluntarias a través de la auto regulación y de alianzas público-privadas entre muchas partes interesadas. Fruto de esta innovadora fórmula son iniciativas como el Pacto Mundial de Naciones Unidas, las Directrices de la OCDE o los Principios Rectores de Naciones Unidas, que actualmente se configuran como los resortes para hacer cumplir a las empresas con los derechos humanos, laborales, ambientales y contra la corrupción. En la expresión de Bair (2007), este proceso supone pasar del código al pacto (from code to compact), es decir de la norma de obligado cumplimiento a la aplicación voluntaria de unos principios en los que a priori todas las partes interesadas están de acuerdo, es una manera de autorregularse.

La creación y mantenimiento de alianzas entre múltiples grupos de interés para la aplicación de principios de responsabilidad social requiere el apoyo y la solidaridad de gobiernos, instituciones intergubernamentales, sociedad civil y organizaciones académicas. Se necesita un extraordinario liderazgo por parte de los hombres y mujeres implicados en estas alianzas, que conciban y articulen un futuro diferente para el capitalismo y para el papel de las empresas en la sociedad, así como que demuestren su habilidad para movilizar a sus plantillas, sus filiales y sus socios en la ejecución y cumplimiento de esa visión. Hay que identificar y seguir las nuevas tendencias, así como adaptarse a circunstancias desafiantes y en constante cambio.

El éxito para liderar coaliciones de responsabilidad empresarial y a sus miembros requiere, sobre todo, el coraje de cuestionarse el estatus quo, así como la imaginación para aportar nuevas ideas viables e innovación para el futuro (Grayson y Nelson 2013).

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 6.1. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se describe y justifica la metodología utilizada para la obtención de los datos que nos permitan dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas. En este capítulo se pretende proporcionar una visión general sobre el desarrollo de la investigación y especialmente sobre el enfoque de investigación cualitativo de estudio de caso, que ha sido el que se ha utilizado. Vamos a realizar una exposición sobre los principios que alumbran la metodología cualitativa de investigación y el método de estudio de caso, así como una descripción de los procedimientos que se han seguido en la presente investigación, intentando poner de manifiesto que han sido los apropiados. Continuaremos con las consideraciones éticas que siempre deben estar presentes en todo proceso de investigación y finalmente realizaremos un resumen de todo este proceso.

### 6.2. JUSTIFICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

Este apartado pretende explicar, fundamentar y justificar la metodología de la investigación aplicada en el presente trabajo.

#### 6.2.1. METODOLOGÍA CUANTITATIVA VS METODOLOGÍA CUALITATIVA

La Ciencia ha sido desde siempre objeto de estudio desde un elevado número de enfoques que han hecho surgir las más diversas corrientes de pensamiento. Todas estas corrientes han ido convergiendo con el paso del tiempo hasta la creación de fórmulas de generación de conocimiento más o

menos genéricas, que en términos generales y asumiendo el riesgo de ser algo simplista pueden ser agrupadas principalmente bajo dos conjuntos de posibilidades de aproximación a cualquier problema de investigación, uno de tipo cuantitativo y otro de tipo cualitativo. Ambos enfoques están considerados igual de válidos y consistentes y será el propio trabajo de investigación, sus circunstancias y contextos los que decidan la mayor o menor idoneidad de un método frente al otro, entendiendo que ambos métodos no se excluyen ni se sustituyen y que incluso en determinadas condiciones el uso simultáneo de ambos puede enriquecer los resultados, su validez y su consistencia en el desarrollo de una investigación científica.

Aunque la finalidad del presente trabajo no pretende ser disertar sobre las diferencias entre una y otra metodología, sí debe quedar reflejado por una parte, que ambas posibilidades están generalmente aceptadas en el seno de la doctrina científica y por otra parte, cuál de las dos es más idónea para la investigación que se pretende desarrollar en el presente trabajo, asumiendo en cualquier caso que ambos métodos emplean procesos empíricos y sistemáticos y son perfectamente válidos para la generación del conocimiento científico. Así ambos métodos utilizan cinco fases similares y relacionadas entre sí (Grinnell, 1997):

1. Desarrollan la observación y evaluación de fenómenos.
2. Establecen ideas como consecuencia de las observaciones y evaluaciones desarrolladas.
3. Muestran el grado de fundamento de las observaciones y evaluaciones desarrolladas.
4. Revisan esas suposiciones e ideas sobre la base de pruebas y análisis.
5. Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para aclarar, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas o incluso generar otras.

No obstante, las diferencias metodológicas y conceptuales entre uno y otro enfoque son claras y evidentes. En el enfoque cualitativo la investigación está fuertemente influenciada por los antecedentes, experiencia, visión y prioridades del investigador, que se introduce en el contexto y ambiente del fenómeno objeto de la investigación, adquiriendo un punto de vista desde el interior del propio asunto que está estudiando. Además, los datos obtenidos ni suponen una medición numérica ni son objeto de análisis estadístico. El enfoque cualitativo busca los datos a través de las experiencias, puntos de vista e incluso a través de las emociones de los participantes en la investigación. Es por tanto un desafío para el investigador, que tendrá que realizar una permanente labor de objetivación y filtración de elementos, objetivos y subjetivos, que puedan interferir en la validez y consistencia del diseño de su investigación, de su toma de datos y de su análisis de los resultados obtenidos.

Ninguno de los enfoques, cuantitativo y cualitativo es intrínsecamente mejor que el otro, sólo constituyen diferentes aproximaciones al estudio de un fenómeno. La controversia entre las dos visiones ha sido innecesaria y no está exenta de dogmatismo. Cada uno se utiliza respecto a una función para conocer un fenómeno y para conducirnos a la solución de los diversos problemas y cuestionamientos. El investigador (Hernández et al. 2006) debe ser metodológicamente plural y guiarse por el contexto, la situación, los recursos de que dispone, sus objetivos y el problema de estudio. En efecto se trata de una postura pragmática.

Estos son los rasgos característicos de cada uno de ellos:

PARADIGMA CUALITATIVO	PARADIGMA CUANTITATIVO
Aboga por métodos cualitativos	Aboga por métodos cuantitativos
Fenomenalismo y Verstehen (comprensión): interesado en comprender la conducta humana desde el propio marco de referencia de quien actúa.	Positivismo lógico: busca los hechos o causas de los fenómenos sociales, prestando escasa atención a los estados subjetivos de los individuos.
Observación naturalista y sin control	Medición penetrante y controlada
Subjetivo.	Objetivo.
Próximo a los datos; perspectiva 'desde dentro'.	Al margen de los datos; perspectiva 'desde fuera'.
Fundamentado en la realidad, orientado a los descubrimientos, exploratorio, expansionista, descriptivo e inductivo.	No fundamentado en la realidad. orientado a la comprobación, confirmatorio, reduccionista, inferencial e hipotético deductivo.
Orientado al proceso	Orientado al resultado.
Válido: datos 'reales', 'ricos' y 'profundos'	Fiable: datos 'sólidos' y repetibles.
No generalizable: estudios de casos aislados	Generalizable: estudios de casos múltiples
Asume una realidad dinámica.	Asume una realidad estable.

Fuente: Cook et al. (2005)

El enfoque cualitativo evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad (Corbetta, 2003).



CRITERIO	CUALITATIVO	CUANTITATIVO
Enfoques de la explicación	Explica casos individuales; enfoque “causas de los efectos”	Estima efectos medios de variables independientes; enfoque “efectos de las causas”
Ideas de causalidad	Causas necesarias y suficientes; lógica matemática	Causas correlacionales; teoría de la probabilidad/estadística.
Explicaciones de la multivariabilidad	Causalidad necesaria pero no suficiente (INUS); efectos individuales ocasionales	Causalidad aditiva; condiciones de interacción ocasional
Equifinalidad	Concepto central; pocos caminos causales	Concepto ausente; implícitamente gran número de caminos causales
Alcance y generalización	Adopta un alcance limitado para evitar heterogeneidad causal	Adopta un alcance amplio para maximizar el influjo estadístico y la generalización
Prácticas de selección de casos	Orientado a casos positivos sobre la variable dependiente; ningún (0,0,0) caso	Selección aleatoria (idealmente) sobre variables independientes. Todos los casos analizados

Fuente: Mahoney et al. (2006)

CRITERIO	CUALITATIVO	CUANTITATIVO
<p>Importancia de las observaciones</p>	<p>Evaluación de la teoría sensible a las observaciones individuales. Un inadaptado puede tener un importante impacto</p>	<p>Todas las observaciones son a priori de igual importancia; un modelo de ajuste general es esencial</p>
<p>Casos sustancialmente importantes</p>	<p>Los casos sustancialmente importantes deben ser explicados</p>	<p>Los casos sustancialmente importantes no reciben especial atención</p>
<p>Falta de ajuste</p>	<p>Los casos no conformes a la norma son examinados y explicados detalladamente</p>	<p>Los factores causales no sistemáticos son tratados como errores</p>
<p>Conceptos y medición</p>	<p>Conceptos como centro de atención; el error lleva a la revisión del concepto</p>	<p>Medida e indicadores como centro de atención; el error es modelizado y/o nuevos indicadores son identificados</p>

Fuente: Mahoney et al. (2006)

Por su parte, la metodología cuantitativa apela a la exactitud y capacidad de establecer correlaciones que aportan las herramientas matemáticas. Así, (Sabino 2000) al ser posible agrupar los datos en forma de cuadros estadísticos se hace más accesible la medición de las variables en estudio. De esta forma se puede cuantificar una serie de variables y se opera con ellas con mayor precisión, permitiendo el uso de medidas de correlación y de otros recursos matemáticos. Se supera así una de las dificultades básicas bien conocidas de la investigación social: su limitada rigurosidad y la alta posibilidad de errores por un tratamiento poco exacto de los fenómenos.

Los apoyos que recibe una y otra metodología son constantes por parte la doctrina. El paradigma cuantitativo (Sale et al. 2002) se basa en el positivismo. La Ciencia está caracterizada por la investigación empírica; todos los fenómenos pueden ser reducidos a indicadores empíricos que representan la verdad. La posición ontológica del paradigma cuantitativo es que existe una sola verdad, una realidad objetiva que existe independiente de la percepción humana. Epistemológicamente, el investigador y el investigado son entidades independientes. Luego, el investigador es capaz de estudiar un fenómeno sin influenciar o ser influenciado por él.

No faltan tampoco los defensores de la utilización de métodos mixtos en la investigación científica. Existe una corriente de pensamiento que considera que lo ideal para una investigación es que contemple el uso simultáneo de métodos cuantitativos y cualitativos.

En este sentido, la técnica cuantitativa y la cualitativa son meramente herramientas (Carey 1993); integrarlas nos permite responder preguntas de sustancial importancia. Sin embargo, sólo por el hecho de que con frecuencia sean combinadas no significa que siempre sea apropiado hacerlo. Íntimamente ligado a los argumentos (Sale et al. 2002) para integrar los enfoques cualitativos y cuantitativos están las razones dadas para combinarlos legítimamente. Dos razones para esto son prevalentes en la literatura. La primera es alcanzar la validación transversal o triangulación, combinando dos o más teorías o fuentes de datos para estudiar el mismo fenómeno y conseguir un mayor entendimiento del mismo (Denzin 1970). La segunda es alcanzar resultados complementarios utilizando las fortalezas de

un método para mejorar el otro (Morgan, 1998). Aunque estas dos razones son utilizadas con frecuencia de manera intercambiable en la literatura, es importante hacer una distinción entre ellas. Las distintas posturas en la literatura han evolucionado desde una posición que considera que los métodos de investigación son interdependientes en un sentido combinatorio a otra que los considera independientes en un sentido aditivo.

Partiendo de la idea de que es más productivo considerar la relación entre métodos cuantitativos y cualitativos como complementaria mejor que exclusiva, (Pope et al. 1995) cabe preguntarse ¿Cómo pueden los métodos cualitativos complementar los cuantitativos? Al menos de tres maneras: (1) el trabajo cualitativo puede ser llevado a cabo como un prolegómeno esencial para la investigación cuantitativa, (2) para complementar el trabajo cuantitativo, tanto como parte del proceso de validación como de un enfoque multi-método que examine un fenómeno desde diferentes niveles y (3) explorando fenómenos complejos o áreas no viables para la investigación cuantitativa.

El enfoque cualitativo es más apropiado cuando se trata de estudiar y analizar aspectos tan complejos como el comportamiento humano, actitudes personales y las interacciones en las relaciones humanas, asuntos todos ellos que se dan a diario y que influyen en todos los ámbitos de todas las ciencias, lo que nos lleva a considerar que siempre se podrá llevar a cabo una investigación científica de carácter cualitativo en el campo de cualquier ciencia, por muy numérica o cuantitativa que ésta pueda parecer a priori, ya que cuando se intentan buscar explicaciones a determinados comportamientos o actitudes, los análisis y técnicas cuantitativas no consiguen profundizar en los contextos o ambientes que dan lugar a los mismos y que pueden facilitarnos las claves que los expliquen y fundamenten, es por ello que en nuestro caso y dada la naturaleza de nuestra investigación se haya optado por un enfoque de corte cualitativo que esperemos sirva para cumplir los objetivos del presente trabajo.

En el fondo, no se trata de perpetuar la dicotomía entre lo cualitativo y cuantitativo que cada vez parece más superada, sino que debemos centrarnos en que el diseño, el desarrollo, la recogida de datos y su posterior análisis, ya

sea todo ello de un carácter u otro, sean puestos en práctica según los cánones científicos y se dé cumplimiento a todos y cada uno de los requerimientos que la metodología de la investigación establece para poder considerar un determinado trabajo como ortodoxo.

No faltan argumentos que establecen e incluso fomentan la existencia de fronteras claras entre uno y otro enfoque. La discusión sobre la especificidad o no de lo humano (Sandoval 2002) como objeto de conocimiento, en efecto, alimenta la separación entre enfoques comprensivos y enfoques explicativos de investigación, o su equivalente relativo, entre enfoques cualitativos y enfoques cuantitativos correspondiendo los primeros a las ciencias denominadas ideográficas y los segundos a las ciencias llamadas nomotéticas. La realidad y el fenómeno objeto de estudio es lo suficientemente complejo que no podemos reducirlo a un simple dilema entre aproximaciones cuantitativas o cualitativas, sino que son ambas metodologías las que deben enriquecerse mutuamente con el ánimo de ampliar el espacio de conocimiento, a veces desde métodos puros de uno u otro lado y a veces mediante la fusión de ambas posibilidades, hecho que se produce con frecuencia puesto que casi todo estudio cualitativo contiene algún análisis numérico, del mismo modo que son pocos los estudio cuantitativos que están exentos de algún tipo de análisis del ambiente o contexto del fenómeno objeto de estudio.

Desde la perspectiva que aquí adoptamos, (Sandoval 2002) asumir una óptica de tipo cualitativo comporta, en definitiva, no solo un esfuerzo de comprensión entendido como la captación del sentido de lo que el otro o los otros quieren decir a través de sus palabras, sus silencios, sus acciones y sus inmovilidades a través de la interpretación y el diálogo, sino también la posibilidad de construir generalizaciones que permitan entender los aspectos comunes a muchas personas y grupos humanos en el proceso de producción y apropiación de la realidad social y cultural en la que desarrollan su existencia. En las ciencias sociales (Sabino 2000) el objeto de estudio es muchas veces el propio sujeto humano, complejo y singular, cargado con su propia historia, irreductible casi a cualquier tipo de simplificación que no lo mutile arbitrariamente. En todo caso él es siempre el punto de referencia, directo o indirecto, imprescindible para la comprensión profunda de los problemas. Los

diseños cualitativos, exclusivos de este campo del conocimiento, intentan recuperar para el análisis parte de esta complejidad del sujeto y de sus modos de ser y de hacer en el medio que lo rodea. Lo íntimo, lo subjetivo, por definición difícilmente cuantificable es el terreno donde se mueven los métodos cualitativos.

A la hora de trazar una estrategia de investigación científica relacionada con el ámbito de la empresa, lo primero que se debe decidir es el enfoque que se le pretende dar a la misma. Para ello han de ser estudiados de forma meticulosa los elementos esenciales del trabajo. En nuestro caso, el problema que pretende ser investigado está relacionado con la estrategia empresarial, en particular con la toma de decisiones relativas a la responsabilidad social empresarial y más concretamente con las causas que hacen que una empresa decida de forma voluntaria integrarse en una plataforma de responsabilidad social empresarial determinada, cual es el Pacto Mundial creado por la Organización de Naciones Unidas. También se pretende conocer cómo las empresas gestionan su pertenencia a la iniciativa una vez que han formalizado su adhesión a la misma.

La aproximación al problema que nuestro estudio plantea podría ser enfocada desde diversas perspectivas desde el punto de vista de la metodología y del diseño de la investigación. Como aspiración de nuestra investigación se encuentra hallar las causas que han llevado a las organizaciones empresariales españolas de cualquier tamaño a adherirse en mayor número que cualquier otro país del mundo a una iniciativa de responsabilidad social empresarial que les va a suponer el cumplimiento de una serie de requisitos, siendo en cualquier caso ese compromiso asumido de forma totalmente voluntaria. Vamos a profundizar en el conocimiento de las causas y motivaciones que hacen que una organización empresarial comience a adoptar medidas consideradas de responsabilidad social empresarial y dentro del conjunto sin duda muy numeroso de posibilidades que existen en este campo, vamos a focalizar nuestro estudio en referencia al Pacto Mundial de Naciones Unidas. También pretendemos conocer cómo manejan y gestionan las empresas la decisión adoptada una vez que la adhesión a dicha iniciativa ya se ha producido.



El presente trabajo va a indagar en el estudio y conocimiento de las organizaciones empresariales, en sus estrategias empresariales, en cómo las empresas buscan mejorar su competitividad y proveerse de ventajas competitivas frente a sus rivales en los diferentes mercados con la finalidad de obtener mayores cuotas de mercado, optimizar sus recursos frente al competidor y en definitiva conseguir una mejora consistente de sus resultados que le permita acercarse lo máximo posible al liderazgo de su sector y su mercado.

Con todos estos ingredientes, buscamos explicación a porqué las empresas toman determinadas decisiones que repercuten en muchos ámbitos y que las van a llevar a gestionar nuevos elementos con vinculaciones a conceptos e ideas que anteriormente no gestionaban y al final siempre vamos a encontrar un elemento común, que es la existencia en todos estos procesos de una relación directa con el comportamiento humano, puesto que las empresas no toman decisiones sino que son las personas que forman parte de sus órganos directivos y ejecutivos las que las toman y va a ser por tanto la dinámica de las relaciones humanas junto al sentido y la lógica de los comportamientos personales los que nos conduzcan a la adopción de una metodología cualitativa que nos guíe a través de un proceso de indagación flexible, a una adecuada interpretación del fenómeno objeto de nuestro estudio.

Se pretende reconstruir la realidad a través del prisma de observación de los actores principales de la toma de decisiones. Ellos nos contarán cómo es el funcionamiento de los sistemas, organizaciones y departamentos en los que se mueven. Lo que se busca en la presente investigación y por eso se ha decidido adoptar una metodología cualitativa es precisamente profundizar en el conocimiento del significado de las acciones de las personas de forma aislada, así como de las relaciones entre ellas. Se realizará una captación activa y flexible de los datos para su posterior análisis.

Al mismo tiempo que estudiamos el por qué las empresas o las personas que forman parte de ellas toman determinadas decisiones y cómo gestionan posteriormente las decisiones adoptadas también vamos a analizar las alternativas a esas decisiones, es decir por qué no toman otro conjunto de medidas.



Las interpretaciones de los participantes en la investigación respecto de sus propias realidades son esenciales, asumiendo además que estas realidades pueden ir evolucionando en el transcurso del estudio y que tanto las realidades en sí mismas como sus posibles transformaciones resultarán ser la fuente misma de donde obtener los datos. Este cruce de realidades, la de los participantes en la investigación, la del propio investigador, incluso la que se genere al interaccionar unos y el otro ayuda a la construcción de conocimiento, que es el fin al que se dirige nuestra investigación científica y es en ello donde radica la idoneidad del enfoque cualitativo, así como su dificultad de ejecución.

Todo ello supone un desafío para el investigador, que debe buscar los elementos necesarios para obtener el compromiso por parte de los sujetos investigados para producir la más refinada información posible que le permita alcanzar resultados veraces, relevantes y consistentes.

Se pueden identificar un conjunto de mecanismos que provocan un apoyo a la investigación en curso por parte del sujeto investigado. (Clark 2010) A nivel individual se pueden citar como mecanismos motivadores: interés subjetivo, diversión, curiosidad, interés introspectivo, comparación social, interés terapéutico, interés material e interés económico. A nivel colectivo, los mecanismos de motivación identificados incluyen dar voz y representación, empoderamiento político y cambios en la manera de informar.

A veces, los resultados cuantificables en número o tablas estadísticas no son lo que realmente importa a la hora de estudiar un problema de investigación y se hace necesario el conocimiento y comparación de las diferentes experiencias humanas para poder entrar en el fondo del problema y así efectuar un auténtico estudio de la situación y de esa forma extraer conclusiones válidas.

Aquí se abre un nuevo espacio, que es la adopción de determinadas políticas en función de los resultados de las investigaciones. En numerosas ocasiones se ha preferido basar este tipo de decisiones en investigaciones cuantitativas porque en las cualitativas tiene más peso el enfoque del investigador y por tanto cabe un sesgo de subjetivismo, sin embargo, también se han cometido

errores en la adopción de determinadas políticas, precisamente por no haber efectuado las correspondientes investigaciones de corte cualitativos antes de tomar dichas decisiones. Por tanto, ambas son necesarias a la hora de estudiar cualquier fenómeno o problema de investigación. Es más, siempre deberían realizarse ambas investigaciones antes de tomar una decisión. Una empresa puede mejorar sus resultados en un elevado porcentaje y un análisis puramente cuantitativo nos diría que del análisis de los datos obtenidos, que son puramente cuantitativos, el resultado es satisfactorio, pero un análisis cualitativo nos mostraría otra dimensión de esos resultados porque tal vez esas decisiones están provocando tensiones en el seno de la organización o puede que se estén perdiendo oportunidades alternativas que no aparecen reflejadas en los datos puramente numéricos y que un enfoque cualitativo pondría sobre la mesa. Pudiera suceder entonces que en determinados estudios, un análisis de corte cuantitativo nos mostrase una mejora perfectamente medible de los resultados económicos y por tanto concluyese que el efecto es positivo y la decisión y su ejecución están siendo acertadas, pero tal vez un análisis cualitativo pudiese servir para poner de manifiesto las causas por las que a pesar de la indiscutible mejora de los resultados en términos cuantitativos, la decisión adoptada no está siendo plenamente aprovechada o se están dejando de generar otros muchos efectos positivos en los que sólo se podría profundizar a través de la metodología cualitativa, a través de una inmersión en el contexto.

Estas paradojas pueden suceder en un sentido o en el otro, es decir un análisis cualitativo puede estar dejando de lado algo relevante para conocer el problema de investigación que sólo se podría obtener mediante técnicas cuantitativas, o también suceder todo lo contrario.

La relación entre lo cuantitativo y lo cualitativo no es solamente una cuestión de método (Shaw 2003), sino de políticas y valores de investigación.

Debido a ello, la preocupación directa del investigador se concentra en las vivencias de los participantes tal como fueron sentidas y experimentadas (Sherman y Webb 1998). Los datos cualitativos (Patton 1980) son descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.

Hasta hace relativamente poco tiempo los trabajos empíricos sobre ética empresarial se han centrado en metodologías cuantitativas. El uso de técnicas cualitativas en la investigación sobre ética empresarial ha sido relativamente raro (Brand et al. 2003). Pero a pesar de esto, sí está claro que existe una corriente de pensamiento y de investigación que apoya firmemente el enfoque cualitativo cuando se trata de investigar sobre temas como la ética empresarial o la responsabilidad social empresarial. Además, el presente trabajo va enfocado no sólo a investigar grandes empresas sino también pequeñas empresas y micro empresas, siendo estas últimas las que ofrecen una relación más estrecha entre el comportamiento humano de los pequeños empresarios que se encuentran dirigiéndolas con respecto a las decisiones empresariales adoptadas y casi nunca se puede disociar totalmente entre la forma de ser y de actuar como persona de la forma de ser y de actuar como empresario.

En el presente trabajo pretendemos alcanzar un grado de generalización compatible con la investigación científica, aunque el hecho de adoptar un enfoque cualitativo hace que en principio quepa esperar los mejores rendimientos de la investigación en la obtención de una mejora en el conocimiento del fenómeno objeto de estudio, así como en un aumento de los elementos descriptivos del mismo. La investigación cualitativa se nos antoja más apropiada en el diseño que nos ocupa puesto que vamos a indagar esencialmente en el comportamiento humano y en las razones, causas y motivaciones que lo explican.

El propósito de este trabajo es aumentar el conocimiento sobre las causas y motivos por los que las empresas deciden adherirse de forma voluntaria a la iniciativa de responsabilidad social empresarial denominada Global Compact creada en el año 2001 por la Organización de Naciones Unidas y traducida al español como Pacto Mundial. Asimismo, también se pretende profundizar en la forma en que las empresas adheridas a la iniciativa gestionan esa adhesión y si para ellas esta iniciativa supone un esfuerzo en la gestión de sus políticas de responsabilidad social empresarial o aprovechan otras acciones ya iniciadas para poder dar cumplimiento a los requerimientos del Pacto Mundial. Se trata de explicar por qué se adhieren las empresas a esta iniciativa o dicho de otro modo por qué las personas responsables de las diferentes compañías

deciden adherirse a la iniciativa y de forma secundaria intentar ampliar el entendimiento de por qué es España el país que más firmantes aporta a la iniciativa de entre los casi 200 países miembros de la ONU. También, y en estrecha relación con lo anterior, pretendemos mejorar el conocimiento sobre cómo se desenvuelven las empresas una vez que han formalizado su adhesión a la iniciativa para dar cumplimiento a las obligaciones que han asumido de forma voluntaria en materias tan relevantes como los derechos humanos, las relaciones laborales, la protección del medioambiente y la lucha contra la corrupción. Cómo esperan obtener retornos de su pertenencia al Pacto Mundial y cómo éste puede influir en la estrategia de la empresa son las cuestiones que completan el alcance del presente estudio.

### **6.2.2. JUSTIFICACIÓN DEL USO DEL ESTUDIO DE CASO**

Tras realizar una profunda reflexión sobre cuáles son las preguntas de investigación y la propuesta de investigación, llega el momento de tomar partido por algún método dentro del amplio campo de posibilidades que la metodología de investigación de carácter cualitativo nos ofrece. Y en este análisis aparece con fuerza la opción del estudio de caso.

El desafío de llevar a cabo una valoración del Pacto Mundial puede ser satisfecho de la mejor manera investigando las prácticas empresariales responsables mediante una combinación de métodos cuantitativos de largo alcance y de métodos cualitativos basados en el estudio de caso (Rasche et al. 2013).

La investigación a través del estudio de caso permite profundizar en el análisis necesario para responder a preguntas del tipo ¿Cómo? y ¿Por qué? (Yin 2009). En el presente trabajo, tanto el problema de investigación como las preguntas de investigación ponen de manifiesto la idoneidad de la utilización del método de caso para intentar buscar las respuestas.

Las características esenciales (Yin 2009) se pueden establecer como parte de una doble definición técnica de lo que es un estudio de caso. La primera parte comienza con el alcance de un estudio de caso, que es una investigación en profundidad sobre un fenómeno contemporáneo y dentro de su contexto

de la vida real, especialmente cuando las fronteras entre el fenómeno y su contexto no están manifiestamente claras, y segundo, el estudio de caso hace frente a una situación técnicamente particular en la que habrá muchas más variables de interés que puntos de datos, de lo que resulta que: (1) se dispone de múltiples fuentes de evidencia que harán necesario tratar los datos en modo de triangulación, y (2) se aprovecha todo el anterior desarrollo de propuestas teóricas para llevar a cabo la recogida de datos y su análisis.

Tanto las propuestas como los objetivos del presente trabajo encajan bien en un estudio de caso, se va a intentar combinar un análisis de pequeños detalles sobre el comportamiento diario, su significado y consecuencias en la estrategia y gestión empresarial. Buscamos descubrir cómo y por qué las empresas se comportan como lo hacen e intentaremos describir la complejidad de las circunstancias que rodean la experiencia de la adhesión, y de esa manera profundizar en el conocimiento de la iniciativa, así como mejorar el conocimiento de las claves que están impulsando la responsabilidad social empresarial en nuestro país.

La metodología de estudio de caso diseñada por Yin es muy adecuada para el análisis de los procesos que llevan a las empresas a adoptar el Pacto Mundial de Naciones Unidas, en el que una diversidad de agentes y actores interactúan con diferentes fuerzas motrices (Garayar et al. 2016).

Para dotar de rigor metodológico (Wagner et al. 2012) una investigación de estudio de caso tanto la recogida de datos como su posterior análisis deben quedar debidamente justificados y razonados.

Para ello, es necesaria una adecuada formulación de la investigación, seguida de una justificación de la unidad de análisis y una vez tomada una decisión sobre cuál va a ser la unidad de análisis se debe proporcionar una lógica en la selección de esas unidades. Asimismo, el proceso de triangulación de datos será el que nos proporcionará validez tanto en el análisis y presentación de resultados de cada uno de los casos estudiados, como en el estudio y comparación entre ellos.

Para nuestro trabajo, en el que vamos a estudiar las adhesiones al Pacto Mundial de Naciones Unidas, la metodología de estudio de caso nos proporcionará herramientas para poder captar los matices de las experiencias personales, así como los factores que integran los contextos en los que esas adhesiones están siendo gestionadas.

La adhesión de empresas a distintas iniciativas de responsabilidad social corporativa y la implantación que esa adhesión supone constituyen una incipiente área de investigación que hace que el estudio de caso sea una metodología adecuada para su estudio (Yin 2009). El estudio de caso también resulta idóneo para obtener una perspectiva sobre el análisis de procesos de cambio longitudinales (Eisenhardt 1989), cuando el fenómeno objeto de estudio es inseparable de su contexto, se pretende explicar relaciones demasiado complejas para aplicar metodologías cuantitativas y se pretende dar respuesta a preguntas del tipo “¿Cómo?” y “¿Por qué?” (Yin 2009).

Por estas razones hemos considerado que la metodología de estudio de caso nos puede aportar la profundidad necesaria para explorar cómo y por qué las empresas han gestionado sus adhesiones al Pacto Mundial de Naciones Unidas, considerada como la mayor iniciativa de responsabilidad social corporativa del mundo.

Una vez elegido el estudio de caso como el más apropiado para la investigación que se va a desarrollar, consideramos necesario realizar un acercamiento conceptual a este tipo de investigación.

El estudio de caso cualitativo es una descripción intensiva y holística y un análisis de un fenómeno limitado tal como un programa, una institución, una persona, un proceso o una unidad social (Merriam 1988). Especialmente orientado a la investigación en el ámbito de la educación.

El estudio de caso es una estrategia de investigación que se concentra en el entendimiento de las dinámicas presentes dentro de marcos únicos (Eisenhardt 1989). Especialmente orientado a la teoría organizacional.

Un trabajo de investigación que informe sobre un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto auténtico y real, no habiendo una clara evidencia en los límites entre el fenómeno y su contexto. Especialmente orientada para la psicología experimental (Yin 2009).

El estudio de caso es el estudio de la particularidad y complejidad de un único caso para entender su actividad bajo circunstancias importantes (Stake 1995). El estudio de caso es ideal para situaciones que requieren una exploración en profundidad de un programa, de una actividad o de un proceso en el que el investigador tiene poco o ningún control sobre los acontecimientos (Yin 2009; Creswell 2013).

Como vemos las definiciones son variadas y cada una busca justificar la utilización del método del caso en la investigación científica. Como cada vez que se intenta definir un método que puede resultar algo indeterminado las opiniones a favor y en contra se suceden, así como la aparición de nuevos enfoques o matices que pretenden acotar o enriquecer el asunto en cuestión, y no siempre existe acuerdo al respecto.

Un estudio de caso cualitativo es una investigación empírica que, dentro de un contexto, utiliza sobre todo abundantes datos dentro del marco del mundo real para investigar un fenómeno determinado (Barrat 2011).

Según las definiciones de estudio de caso de Stake, Merriam y Eisenhardt (Grünbaum 2007) la generación de conocimiento se hace posible a través de la subjetiva y única relación que aparece durante el proceso de investigación entre el investigador y el investigado, mientras que la definición de Yin parece querer buscar más las diferencias del estudio de caso comparado con otros diseños de investigación en lugar de centrarse en sus características distintivas.

El estudio de caso cumple con las principales condiciones exigidas a cualquier investigación científica de carácter cualitativo. Entre otras, las características más relevantes de un enfoque cualitativo en una investigación científica son (Hernández et al. 2006):



El investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, interacción e introspección con grupos o comunidades.

Las indagaciones cualitativas no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni necesariamente obtener muestras representativas; incluso, no buscan que sus estudios lleguen a replicarse.

El enfoque cualitativo puede definirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia a los objetos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en términos de los significados que las personas les otorgan).

A pesar de todos los apoyos y justificaciones metodológicas, no existe ningún diseño de investigación perfecto, todos tienen puntos fuertes y debilidades. El estudio de caso hace uso de los métodos cualitativos que tratan de describir significados más que de obtener inferencias estadísticas (Schouten et al 2006).

El diseño de estudio de caso (Sabino 2000) se basa en la idea en que si estudiamos con atención cualquier unidad de un conjunto determinado estaremos en condiciones de conocer algunos aspectos generales de éste. Por lo menos, se supone, tendremos una perspectiva, una reseña general que orientará provechosamente una búsqueda posterior, más sistemática y orgánica. Esta suposición se muestra como válida en la gran generalidad de los casos, aunque desde un punto de vista lógico resulta inconsistente.

Una decisión clave para la validez del trabajo de investigación es la selección de las unidades de análisis. El diseño de nuestra investigación está basado en

el modelo teórico de estudio de caso único integrado con múltiples unidades de análisis de Robert K. Yin (Yin 2009).

## **6.3. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **6.3.1. INTRODUCCIÓN**

En el presente trabajo se ha desarrollado un diseño de investigación basado en el estudio de caso para explorar y explicar la complejidad del fenómeno de la responsabilidad social empresarial dentro del ámbito empresarial y de forma particular la iniciativa creada por la Organización de Naciones Unidas denominada Global Compact, Pacto Mundial en España. La responsabilidad social empresarial es fenómeno que ha superado el ámbito puramente empresarial para comenzar a ser considerado un fenómeno social, en el que todos los grupos de interés comienzan a tener en consideración las iniciativas que las empresas llevan a cabo en esta materia y donde entre las mismas compañías a su vez se comienza a fomentar una competencia en este campo y esta es una tendencia que irá en aumento, lo que hará que las empresas deban prestar cada vez más atención a sus estrategias de responsabilidad social empresarial así como a buscar por todos los medios que sus acciones en ese ámbito consigan ser eficazmente comunicadas al conjunto de la sociedad con particular atención a sus clientes actuales y potenciales.

### **6.3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

Durante los últimos años, los trabajos empíricos sobre el Pacto Mundial han ido en aumento, pues se acepta de manera generalizada a nivel internacional que se trata de la mayor iniciativa de responsabilidad social del mundo. Las investigaciones llevadas a cabo han sido predominantemente de carácter cuantitativo con una marcada tendencia a la utilización de encuestas como instrumentos de medición. Una vez que la utilización de métodos cuantitativos ha puesto de manifiesto un conjunto de evidencias en relación al Pacto Mundial, la aplicación de métodos de carácter cualitativo ha empezado a complementar los estudios anteriores y cada vez más están siendo utilizados en la investigación de un fenómeno que cumple con todos los requisitos para la aplicación de estos métodos.

### 6.3.2.1. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

El estudio pretende identificar las motivaciones empresariales en la adhesión al Pacto Mundial, la existencia o no de cambios en la gestión empresarial como consecuencia de la incorporación a la iniciativa, y si todo ese proceso puede suponer en algún sentido un acercamiento al desempeño ético de la actividad empresarial.

Las preguntas de investigación a las que se pretende dar respuesta en el desarrollo del presente trabajo de investigación son las siguientes:

¿Por qué se adhieren las empresas al Pacto Mundial?

¿Cómo son las empresas que se adhieren al Pacto Mundial?

¿Por qué España es el país con mayor número de empresas adheridas al Pacto Mundial del mundo entero?

¿Cómo gestionan las empresas su pertenencia al Pacto Mundial una vez que ya han formalizado su adhesión?

¿Cómo miden las empresas el retorno de su pertenencia al Pacto Mundial?

¿Cómo se vincula la pertenencia al Pacto Mundial con la estrategia de las empresas?

¿Puede ser el Pacto Mundial una puerta de entrada a la ética empresarial?

### 6.3.2.2. PREMISAS DEL ESTUDIO

Se trata de investigar sobre la secuencia lógica de comportamiento que entendemos que a priori debe producirse dentro de las empresas que pertenecen al Pacto Mundial. En primer lugar, la adhesión se produce por unos motivos que deben ser estudiados, prestando especial atención al detalle de

que España sea el país del mundo que más participantes aporta. A continuación, esa adhesión debe ser gestionada de alguna manera, hemos de saber si esa pertenencia pasa a formar parte de la estrategia general y se realiza algún tipo de medición o control sobre ella y en qué dirección se realiza esa gestión, si es que realmente se hace. Finalmente se pretende saber si todo ello puede dar lugar a un proceso transformador de amplio calado que guíe a los participantes en la iniciativa hacia el ámbito de la ética empresarial.

Si atendemos a la relación del sector empresarial con el conjunto de la sociedad, las diferentes teorías sobre responsabilidad social corporativa pueden ser agrupadas en cuatro conjuntos (Garriga y Melé 2004): (1) teorías instrumentales, según las cuales sólo se acepta la responsabilidad social de las empresas en la medida en que sirva como instrumento para generar ganancias económicas; (2) teorías políticas, según las cuales las empresas aceptan su responsabilidad social como consecuencia de su gran poder de influencia en la política, (3) teorías integradoras, según las cuales las empresas asumen las exigencias sociales porque dependen de la sociedad para su supervivencia, y (4) teorías éticas, según las cuales las empresas asumen su responsabilidad social por compromiso ético con el resto de la sociedad. Siguiendo esta agrupación del conjunto de teorías existentes, vamos a estudiar una serie de casos para saber en cuales de ellas se sitúan las empresas españolas adheridas al Pacto Mundial.

Los objetivos científicos concretos que se persiguen en el presente trabajo de investigación son:

Estudiar dentro de su ambiente las causas y procesos que llevan a las empresas a adherirse al Pacto Mundial.

Encontrar diferencias y similitudes en los motivos de adhesión al Pacto Mundial entre las grandes y pequeñas empresas.

Profundizar en el conocimiento de la gestión que las empresas realizan de sus políticas y acciones de responsabilidad social empresarial en relación al Pacto Mundial.

Comprender los mecanismos de gestión que las empresas desarrollan para intentar poner en valor el hecho de haber formalizado de forma voluntaria su pertenencia al Pacto Mundial.

### **6.3.2.3. ESPECIFICACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS**

Una decisión clave para la validez del trabajo de investigación es la selección de las unidades de análisis. El diseño de nuestra investigación está basado en el modelo teórico de estudio de caso único integrado con múltiples unidades de análisis (Yin 2009). Se ha optado por aplicar un diseño de estudio de caso para explorar y explicar la amplitud y complejidad de un fenómeno de actualidad en el ámbito social y empresarial, como es la responsabilidad social empresarial y dentro de ella la iniciativa Pacto Mundial de Naciones Unidas. El estudio se realiza sobre el Pacto Mundial de Naciones Unidas en España. Pretendemos mejorar el conocimiento existente a través de las vivencias experimentadas por aquellos que han vivido el proceso de toma de decisiones desde dentro. Buscaremos un enfoque encaminado a que aquellas personas que ya han recorrido el camino de tomar la decisión de adherirse al Pacto Mundial nos expliquen qué buscaban en esa adhesión, podamos describir y explicar los esfuerzos que eso supone desde el punto de vista empresarial, estratégico y organizacional y podamos encontrar conclusiones que puedan ser aplicables a casos similares. Para ello, la presente investigación debe ganarse la legitimación suficiente y necesaria para ser considerada como un estudio de caso dotado de pleno rigor científico.

En este sentido, podemos identificar por lo menos cuatro diferentes aplicaciones para los estudios de caso (Yin, 2009): (1) explicar relaciones causales en intervenciones de la vida real que son demasiado complejas como para una encuesta o para estrategias experimentales. Mientras que las ciencias naturales buscan darle explicación a verdades universales, los estudios de caso se esfuerzan por explicar un caso particular con la posibilidad de alcanzar conclusiones más amplias, (2) describir contextos de la vida real en los que una intervención ha tenido lugar, (3) un estudio de caso descriptivo de una intervención puede servir como herramienta de evaluación y (4) la estrategia de estudio de caso puede ser utilizada para explorar

aquellas situaciones en las que la intervención objeto de evaluación no tiene un claro y único conjunto de conclusiones. Esta última aplicación nos indica que el estudio de caso puede ser útil para la generación de teoría mientras que el enfoque de las ciencias naturales es habitualmente utilizado para la comprobación de teorías.

El Pacto Mundial fue puesto en marcha en el año 2000, por lo tanto, se trata de un fenómeno de actualidad. Nuestra investigación se centra en la búsqueda de la relación que existe entre un conjunto de elementos y circunstancias que configuran un contexto empresarial y la decisión que lleva a que la empresa que se encuentra en ese contexto se adhiera a esta iniciativa de responsabilidad social empresarial y posteriormente gestione esa adhesión. Para encontrar respuestas a las preguntas de investigación vamos a seleccionar un conjunto de casos que nos permitan llegar a un conocimiento más profundo de lo que buscan las empresas al formalizar su adhesión a dicha iniciativa, así como facilitar la evaluación de los factores que intervienen en esa decisión y por tanto mejorar la consistencia y aplicabilidad de los resultados hallados.

El estudio de caso es una técnica útil para desarrollar teoría sobre asuntos relativamente novedosos (Eisenhardt, 1989).

Un estudio de caso cualitativo no aspira a la generalización sino a una investigación en profundidad y una descripción de un fenómeno. Este análisis puede ser utilizado como ejemplo para otros casos o arrojar luz sobre otros casos similares (Boyatzis 1998).

Un estudio realizado sobre artículos que aplicaban la metodología de estudio de caso publicados entre 1992 y 2007 en las cinco publicaciones de mayor impacto en el campo de la gestión de operaciones en la empresa (Barrat et al. 2011), concluyó que el porcentaje de artículos de carácter inductivo que no establecen claramente su unidad de análisis es mayor que los que sí lo hacen, 76.9 % frente a 23.1 %, concluyendo que aquellos que sí lo hacían obtienen mejores resultados.

En el momento de definir y establecer cuál va a ser la unidad de análisis del

estudio que se va a desarrollar, conviene efectuar algunas puntualizaciones. La doctrina ha establecido diversas debilidades del método del estudio de caso en este asunto, habiendo cierta confusión a la hora de diferenciar entre la unidad de análisis y el propio caso a estudiar. De hecho, se dan varias interpretaciones de lo que es y de lo que no es la unidad de análisis. El principal tema de discusión es la diferencia, si es que hay alguna, entre la unidad de análisis y el propio caso que va a ser objeto de estudio.

La distinción entre ambos conceptos es poco clara, (Grünbaum 2007) siendo esto problemático puesto que la autenticidad, la credibilidad, la transferibilidad y la idoneidad de los hallazgos del caso pueden resultar atenuadas. Además, la consistencia de los patrones encontrados puede ser también cuestionada.

En términos generales existe una identificación entre el caso y la unidad de análisis, a pesar de que el asunto de la distinción entre uno y otra ha sido objeto de debate. No obstante, entre los objetivos del presente trabajo no figura intentar efectuar aportaciones al entendimiento de las diferencias y similitudes entre unidad de análisis y caso, por lo que nos centraremos en exponer los fundamentos y motivaciones que nos llevan a justificar la elección de las unidades de análisis seleccionadas, así como su número, tamaño, naturaleza y localización.

El objetivo de la investigación es el que va a determinar de forma esencial cuál va a ser la unidad de análisis, puesto que a través de las unidades de análisis se va efectuar el acercamiento al problema objeto de estudio y serán las unidades de análisis las que nos proporcionen los datos cuyo análisis en última instancia puedan dar respuesta a nuestras preguntas de investigación. El proceso de investigación debe disponer de unas fuentes de evidencias, que además han de ser las más idóneas para proporcionar los datos más relevantes que se necesitan para obtener resultados válidos y consistentes. La adecuada utilización de la técnica y de la metodología de la investigación son necesarias para un correcto desarrollo del proceso de estudio y análisis, pero los datos y observaciones que nos deben alumbrar de forma idónea en ese estudio y análisis han de ser obtenidos desde aquellas unidades de análisis que mejor rendimiento puedan proporcionar al problema o asunto en



cuestión. La información necesaria se obtendrá de un conjunto de unidades individuales y específicas.

Las unidades de análisis elegidas han sido empresas que nos proporcionen una oportunidad óptima de aprendizaje (Stake 1995). En nuestro caso el objeto de estudio es el Pacto Mundial de Naciones Unidas, las causas por las que las empresas se adhieren a él y los procesos de gestión derivados de esas adhesiones. Es por tanto lógico pensar que las unidades de análisis para poder profundizar y mejorar el conocimiento sobre estos asuntos sean empresas que ya han formalizado su adhesión a la iniciativa del Pacto Mundial. Además, como se trata de estudiar no solamente las causas de esa adhesión sino también la forma en cómo se gestiona posteriormente la misma, nuestras unidades de análisis serán empresas que ya cuentan con un mínimo periodo de pertenencia a la iniciativa. Hemos establecido un criterio de pertenencia mínima de tres años, es decir, empresas que ya han presentado al menos dos informes de progreso ante el Pacto Mundial. Para poder atender lo más eficazmente las necesidades de nuestra investigación seleccionamos un número limitado de empresas, con la idea de poder desarrollar la misma según criterios de viabilidad, austeridad y proximidad. La antigüedad de las empresas en la pertenencia al Pacto Mundial nos aporta longitud y secuencia en el análisis y los distintos tamaños de las empresas nos permite identificar patrones, comunes o no, de comportamiento.

Consideramos la idea de que las causas para adherirse al Pacto Mundial pueden ser distintas en función del tamaño de las empresas. Entendemos que no son idénticas las motivaciones que llevan a adherirse a una gran empresa que a una pyme o a una micro empresa, es por eso que vamos a seleccionar como unidades de análisis empresas pertenecientes a estos tres grupos. En estas unidades seleccionadas se encuentra la información y el conocimiento que puede arrojar más luz sobre el problema en estudio.

En cuanto al número de casos a seleccionar, (Eisenhardt 1989) un rango comprendido entre 4 y 10 casos normalmente funciona bien. Menos de 4 puede dificultar la captura de la complejidad del mundo real y más de 10 puede convertir en difícil el procesamiento de la información.

El propósito del presente trabajo es realizar una investigación sobre las causas y experiencias del proceso de adhesión al Pacto Mundial de Naciones Unidas. Para ello vamos a examinar el caso de 9 empresas que han pasado por ese proceso, y al hacerlo, pretendemos que este trabajo nos proporcione una perspectiva sobre los motivos que provocan esas adhesiones y sobre los procesos que una vez realizadas sirven para gestionarlas, es decir, sobre el por qué y sobre el cómo se producen esas adhesiones. Subsidiariamente también se pretende profundizar en la explicación al fenómeno de que España sea el país del mundo con mayor número de empresas adheridas.

La unidad de análisis del presente estudio es la empresa, se va a realizar un estudio de caso sobre nueve compañías. La manera de seleccionar las distintas compañías obedece en primer lugar a que todas ellas tienen en común que han optado por adherirse al Pacto Mundial y por tanto han asumido de forma voluntaria las obligaciones que dicha iniciativa impone. Por otra parte, se ha tomado como elemento clave el tamaño de las compañías y por tanto se han seleccionado nueve empresas españolas, de las cuales tres son grandes empresas cotizadas en el IBEX-35, otras tres son pequeñas y medianas empresas y otras tres son micro empresas. Para establecer los tamaños de las empresas se ha aplicado la definición contenida en las recomendaciones de la Unión Europea (European Commission 2003). Englobando todo lo anterior, también ha de tenerse en consideración que el autor del presente trabajo aporta un caso propio puesto que su empresa lleva desde el año 2011 formando parte como empresa adherida al Pacto Mundial. Se trata de efectuar un análisis comparativo entre las similitudes y diferencias existentes entre los motivos que llevan a las empresas a adherirse a la iniciativa en función de su tamaño, pues se intuye a priori diferentes motivaciones y recursos disponibles para dar cumplimiento a su pertenencia a la iniciativa.

#### **6.3.2.4. RELACIÓN LÓGICA DATOS-PREMISAS Y CRITERIOS DE INTERPRETACION DE RESULTADOS**

A la vista de la agrupación de teorías sobre responsabilidad social corporativa (Garriga y Melé 2004), las respuestas que encontraremos en los casos que objeto de estudio irán desde una motivación para estar en el Pacto Mundial

puramente vinculada a criterios de rendimiento económico hasta una auténtica convicción ética. Como ambas posiciones parecen a priori bastante extremas, cabe esperar que las empresas se sitúen en caminos intermedios. En todo caso, se debe prestar atención durante la fase de recogida de datos a motivaciones que contengan un sesgo económico, de imagen, de convicción o de compromiso socio-político. Esas son las distintas direcciones hacia las que se dirigirá el proceso de obtención de datos. En general, partimos de que podemos realizar cualquiera de las siguientes afirmaciones sobre cada uno de los casos que vamos a estudiar:

Las empresas se adhieren al Pacto Mundial con la finalidad de utilizar esa pertenencia en beneficio propio y toda la gestión que hacen de esa pertenencia va en la dirección de maximizar el beneficio económico y/o en la búsqueda de ventajas competitivas. Las acciones de responsabilidad social, entre las que se encuentra la gestión de la pertenencia al Pacto Mundial se vinculan a un rendimiento económico, ya sea a través de la mejora de la imagen corporativa, como herramienta de marketing o cualquier otra estrategia. La gestión de la pertenencia va encaminada principalmente a una estrategia que produzca beneficio económico a largo plazo.

Las empresas se adhieren al Pacto Mundial porque su tamaño les confiere un poder socio-político adicional al económico, que debe ser canalizado o legitimado de alguna manera. Se asume que existe un cierto contrato social no escrito según el cual, cuando una empresa tiene un volumen de beneficio y de poder, debe comportarse como si fuese un ciudadano corporativo (Matten et al. 2003). Se gestiona esa pertenencia utilizando el poder de la empresa de forma responsable.

Las empresas se adhieren al Pacto Mundial para implicarse socialmente, pues consideran que todo lo que tienen se lo deben a la sociedad y eso lleva a sus directivos a asumir ciertas exigencias sociales que le proporcionen legitimidad, aceptación y prestigio. Se gestiona la pertenencia al Pacto Mundial integrando demandas sociales.

Las empresas se adhieren al Pacto Mundial porque asumen que la relación de la empresa con la sociedad debe estar basada en criterios éticos. Las empresas contribuyen al bien común creando trabajo y riqueza, pero siempre respetando la dignidad y los derechos inalienables de todo individuo. La gestión de la pertenencia al Pacto Mundial está alumbrada por la contribución al bien de la sociedad haciendo lo que es éticamente correcto.

Este conjunto de explicaciones sobre el asunto objeto de investigación se ha incorporado al diseño de la investigación y será aplicado en todos los procesos de recogida de datos.

El estudio de los diferentes casos no contempla la utilización de herramientas estadísticas para la interpretación de los resultados. No encontraremos resultados que sean estadísticamente relevantes o significativos y por tanto se emplearán otras formas de pensar para dicha interpretación. En el diseño de la investigación se contempla un conjunto de explicaciones alternativas a los resultados que se obtengan. Se han enumerado anticipadamente al inicio de la fase de recogida de datos todas aquellas explicaciones rivales que podemos encontrarnos.

### **6.3.3. OBTENCION DE LOS DATOS**

Antes de comenzar el trabajo de campo se elaboró un protocolo del estudio de los casos en el que se incluyeron los procedimientos y reglas generales para desarrollar la investigación. Este protocolo contiene una descripción general del trabajo de investigación, el problema de investigación y los objetivos. También contiene los procedimientos de campo, los mecanismos para la recogida de datos, el acceso a las fuentes de información y un guion de las entrevistas. Este protocolo ha estado en constante proceso de revisión a lo largo de todo el proceso de investigación.

Para la realización de los estudios de caso se seleccionaron un conjunto de nueve empresas, segmentadas por tamaño en tres grupos de tres empresas

cada uno, el primero constituido por tres grandes empresas cotizadas, el segundo constituido por tres pequeñas y medianas empresas y el tercero y último formado por tres microempresas.

Para la recogida de datos del estudio de nuestros casos se han seguido tres principios: (1) utilización de múltiples fuentes de evidencia, (2) registro ordenado y sistemático de todos los datos, desde las notas personales del investigador hasta los documentos relativos a las empresas participantes, y (3) establecimiento de una trazabilidad de las conclusiones, generando una cadena de evidencias que nos lleva de forma lógica desde las preguntas de investigación hasta las conclusiones, y viceversa. Como si del esclarecimiento de un crimen se tratara, se nos han presentado una serie de interrogantes en forma de preguntas de investigación a las que, a través de la utilización de la literatura existente, más la utilización de múltiples fuentes de evidencia primarias y secundarias, más la observación directa desde dentro del fenómeno, proporciona a nuestro estudio validez interna y fiabilidad. Al haber llevado cabo un registro sistemático y ordenado de todos los datos utilizados, así como la cadena de evidencias generada por ellos, cualquier observador externo podría replicar el estudio y debería conducirle a similares conclusiones, lo que le dota de validez externa.

Se han llevado a cabo entrevistas personales semiestructuradas con los responsables del área de cada organización a los que se le plantearon preguntas abiertas para realizar el estudio de manera más elaborada y para reunir respuestas realistas que cubran los diferentes aspectos del estudio. Se elaboró un primer guion de las entrevistas y se sometió a escrutinio de un informador clave, la Directora General de la Red Española del Pacto Mundial, con quién se mantuvieron dos sesiones de entrevista. Como resultado de esos encuentros se incluyeron nuevas preguntas y se reformularon otras en aras de mejorar la claridad de las mismas.

Adicionalmente se utilizaron otras fuentes de evidencias, documentación publicada por las empresas; archivos de la red española del Pacto Mundial; observación directa y desde dentro como firmante del Pacto Mundial; observación de otros participantes; visita física a todas las empresas participantes en el estudio; entrevista a personas claves como la Directora

General de la Red Española del Pacto Mundial en España y el Director de la Global Compact Network de Portugal. Este uso combinado de fuentes de información primaria y secundaria facilita el proceso de triangulación de datos que aporta validez interna y externa, así como fiabilidad a la investigación. La realización de entrevistas de carácter abierto y en profundidad ha sido una de las herramientas utilizadas en el desarrollo del presente trabajo de investigación. Estas entrevistas han abordado un amplio espectro de asuntos relacionados con la experiencia, causas y desempeños de la pertenencia al Pacto Mundial. Las entrevistas se llevaron a cabo entre los meses de junio y octubre de 2013. Debido a un fallo informático hubo que realizar una entrevista adicional en mayo de 2017. Las entrevistas tuvieron una duración de entre 45 y 60 minutos y se complementaron con una visita a las instalaciones de las empresas que ocuparon entre 15 y 30 minutos. Se elaboró una base de datos con las transcripciones de las entrevistas y las notas de campo.

Para mejorar la precisión y validez de la investigación, se ha realizado un proceso de triangulación, necesario debido al hecho de haber contado fundamentalmente con datos de carácter cualitativo, que son datos más amplios y enriquecidos que los cuantitativos, pero también menos precisos.

Triangular quiere decir tomar el objeto de estudio desde diferentes ángulos para obtener una perspectiva más amplia del mismo (Runeson y Höst 2009). Para Stake (1995) hay cuatro tipos de triangulación que pueden aplicarse a un trabajo de investigación de tipo cualitativo:

1. Triangulación en las fuentes de evidencia, consistente en la utilización de más de una fuente de datos o bien recopilando los datos en diferentes ocasiones.
2. Triangulación del investigador, utilizando más de un observador en el estudio.
3. Triangulación metodológica, combinando diferentes métodos de recogida de datos, por ejemplo, métodos cualitativos y cuantitativos.

#### 4. Triangulación teórica, utilizando teorías o puntos de vista alternativos.

En nuestro caso, la clase de triangulación de la nos hemos servido para mejorar la precisión y validez de los resultados en el presente trabajo ha sido la utilización de diversas fuentes de evidencia.

### **6.3.3.1. FUENTES DE EVIDENCIA**

Los datos de la investigación han sido recopilados a través de diversos medios tales como el análisis de archivos y documentos, entrevistas personales, así como a través de la observación directa del fenómeno objeto de estudio, con la finalidad de seguir un modo corroborativo. La utilización de múltiples fuentes de evidencia fortalece la justificación de los resultados y permite la triangulación de los diferentes hechos relatados en las entrevistas.

Las fuentes de evidencia utilizadas en el presente trabajo las podemos dividir en tres grupos: (1) evidencias directas en las que el investigador ha estado en contacto directo con la fuente interactuando con ella activamente y recogiendo los datos en tiempo real y (2) evidencias directas en las que el investigador ha actuado como participante y observador en el Pacto Mundial de Naciones Unidas y (3) evidencias indirectas en las que el investigador analiza datos y documentos que no han sido elaborados específicamente para servir a la investigación sin que se produzca interacción alguna con la fuente.

La obtención de los datos necesarios para la realización de la investigación se ha llevado a cabo a través de fuentes primarias y secundarias de información, utilizando las siguientes fuentes de evidencia:

1. DOCUMENTACIÓN. Memorias de Sostenibilidad de las empresas participantes; Informes de Progreso sobre el compromiso con el Pacto Mundial; Registros de Quejas Publicados; Cuentas Anuales y Cuentas de Resultados; apariciones en medios de comunicación de los entrevistados; noticias sobre ellos y sobre sus compañía, tanto relativas a su estrategia de responsabilidad social como a su estrategia empresarial general; noticias



sobre la dimisión del presidente de Indra; noticias sobre la crisis bancaria; noticias sobre la mala gestión de una parte significativa del sector financiero. La recopilación de datos sobre las unidades de análisis se obtuvo principalmente de fuentes públicas disponibles, la CNMV en el caso de las empresas cotizadas, los informes públicos disponibles en la web del Pacto Mundial, el directorio de empresas españolas SABI con su información financiera y empresarial, informes anuales publicados por las empresas. Los datos sobre empresas adheridas al Pacto Mundial de Naciones Unidas tienen una disponibilidad muy variable en función del tamaño de las compañías, siendo las grandes empresas cotizadas las que divulgan mayor cantidad de información, y haciéndose más complicada la obtención de datos fiables sobre las pymes y microempresas, que en nuestro país tienen prácticas de elaboración y difusión de información corporativa muy heterogéneas, con la consiguiente dificultad para realizar estudios comparativos.

2. REGISTROS DE ARCHIVOS. El más importante utilizado es la base general de datos de Global Compact y la base de la Red Española del Pacto Mundial; las estadísticas publicadas por estas dos fuentes y sus informes sobre la evolución cualitativa y cuantitativa de la iniciativa.

3. ENTREVISTAS. Entrevistas en profundidad mediante preguntas abiertas con los responsables directos de la relación de cada empresa con el Pacto Mundial y de los departamentos de responsabilidad social de cada caso estudiado; se ha considerado como un informador clave a la Directora General de la Red Española. Las entrevistas fueron todas grabadas. Se firmó un consentimiento informado con cada entrevistado y al final de la entrevista se le entregó a cada entrevistado una copia del consentimiento informado y una copia del audio de la entrevista. Posteriormente todas las entrevistas fueron transcritas, entregándose una copia del informe a cada participante para su revisión. Por último, se hizo llegar a cada participante una carta de agradecimiento por su colaboración en nombre de la Facultad de Económicas de la Universidad de Extremadura y de su Departamento de Economía Financiera.

El trabajo de campo se llevó a cabo siguiendo el siguiente patrón:

1. Para concertar las entrevistas se comenzó enviando un mail de saludo en el que se comunicaba la intención y el contenido del trabajo que se pretendía desarrollar.
2. Posteriormente, y una vez recibida una contestación afirmativa, se contactó telefónicamente con ellos para ampliar la información sobre el trabajo y concretar fechas para la celebración de las entrevistas. Previamente a la celebración de las entrevistas se realizaba un estudio sobre las empresas entrevistadas, procedente de sus memorias de sostenibilidad, memorias económico-financieras, intervenciones en eventos relacionados con la RSE, así como publicaciones o artículos sobre la empresa.
3. Una vez acordadas las fechas y cuando faltaban dos o tres días para su celebración, se enviaba a los participantes un resumen sobre los asuntos concretos a tratar y sobre las cuestiones claves en las que se pretendía profundizar.
4. Las entrevistas se realizaron todas en la sede de cada compañía, para lo cual el investigador se desplazaba las mismas. Las entrevistas realizadas tuvieron una duración entre 45 y 60 minutos y todas fueron grabadas. A cada entrevistado se le entregó copia de la grabación, así como un consentimiento informado firmado por el entrevistador y el entrevistado.
5. A través del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Extremadura, y a los pocos días de celebrarse las entrevistas, se envió una carta de agradecimiento a las empresas participantes.
6. Posteriormente las entrevistas se transcribían en papel y se realizaba un informe individual sobre cada una de ellas. Tanto el informe como la transcripción le fueron entregados a cada participante para su revisión, sin que se recibiera ninguna observación al respecto. Las entrevistas, las transcripciones, los informes de cada entrevista y las notas de campo fueron sistemáticamente archivadas y con posterioridad han quedado ordenadas según un esquema lógico. Esta sistemática de registro y archivo minucioso

de los datos obtenidos, así como de la cadena de evidencias resultante, permiten la réplica futura de la investigación y la dotan tanto de validez interna como externa.

7. Finalizados todos los informes individuales y la recogida de datos se inició el análisis conjunto de ellos. Se procedió al análisis de los resultados y a la elaboración del informe sobre las conclusiones de la investigación, intentando en todo momento garantizar la ruta de evidencias debidamente documentadas.

#### OBSERVACIÓN DIRECTA.

La observación directa del fenómeno de interés viene a través de la pertenencia al Pacto Mundial del investigador. El autor del presente trabajo es socio director de una compañía mercantil con entre 10 y 25 trabajadores que realizó su adhesión al Pacto Mundial el 14 de julio de 2011, por lo que cuenta con una experiencia de pertenencia a la iniciativa que permite una observación desde dentro a lo largo de siete años y supone una inmersión en el fenómeno que aporta una visión amplia sobre el problema objeto de estudio.

Esta pertenencia ha servido para participar en numerosas acciones y eventos organizados por la Red Española del Pacto Mundial para su difusión y aprendizaje logrando a través de todo ello una observación directa del fenómeno, del comportamiento de otros participantes y del funcionamiento interno y externo de las redes locales. Esta pertenencia nos ha permitido relacionarnos con otras empresas que se encuentran también adheridas al Pacto Mundial, intercambiando opiniones y experiencias con ellas. Toda esta experiencia vivida de primera mano está presente en cada elemento del presente trabajo, desde la revisión de la literatura hasta el diseño de las entrevistas. Nuestra compañía ya ha elaborado y presentado los informes sobre el progreso correspondientes a todos los ejercicios comprendidos entre 2011 y 2017. Puede consultarse la ficha de la empresa en <http://unglobalcompact.org/participant/14292-Garcia-y-Marquez-Servicios-Inmobiliarios-S-A->. (UN Global Compact 2017).

Desde el año 2011 la compañía permanece activa como firmante y empresa adherida al Pacto Mundial, recibiendo periódicamente toda la información que publica tanto Global Compact a nivel mundial como la Red Española a nivel nacional. Este tipo de observación directa permite un contacto estrecho y continuo con el fenómeno objeto de estudio.

Junto a esto, el autor del trabajo formó parte de un grupo de discusión o focus group durante el curso académico 2011-2012 denominado Seminario Permanente de Investigación sobre Liderazgo Ético y desarrollado en la Universidad Pontificia de Comillas. El grupo de discusión estuvo formado por quince empresarios y directivos comprometidos con el desempeño ético de la actividad empresarial. Su objetivo es analizar cómo la fundamentación ética que ha desarrollado el profesor Alfonso López Quintás a lo largo de su obra, puede contribuir de modo eficaz a la gestión de la empresa, que permitan devolver a la persona a la posición de centralidad que su propia dignidad requiere, posibilitando de esta manera la creación de riqueza económica, personal y social. A lo largo de las nueve reuniones que tuvo el grupo de discusión, se trataron desde muchos puntos de vista la responsabilidad social empresarial y el desempeño ético de la actividad empresarial. La actividad del grupo de trabajo quedó reflejada en la memoria de actividades (Bajo y Villagra 2012).

El objetivo de utilizar múltiples fuentes de evidencia es conseguir desarrollar dentro del trabajo de investigación unas líneas convergentes hacia el conocimiento del fenómeno objeto de estudio, una suerte de triangulación y corroboración de las cuestiones a analizar.

### **6.3.3.2. PERFIL DEL ENTREVISTADO**

La relación de empresas que han participado en el estudio es la siguiente:

Empresa N.º 1: Bankinter. Gran Empresa cotizada en el IBEX-35. En el estudio nos referiremos a ella como GC1. Sector: Banca.

Empresa N.º 2: Indra. Gran Empresa cotizada en el IBEX-35. En el estudio nos referiremos a ella como GC2. Sector: Tecnología.

Empresa N.º 3: Mapfre. Gran Empresa cotizada en el IBEX-35. En el estudio nos referiremos a ella como GC3. Sector: Seguros

Empresa N.º 4: Ametel (Andaluza de Montajes Eléctricos y Telefónicos S.A.). Pyme. En el estudio nos referimos a ella como PY1. Sector: Instalaciones Eléctricas. Más de 50 trabajadores y menos de 200.

Empresa N.º 5: Villafañe y Asociados Consultores S.L. Pyme. En el estudio nos referimos a ella como PY2. Sector: Consultoría. Más de 10 trabajadores y menos de 50.

Empresa N.º 6: Imagina Educación y Ocio S.L. Pyme. En el estudio nos referimos a ella como PY3. Sector: Educativo y Ocio para jóvenes. Más de 10 trabajadores y menos de 50.

Empresa N.º 7: Managing a Sustainable Business S.L. Micro empresa. En el estudio nos referimos a ella como MC1. Sector: Consultoría.

Empresa N.º 8: Advertito Consultores S.L. Micro empresa. En el estudio nos referimos a ella como MC2. Sector: Consultoría.

Empresa N.º 9: Bittacora Informática y Diseño S.L. Micro empresa. En el estudio nos referimos a ella como MC3. Sector: Tecnología.

#### **6.3.4. ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS**

Una vez que tenemos el conjunto de datos y evidencias encima de la mesa, comienza el proceso analítico. En este momento es importante detenerse a elaborar una estrategia de análisis de los datos que nos permita un tratamiento imparcial de las evidencias obtenidas y que nos guíe hacia unas conclusiones analíticas convincentes y al mismo tiempo sirvan para descartar interpretaciones alternativas.

Para analizar las evidencias recogidas se ha seguido una estrategia basada en la propuesta teórica a las que nos lleva nuestras preguntas de investigación. La influencia del sector empresarial es cada vez mayor en la vida pública,

algunas grandes corporaciones tienen más poder y presupuesto que muchos estados nacionales y operan en escenarios globales y transfronterizos, mientras que los gobiernos solo tienen capacidad de influencia dentro de sus límites geográficos. Esto nos ha llevado a que parte de la regulación que el sector empresarial está dispuesto a aceptar tiene su origen en la autorregulación que él mismo se impone provocando una reformulación de los mecanismos de gobernanza mundial, en el que las empresas son actores principales. Lo que queremos investigar es por qué las empresas adoptan ese rol y cómo son los mecanismos que utilizan para ello. Nuestra estrategia de análisis de evidencias se apoya en nuestra propuesta teórica. Considerando al Pacto Mundial como un paradigma de autorregulación de carácter voluntario, queremos saber por qué las empresas se comprometen con él y cómo gestionan ese compromiso. En el caso de España, también nos llama la atención el gran éxito de la iniciativa que la lleva a ser el país con mayor número de empresas adheridas. El enfoque estratégico de nuestro análisis de evidencias proviene de la propuesta teórica del problema objeto de investigación.

Para analizar los datos obtenidos se adoptaron una serie de medidas que asegurasen la validez del proceso de análisis e interpretación. En primer lugar, se transcribieron todas las entrevistas y se realizó un análisis individual de cada una de ellas. Se fueron etiquetando los contenidos de dichas transcripciones de manera individual. El análisis individual de cada transcripción comenzó a darle sentido al enorme volumen de datos recabados y de esta forma se facilitó su interpretación. Posteriormente se fueron poniendo en relación unas transcripciones con otras. Este cruce se hizo también agrupando las empresas por tamaño. Se siguió el mismo proceso de etiquetado con las fuentes secundarias de información. Se elaboró una clasificación de esas etiquetas desde las más repetidas a las menos tomando ya todas las fuentes de evidencia utilizadas. Fruto del cruce de datos agrupados por etiquetas entre fuentes primarias y secundarias de la misma unidad de análisis, así como del cruce de datos entre las distintas unidades de análisis comenzaron a identificarse ciertas explicaciones sobre algunos asuntos, así como la relación entre otros. Con ese cruce de todos los datos entre fuentes primarias y secundarias tanto dentro de cada caso, así como entre un caso y los demás, se completó el proceso de triangulación.

Se han analizado todas las evidencias disponibles incluso desde el interior de la propia iniciativa, se han considerado las explicaciones rivales a la realidad teórica propuesta inicialmente y se han acometido los aspectos más relevantes del Pacto Mundial en relación con las empresas adheridas.

#### **6.4. CONSIDERACIONES ÉTICAS**

En el momento de elaborar el diseño del presente estudio de caso, se formuló un conjunto de consideraciones éticas. En principio, se trataba de realizar entrevistas personales a personas que bien ocupan un cargo de alta dirección en una empresa grande, mediana o pequeña, o bien eran los propios empresarios en el caso de las micro empresas y de alguna de las empresas medianas estudiadas. El proceso de investigación del fenómeno objeto de estudio a través de estas entrevistas se basa en la confianza mutua entre el investigador y las personas entrevistadas, pero eso no es óbice para adoptar de forma expresa algún tipo de medida que evite cualquier problema en el futuro. Dentro de las empresas objeto de estudio en la presente investigación, la responsabilidad social es una parte relevante de su gestión, y en la gestión empresarial es habitual que pueda salir a colación información confidencial relativa a la organización, y por tanto debe estar claro desde el principio cómo se va a gestionar la información obtenida de las entrevistas y quién es responsable por la información que se hace pública en ellas. En nuestra investigación se han considerado como factores éticos clave la confidencialidad, la voluntariedad de los entrevistados en su participación en el estudio, la ausencia de incentivos de cualquier tipo por participar, la ausencia de financiación, ayuda o subvención por parte de ninguna institución pública o privada para el desarrollo del proyecto de investigación, la comunicación totalmente abierta con el investigador una vez realizada la entrevista, la precisión expresa y concreta del uso de los resultados obtenidos y la comunicación previa del propósito del estudio empírico.

Para que todos estos factores éticos clave quedasen reflejados debidamente y puesto que las entrevistas han sido grabadas, se ha considerado oportuno incorporar al protocolo del estudio de caso un consentimiento informado, que se elaboró al efecto. Se trata de una especie de contrato que se ha firmado entre el autor del presente trabajo y todas y cada una de las personas



entrevistadas. En este documento se informaba al entrevistado de que se grabaría la conversación mantenida y de que recibirían al final de la misma una copia digital del archivo de audio que contenía toda la entrevista, así como de los potenciales riesgos que podría conllevar el hecho de participar en el estudio. Las entrevistas se celebraron entre los meses de junio y octubre de 2013 y se celebraron cara a cara entre los participantes y el autor del presente trabajo, teniendo una duración aproximada de 60 minutos. Las grabaciones han sido objeto de transcripción escrita para ser sometidas a un análisis sistemático de temas y de ideas. Por cuestiones técnicas hubo que realizar una nueva entrevista en el mes de mayo de 2017.

Para darle objetividad y validez al consentimiento informado, se decidió someterlo a la aprobación de algún comité especializado en ética de la investigación. Hechas las indagaciones oportunas y ante la ausencia de un comité específico para investigación social, el consentimiento informado fue presentado para su valoración, y en su caso aprobación ante la Comisión de Bioética y Bioseguridad de la Universidad de Extremadura cuya finalidad es dar soporte a los investigadores en aquellas tareas científicas que impliquen experimentación con muestras y datos procedentes de seres humanos.

Esta comisión aprobó el consentimiento informado con fecha 25 de septiembre de 2013 y sus miembros además valoraron muy positivamente la iniciativa de haberlo sometido a aprobación, pues era la primera vez que algo así ocurría en relación a entrevistas para investigación económica. Un modelo de este consentimiento informado nos fue solicitado por la Comisión para poder disponer de una plantilla para su posible utilización en el futuro, a lo que se accedió gustosamente.

En la investigación social, se intenta deliberadamente conseguir datos sobre personas o sobre organizaciones de grupos de personas mediante medios organizados de experimentación, observación o entrevistas con el fin de generar un conocimiento que sea lo más objetivo y generalizable posible. En términos generales, se suele argumentar que en la investigación de carácter social es muy poco el daño que puede causarse a los individuos y mucho el beneficio que puede aportar a la sociedad.

Para la UNESCO (2003), existe un deber moral en la investigación social<sup>19</sup> de manera que el investigador debe considerar los efectos de su trabajo, incluyendo las consecuencias o su mal uso, tanto en lo que se refiere a los individuos y grupos entre los cuales investiga, como respecto a sus colegas y respecto al conjunto de la sociedad.

A diferencia de la investigación biomédica en la que el riesgo de daño directo al individuo es claro, la investigación en ciencias sociales basa su justificación en el beneficio que aporta a la sociedad y el escaso riesgo para el individuo.

ALGUNAS DIFERENCIAS	INVESTIGACIÓN SOCIAL	INVESTIGACIÓN BIOMÉDICA
Consideración de daños y perjuicios	Mucha importancia al supuesto “beneficio” social de la investigación y poca o nula importancia al “daño” físico a los individuos	Mucha importancia al daño físico individual. Mucha importancia al beneficio para los individuos
Veracidad	Cierta investigación social implica suprimir información a los sujetos posibles participantes	Lo normal es brindar información veraz al sujeto de investigación
Autonomía	Es frecuente la ausencia de consentimiento de ciertos individuos o grupos	Generalmente se solicita el consentimiento válido
Confidencialidad	Afecta a individuos, organizaciones y comunidades	Generalmente afecta solo al individuo

Fuente: França-Torregó, O. (2008) Problemas Éticos de la Investigación en Ciencias Sociales

<sup>19</sup> UNESCO, Ethical Guidelines for International Comparative Social Science Research in the framework of MOST. <http://www.unesco.org/most/ethical.htm>, consultado junio 2015

No obstante, el riesgo cero no existe y por tanto se puede producir de manera involuntaria algún tipo de daño sobre los individuos o las organizaciones objeto de la investigación.

En relación a nuestra investigación se identificaron como posibles daños: (1) los relativos al buen nombre y reputación de las empresas investigadas y por extensión a las personas que fueron entrevistadas, (2) datos confidenciales que pudieran surgir en el desarrollo de las entrevistas y cuya difusión pudiera dañar en el futuro a las empresas objeto de estudio o a las personas entrevistadas, y (3) la existencia de alguna condición particular de las personas entrevistadas que pudieran suponer riesgo para la empresa en la que trabajan.

Como aportación del presente trabajo se recomienda la creación de un comité de ética de la investigación independiente del comité de bioética y orientada exclusivamente para investigaciones que se llevan a cabo con seres humanos, pero en el ámbito de la investigación social. Este paso supone en cierto modo institucionalizar la ética dentro de las prácticas investigadoras en las ciencias sociales, sirviendo como un sistema de prevención de riesgos para hipotéticos daños que se puedan causar en los trabajos científicos dentro del área de las ciencias sociales.

## **6.5. LIMITACIONES**

El presente trabajo tiene las limitaciones propias de la investigación cualitativa y de los estudios de caso, teniendo que asumir como precisas las aportaciones de los entrevistados y las observaciones y percepciones del investigador. En este caso, además, al tratarse de un asunto como la responsabilidad social cabe el desvío producido por la posibilidad de que cada entrevistado aporte aquello que considera socialmente aceptable y deje de lado lo que considera indeseable. No obstante, en el caso que nos ocupa se ha recabado información a los entrevistados sobre asuntos que tienen para ellos plena actualidad, por lo que en este sentido sí se puede ver fortalecida la validez y fiabilidad del estudio.

## 7. RESULTADOS

La utilización de múltiples fuentes de evidencia junto a la propuesta teórica previa que se realizó, y que ha servido de guía en los procesos de recopilación y análisis de los datos, nos ha permitido la construcción de un proceso lógico. Para demostrar una secuencia lógica que nos lleve desde los datos obtenidos hasta las conclusiones a las que se ha llegado, se ha intentado acreditar la existencia de relación entre el enfoque conceptual y teórico adoptado, los datos obtenidos a través de las observaciones e interpretaciones de campo, el análisis de esos datos basado en el marco conceptual, y el conocimiento generado a través de todo el proceso investigador. Consideramos que la metodología de estudio de caso es viable en el presente trabajo pues permite estudiar la empresa dentro de su día a día en estado natural, también permite asomarnos a las respuestas de “cómo” y “por qué”, es decir comprender la naturaleza y complejidad de las decisiones que toman las empresas y por último, el estudio de caso es una manera apropiada de investigar un problema del que se han realizado pocos estudios anteriormente. Las cuestiones que se investigan en el presente trabajo se han expuesto de la forma más clara posible y se ha buscado en todo momento la coherencia entre el asunto y las preguntas de investigación. A continuación presentamos los resultados obtenidos en el desarrollo de todo este proceso.

### 7.1. LA LLEGADA AL PACTO MUNDIAL: CONTEXTO Y AMBIENTE PREVIO AL MOMENTO DE LA ADHESIÓN.

En los momentos previos a formalizar la adhesión al Pacto Mundial, las empresas que deciden dar ese paso ya tienen una inquietud en querer avanzar en su responsabilidad social, ya existe en su seno un ambiente, un contexto y

una predisposición para involucrarse. Otra cosa es el grado de formación y conocimiento que tienen sobre la materia.

Las grandes empresas españolas fueron las primeras en incorporarse al Pacto Mundial puesto que solamente este tipo de empresa recibió la invitación para hacerlo desde el primer momento. En palabras de la directora general de la Red Española del Pacto Mundial, para la presentación del Pacto Mundial en España la estrategia que se diseñó buscaba *“El efecto de tracción de la grande, que es muy evidente”* y para conseguir que la gran empresa cotizada se implicara *“Se organizó un concierto de música en el que se invita a Kofi Annan y a todos los líderes empresariales que en aquel momento querían firmar el Pacto Mundial, que fueron 135.”*

El Pacto Mundial arranca en España con 135 grandes empresas, muchas de ellas cotizadas en bolsa, adheridas en el primer momento de su lanzamiento. Los líderes de las grandes compañías ven recorrido a la responsabilidad social y son ellos directamente los que toman la decisión.

*“La decisión de adherirse al Pacto Mundial partió de un comité de sostenibilidad que se acababa de constituir liderado de primera mano por nuestro presidente, con el ánimo de adherirnos a un estándar internacional.”* (GC1).

*“La adhesión al Pacto Mundial fue un poco por convicción propia y sobre todo del presidente”.* (GC2).

La aparición del Pacto Mundial coincide con una secuencia de años en los que la economía española crece con fuerza y a las empresas de mediano y pequeño tamaño aún no les ha llegado con nitidez el mensaje de la responsabilidad social.

Las grandes empresas producen ese efecto de tracción para atraer a otras empresas hacia la iniciativa y al mismo tiempo también ayudan a difundir el conocimiento sobre la misma. Las decisiones de las grandes empresas, como en este caso la decisión de adherirse al Pacto Mundial tienen repercusión mediática y ayudan a expandir el mensaje.

Las pequeñas y micro empresas no siempre han llegado a tener conocimiento del Pacto Mundial a través de la fuente primaria, es decir directamente desde la propia Red Española del Pacto Mundial, sino que les llega ese conocimiento a través de otros. Las pymes y micro empresas tardaron más tiempo en tener conocimiento del Pacto Mundial, al igual que también les empezó a llegar más tarde el concepto de responsabilidad social empresarial.

*“Nosotros tenemos constancia del Pacto Mundial a partir de un curso y a partir de ahí vemos que puede ser estratégico”. (PY3).*

*“Tenemos conocimiento del Pacto Mundial a través de un cliente”. (PY1).*

*“A través de un contacto de una asociación a la que yo pertenezco, nos dan a conocer el Pacto Mundial y nos adherimos”. (MC1).*

Este conocimiento les va a ir llegando poco a poco y a través de terceros, ya sean clientes, proveedores o mediante algún evento colectivo que se organiza alrededor de la responsabilidad social. Esto empieza a ocurrir varios años después del lanzamiento del Pacto Mundial en España. En ocasiones ese denominado efecto tracción consiste en una obligación impuesta.

*“Para nosotros lo más fácil, una forma de empezar es pedirles a los proveedores que se adhieran al Global Compact”. (GC3).*

*“Todos nuestros clientes (son grandes empresas) y tienen este tipo de inquietudes (sobre la RSC) y están adheridos al Pacto Mundial y a 400 mil cosas más”. (PY1).*

Hay un cierto mimetismo o efecto espejo entre las grandes empresas, que en muchas ocasiones se inspiran las unas en las otras a la hora de tomar decisiones, incluso de competir entre ellas por ver quién es más responsable, más ecológica, o más audaz en el planteamiento de sus iniciativas.

*“Las grandes cotizadas estaban ya empezando a moverse. Estábamos empezando todas. Creo que Telefónica se anticipó un año antes, creo que con su memoria. Pero en aquel momento (año 2004) había pocas memorias de responsabilidad corporativa. Fuimos de los primeros”. (GC2)*

El Pacto Mundial de Naciones Unidas está considerada la mayor iniciativa de responsabilidad social del mundo, y pone en relación dos elementos positivos: (1) Naciones Unidas y (2) responsabilidad social empresarial.

Las causas de adhesión al Pacto Mundial es uno de los asuntos que más interés ha despertado en la comunidad científica en las etapas iniciales de su existencia. Siempre es un interrogante conocer las causas reales y de fondo que llevan a una empresa a adherirse de forma voluntaria a la iniciativa.

El hecho de que Naciones Unidas sea la entidad que ampara al Pacto Mundial aporta mucha profundidad a la iniciativa. Estamos ante una institución que por un lado, está comprometida con la defensa de la paz mundial y de los derechos del hombre y por otro, aporta un aire de internacionalidad a las empresas adheridas pues se trata de una institución de carácter global. Este aspecto es reconocido abiertamente por la propia directora general del Pacto Mundial en España:

*“Sí, tenemos una componente objetiva que no la hemos añadido nosotros, que es que Naciones Unidas tiene un buen nombre en España, por el momento”.*

Y el hecho de que esté respaldado por Naciones Unidas no pasa desapercibido para el sector empresarial.

*“El hecho de que Kofi Annan tomara el liderazgo de la iniciativa fue decisivo para nuestra adhesión”.* (GC2).

*“El respaldo de Naciones Unidas hace que la gente quiera adherirse al Pacto Mundial como palanca reputacional, para mejorar su reputación”.* (PY2).

*“Porque es una iniciativa que promueve un organismo de reconocido prestigio internacional, con lo cual mejora tu imagen a nivel internacional y no te requiere demasiado esfuerzo ni económico ni en tiempo”.* (PY1)

*“Si algún día decidimos dar el salto internacional o podemos darlo, creo que estar en el Pacto Mundial, siempre ayuda”.* (PY3).



A su vez, el Pacto Mundial es un club de una supuesta o esperada excelencia en responsabilidad social en el que se integran muchas de las empresas más relevantes de nuestro país, y estar dentro de ese club puede hacer que una empresa que sepa gestionar esa pertenencia, consiga ser relacionada con esa excelencia.

Al mismo tiempo, la Red Española del Pacto Mundial es muy activa en la organización de eventos formativos, de difusión y de toda índole, lo que proporciona a la iniciativa un carácter de grupo colaborativo y de red de aprendizaje en la que todos aprenden de todos, y al mismo tiempo, si esto es bien aprovechado, también puede mejorar la agenda de contactos de las empresas participantes.

*“(¿Por qué te adhieres?) Por imagen y por oportunidad para darte a conocer y colaborar con otras”. (PY3).*

*“El Pacto Mundial te permite conocer las mejores prácticas de otras compañías, conocer a gente. Es una red de networking también”. (PY2)-*

*“Para nosotros es muy importante que todo lo que tiene que ver con la responsabilidad social, al final es un trabajo de redes.” (PY2).*

El efecto tracción puede conseguir adhesiones por convicción del nuevo miembro atraído hacia la iniciativa, pero también existe un conjunto de entidades que se ven forzadas a adherirse para no quedarse fuera del club.

*“Algunas empresas se adhieren por convencimiento y otras por obligación. Puedes adherirte por convencimiento o por ser una cuestión voluntariamente obligatoria”. (GC3).*

Una de las pymes encuestadas (PY2) se dedica a la consultoría y valora el hecho de que pertenecer al Pacto Mundial le da acceso a una red de empresas responsables, que son clientes potenciales de su negocio.

*“Las consultoras quieren estar en el Pacto Mundial porque quieren saber qué es lo que está pasando con el tejido empresarial, cuáles son sus problemas,*

*sus dificultades, donde están encontrado sus mayores barreras.” (PY2).*

Y es fácil deducir que una parte relevante del negocio de las empresas de consultoría se basa precisamente en localizar soluciones a esos problemas, dificultades y barreras. Hay relación entre la responsabilidad social y la actividad empresarial que conforma el negocio propio de cada empresa adherida.

Las empresas se marcan objetivos, diseñan estrategias y toman medidas que les permitan conseguir esos objetivos. Y la decisión de adherirse al Pacto Mundial no es ajena a todo esto. Las empresas se adhieren entre otras causas porque buscan obtener algo a cambio.

*“Por qué no decirlo, también da imagen. Y la imagen hoy en día es muy importante.” (MC3).*

*“Cuando se vendió aquello (la adhesión el Pacto Mundial a través de una asociación) se vendía más como una especie de etiqueta que íbamos a necesitar todos para contratar con la administración.” (MC1).*

*“Hay muchas empresas que hacen unos reporting maravillosos, comunican, comunican, comunican y comunican y detrás no hay ni una estrategia”. (PY2)*  
*“(Nuestra adhesión buscaba) Por un lado, desde el punto de vista de dar mejor imagen de la empresa y segundo, articular un poco el trabajo (en materia de RSE), en vez de hacerlo deshilachado, pues vamos a hacerlo justificado dentro de este programa”. (PY3).*

*“Creo que lo que para algunas (empresas), puede ser una carga al principio, a la larga es una ventaja. Si tú gestionas riesgos, tus riesgos reputacionales, si eso al final favorece tu reputación y tu legitimación social, tu modelo de negocio va a tener mucho más arraigo y va a tener muchas más posibilidades de desarrollo”. (GC3).*

*“Detectábamos que estos aspectos eran críticos. Que era necesario impulsarlos porque ya veíamos una demanda por parte de algunos de nuestros stakeholders, de nuestros públicos”. (GC2).*

*“¿Qué es lo que tienen que hacer sectores que se ven afectados reputacionalmente, en algunos casos por malas praxis? Ser muy transparentes”. (GC1).*

Junto con la necesidad de que la política de responsabilidad social de una empresa esté vinculada con su negocio, convive una inquietud o una sensibilidad por los aspectos que atañen a un correcto desempeño de la actividad empresarial. Las empresas que se acercan al Pacto Mundial tienen la intención de hacer las cosas bien y declaran esa convicción.

*“En el caso mío (me adherí al Pacto Mundial) por una mezcla de valores y estrategia”. (MC2).*

*“La adhesión es una cosa que hay que interiorizar”. (MC3).*

*“(La adhesión al Pacto Mundial) Nos iba a permitir tener algún tipo de sistema de medición que nos permitiera al final tener un reflejo de lo que era nuestra evolución en materia de responsabilidad social”. (PY2).*

*“La adhesión al Pacto Mundial es un paso más dentro de la política de responsabilidad de la empresa”. (PY1).*

*“Hay un ambiente previo (a la formalización de la adhesión). Y una forma de ver el negocio de otra manera”. (GC3).*

*“Creo que cada vez más, las empresas tenemos una concienciación de que no sólo las personas físicas sino también las personas jurídicas tenemos que hacer algo por contribuir a la sociedad. Este apoyo a una serie de compromisos básicos como es el Pacto Mundial es clave y forma parte de nuestra responsabilidad como ciudadanos en el mundo”. (GC2).*

*“Ya había un ambiente previo y un rigor y había una visión de la excelencia organizativa”. (GC2).*

*“El hecho de tener que periódicamente recopilar datos (para la elaboración del Informe de Progreso) es una forma de hacer examen de conciencia colectivo”. (GC1).*

*“Firmar el Pacto Mundial es fácil, ahora, cumplirlo no es fácil”.* (MC2).

Dos de las micro empresas objeto del presente estudio ni siquiera recordaban su pertenencia al Pacto Mundial. Cuando este investigador contactó con ellas para solicitar su participación en el presente trabajo de investigación, se les tuvo que facilitar una breve explicación sobre qué era el Pacto Mundial de Naciones Unidas porque no lo recordaban. Una de ellas nos pidió unos días de margen para celebrar la entrevista y poder ponerse un poco al día y la otra nos llegó a preguntar si le podíamos confirmar su fecha exacta de adhesión. Al tratarse de micro empresas, no tienen obligación de presentar anualmente un Informe de Progreso y al haberse realizado sus adhesiones de forma colectiva con otras empresas en el seno de algún evento en materia de responsabilidad social, no eran conscientes de que esa adhesión seguía vigente. Tampoco conocían la posibilidad de utilizar el logotipo del Pacto Mundial.

*“Recuerdo cuando tú me llamaste, a mí un poco se me tuvieron que despertar las neuronas de que estábamos en esto (en el Pacto Mundial)”.* (MC1).

*“Si hicimos la adhesión fue por un propósito. Vamos a recuperar ese propósito, que está ahí. Estás, pero como si no estuvieras. Eso es cierto”.* (MC1).

En cualquier caso, a pesar de no ser conscientes de su pertenencia a la iniciativa, sí que se trataba de empresarios comprometidos con ciertas pautas de inquietudes responsables y éticas, muy relacionadas con su área de negocio.

## **7.2. LA MENTALIDAD DE LAS EMPRESAS ADHERIDAS**

Las empresas que pertenecen al Pacto Mundial son de muy diversa índole. Proviene de casi todos los sectores de la economía, geográficamente están muy repartidas y en cuanto a tamaño están desde las grandes multinacionales cotizadas en los mayores mercados financieros del mundo hasta pequeños trabajadores autónomos. Intentar trazar un perfil de cómo son las empresas adheridas es tarea compleja, ahora bien, sí coinciden algunas formas de

pensar o algún elemento de la mentalidad empresarial subyacente en el hecho de adherirse al Pacto Mundial.

*“La sensibilidad ya estaba. El Pacto Mundial lo que permite es medirlo y ponerlo en valor y darte cuenta de qué objetivos quieres”. (PY2).*

*“Había un ambiente previo”. (PY1).*

*“Nosotros siempre hemos estado, a título personal, incluso en junta directiva de alguna ONG. Hemos estado con el tema de colaboración con el desarrollo. Siempre ha habido una inquietud.” (PY3).*

*“Algo que a nosotros siempre nos ha preocupado es que las cosas no solo se hicieran conforme a ley, sino conforme a ética”. (MC1).*

*“En nuestra empresa siempre hemos tenido una filosofía basada en la flexibilidad” (MC3).*

Las grandes empresas cotizadas cuentan con mucho talento humano dentro de sus organizaciones. Son empresas que lideran sectores estratégicos de la economía nacional e internacional y además del talento interno, sus recursos les permiten acudir al asesoramiento de consultores y asesores externos que les aportan gran valor. Con este panorama, es evidente que la aparición de una iniciativa de responsabilidad social liderada por Naciones Unidas no iba a pasar desapercibida para las mayores compañías de nuestro país.

La mentalidad de las grandes compañías está marcada por el espíritu competitivo y la permanente búsqueda de la excelencia. Son innovadoras en su gestión y en su desempeño empresarial y analizan de forma constante cualquier cambio social. En su momento supieron ver que la responsabilidad social se convertiría en tendencia y realizaron las adaptaciones necesarias a ese escenario. Hoy en día siguen haciendo lo mismo. Sus recursos les permiten combinar la innovación y la competitividad con la responsabilidad social y a esto hay que añadir que además son capaces de comunicar públicamente este hecho con bastante eficacia. Se encuentran lo suficientemente monitorizadas por sus grupos de interés, y por tanto es difícil

que incurran en errores de bulto en materia de responsabilidad social. Han sabido vincular la responsabilidad social a su reputación corporativa y por tanto la reputación de la compañía está relacionada tanto con la calidad de sus acciones de responsabilidad social empresarial, como con su capacidad de comunicar la misma.

Las empresas de menor tamaño que pretenden darle sentido a su adhesión al Pacto Mundial tienen también una base competitiva e innovadora. En materia de comunicación les cuesta bastante más que a las grandes. Llevar a cabo sus acciones, así como medir e informar sobre sus progresos también se les hace más complejo. No tienen carga de monitorización externa, no están sometidas a la presión de sus grupos de interés, que por ahora se fijan más en la calidad de sus productos o servicios y sobre todo en el precio de los mismos, que en sus acciones de responsabilidad social.

Esta falta de presión procedente de los grupos de interés de la que disfrutaban las empresas de pequeña dimensión tiene como consecuencia que también conviven en el Pacto Mundial empresas que hacen muy poco o nada por darle sentido a su pertenencia a la iniciativa. Son empresas que en su día formalizaron su adhesión y presumen de ello públicamente, pero esta pertenencia no les hace moverse mucho.

La cuestión radica en saber si realmente hay forma de distinguir el primer tipo de empresas del segundo. En esencia, todo depende del grado de escrutinio y de presión que sus grupos de interés demuestren, y en este caso dicha presión es casi inexistente. A veces las empresas de menor tamaño no reciben prácticamente presión alguna procedente de sus grupos de interés. Y a veces ni tan siquiera desde dentro del propio ámbito interno de la compañía.

*“Internamente (dentro de la empresa, el Pacto Mundial) no suscita interés. Nadie consulta, nadie opina, nadie reclama. Nadie dice que podamos mejorar por aquí. El interés es básicamente de la dirección. No tenemos feed-back de ningún tipo”. (PY1).*

De todos modos, y ya sea siendo consciente de su pertenencia al Pacto

Mundial o no, estas empresas tratan de mostrarse como empresas responsables y llevan a cabo acciones para ello. En ellas hay una inquietud y una sensibilidad en materia de responsabilidad social anterior a su adhesión al Pacto Mundial y junto a esta inquietud también hay un anhelo expreso de querer ser excelente, innovador y transparente en la gestión. Otra cosa es que ese anhelo se materialice, pero para hacer las cosas bien, el primer paso debe ser querer hacer las cosas bien. Debe existir además de la convicción, la intención.

*“Nosotros entendíamos que la responsabilidad corporativa es hacer bien las cosas. También si puedes hacer el bien, pues fenomenal. Pero es hacer bien las cosas. Es una visión de la excelencia”. (GC2).*

*“Hablas con una entidad que se precia de ser innovadora y de utilizar las mejores tecnologías existentes”. (GC1).*

*“Este tipo de iniciativas y la propia responsabilidad social lo que hace es que tú tengas una mirada al negocio desde otra perspectiva. Desde el momento que cambias la óptica con la que miras el negocio, tiene que haber algún tipo de innovación, de una manera natural”. (GC3).*

*“La adhesión al Pacto Mundial es un signo de innovación”. (PY2).*

### **7.3. ESPAÑA: LA REINA DEL PACTO MUNDIAL**

De entre todos los países del mundo, España es la campeona indiscutible en cuanto a número de empresas adheridas al Pacto Mundial. La iniciativa ha calado con fuerza en el sector empresarial español, convirtiendo a España en el país del mundo que más participantes aporta a la iniciativa.

El trabajo que está llevando a cabo la Red Española del Pacto Mundial es uno de los factores que emergen como explicación a este llamativo dato.

(La Red Española del Pacto Mundial) *“Te tienen informado, te dan mucha información. Suscitan que estés siempre dándole vueltas al tema”. (PY1).*



*“La oficina local del Pacto Mundial en España realmente creo que ha servido mucho para la mediana y pequeña empresa. Creo que ha hecho una magnífica labor, un magnífico trabajo”. (PY2).*

*“La administración pública, yo creo que ha tenido mucho que ver en esto.” (GC1).*

En este sentido, la directora de la Red Española del Pacto Mundial nos informa:

*“El proyecto RSE-PYME que lanzamos junto con el ICO nos ayudó a articular un programa de formación específico para pyme y sobre todo dar a conocer la RSE y el Pacto Mundial. Se envió a una base de datos de 300.000 pymes en España. A partir de ahí se han incorporado mil y pico pequeñas y medianas empresas”.*

Pero no sólo por el funcionamiento eficiente de una oficina podemos explicar la gran presencia de empresas españolas en el Pacto Mundial. También se genera un círculo positivo en el hecho de que las empresas entablen una determinada competencia entre ellas por ver quién es más responsable. A esto hay que añadir el efecto de tracción que produce la gran empresa sobre la pyme, y la pyme sobre la micro empresa. Esto hace que se vea en el Pacto Mundial una oportunidad para imitar a empresas de mayor dimensión, pero sin tener que movilizar muchos recursos.

*“Las grandes empresas estamos influyendo en que esto sea así”. (GC1).*

*“Yo lo atribuyo, personalmente a una especie de competitividad que tenemos las empresas en el entorno de la responsabilidad corporativa, porque al igual que somos los principales firmantes del Global Compact, también somos el país que más A plus tenemos en GRI (Global Reporting Initiative)”. (GC2).*

*“El número de empresas ha crecido de una manera forzada porque en esto de la responsabilidad social, las grandes empresas tenemos que ser tractoras, cuando yo creo que desde el principio tenían que haber sido las pymes porque el tejido empresarial de España está constituido mayoritariamente por pymes”. (GC3).*

*“Yo creo que la RSE es un área de aprendizaje. Hay muchas empresas empezando en esto, y el Pacto Mundial, como se puede firmar sin más, es una forma de intentar poner una banderita de que estoy siendo responsable socialmente”. (MC2).*

La forma de ser de los españoles y la idiosincrasia española hace efecto en los brillantes resultado en cuanto a número de empresas adheridas al Pacto Mundial.

*“Aquí en España como quizá somos un poco más laxos, las leyes están hechas para no cumplirlas la gente firma y ya está”. (MC2).*

*“Creo que el carácter del español va mucho en que estamos en esa necesidad de aparentar y necesitamos a veces la rúbrica pública o la conformidad social para determinadas cosas”. (MC1).*

*“Por la forma de ser que tenemos los españoles. Tenemos un complejo de que tenemos que demostrar que somos responsables”. (PY3).*

*“Creo que es un tema cultural. Nos encantan las etiquetas y las pegatinas”. (PY2).*

*“Así somos los españoles, que en las cosas más surrealistas estamos los primeros. Podíamos ser los numero uno en exportaciones, pero no, lo somos en el Pacto Mundial”. (PY1).*

*“En España somos muy dados a gestionar estándares y a certificar.” (GC1).*

*“Creo que en España se ha fomentado una competitividad entre las grandes empresas sobre responsabilidad corporativa (..) y nos ha llevado a inscribirnos a muchos estándares, entre ellos el Global Compact”. (GC2).*

#### **7.4. EL PACTO MUNDIAL: UNA OPORTUNIDAD PARA LA BUENA GESTIÓN**

¿Las empresas son capaces de reconocer las oportunidades que el Pacto

Mundial les puede ofrecer?

Ya sea por unas causas o por otras, las empresas formalizan su adhesión al Pacto Mundial y para las que tienen la obligación de presentar Informe de Progreso se abre una oportunidad, no sólo de informar sino también de exponer públicamente los avances logrados. El Informe de Progreso es una herramienta esencial pues en él es donde las empresas reflejan cómo están gestionando su pertenencia al Pacto Mundial, cómo están dando contenido a su adhesión y cómo están desempeñando su actividad empresarial. Los primeros pasos dentro del Pacto Mundial no son fáciles.

*“El esfuerzo es en el arranque, en el iniciar”. (MC1).*

Para la directora del Pacto Mundial en España:

*“El primer año te enfrentas al infierno de reportar”.*

Las grandes empresas tienen claro que los compromisos voluntarios adquiridos por su adhesión al Pacto Mundial han de hacerse extensivos a todas sus áreas funcionales.

*“Si tuviésemos que resumirlo en una frase en cuanto a la integración de criterios responsables en la gestión financiera estaríamos hablando de los criterios ambientales, sociales y buen gobierno corporativo de manera transversal a toda la organización, a toda la gestión de la organización”. (GC1).*

*“..no es algo que deba estar centralizado, sino totalmente integrado en la organización”. (GC2).*

*“Lo asumimos desde el principio y lo integramos desde el principio. Cuando yo hablo con el área de clientes para ver que están haciendo, para ver si integramos, como hemos hecho ahora, un servicio de asesoramiento en temas de responsabilidad social a nuestras pymes clientes ya doy por hecho que asesoro con esos principios y con ese ideario. Al final forma parte de lo que transmitimos”. (GC3).*

Pero a medida que el tamaño y los recursos de las empresas se van reduciendo, también la implantación y el grado de progreso se resiente.

*“Quizá a la hora de poner en práctica acciones para conseguir los objetivos, vamos un poco más lento que el ritmo que podríamos llevar”. (PY1).*

*“Ha habido cosas que no se han hecho bien. Se ha hecho primero un exceso de ejercicio de comunicar cuando ni siquiera había una estrategia”. (PY2).*

*“Nos apuntamos (al Pacto Mundial) y ya veremos cuando lo retomamos. Siendo sinceros, con nuestras posibilidades, nos apuntamos y vamos cada año avanzando un poquito”. (PY3).*

*“Tú estás ahí, figuras y ya lo tienes, pero no te exige nada más, y eso es caer en un error. Nosotros nos hemos vuelto cómodos en ese sentido”. (MC1).*

Se echa de menos formación específica sobre el Pacto Mundial, *“Las empresas se adhieren y no saben muy bien donde se están metiendo, porque muchas veces tampoco has tenido una formación. Creo que te metes un poco (de forma) intuitiva”. (PY3)*, a lo que conviene aclarar que la Red Española del Pacto Mundial está constantemente organizando jornadas formativas tanto presenciales como on line para facilitar a sus firmantes el trabajo.

También se han detectado algunas críticas a la falta de revisión por parte del propio Pacto Mundial.

*“La propia monitorización del Pacto deja mucho que desear”. (MC1).*

Aunque este argumento más bien parece una excusa para justificar la falta de atención que en ocasiones las empresas adheridas reconocen que le prestan al Pacto Mundial, y este hecho tampoco lo ocultan.

*“Se pasa el plazo del informe (de progreso) y lo entregamos a última hora”. (PY3).*

*“Al principio nos era más fácil llevar a cabo acciones. Luego se ha ido un poco ralentizando la manera de poner en práctica, por ejemplo, el plan de igualdad”. (PY1).*

A pesar de todo, existe un reconocimiento general del potencial que ofrece la pertenencia al Pacto Mundial, y naturalmente también de que requiere un esfuerzo y que tiene costes, ya sea en dedicación de tiempo, en recursos económicos o en ambos, y en el momento en el que se le dedican estos recursos, las empresas sí que llevan a cabo determinados movimientos o acciones.

*“Al final estamos hablando de gestión responsable de la propia actividad, de ese negocio de concesión de créditos y de inversión y criterios, al final, de responsabilidad corporativa”. (GC1).*

*“..ahora la temática y la profundidad de las discusiones en materia de responsabilidad corporativa es mucho más profunda. Es una discusión mucho más sofisticada. La temática de la responsabilidad corporativa es mucho más, por decirlo así, profesional”. (GC2).*

*“Te obliga a mirar el negocio de otro punto de vista y tiene su coste”. (MC2).*

La adhesión al Pacto Mundial moviliza la toma de determinadas decisiones, o al menos hace reflexionar a las organizaciones sobre determinados aspectos de su actividad que antes no eran objeto de atención.

*“(El Pacto Mundial nos aportó información) sobre normas de conductas a nivel de trabajadores, como puedan ser protocolos (de prevención) del acoso sexual, porque estas cosas cuando te pasan es cuando te das cuenta de que no estás preparado”. (PY3).*

(Entre otras medidas) *“Hemos adoptado un horario europeo que nos permite conciliar nuestra vida profesional y personal”. (MC3).*

*“Yo creo que mucha empresa en España (se adhiere al Pacto Mundial) por una visión estratégica, inicialmente. Y luego según van conociendo todo esto,*

*afortunadamente entran y van poniendo en valor esto". (MC2).*

*"A lo mejor es una cosa que antes ya hacías (antes de la adhesión) como más de andar por casa y que ahora (una vez que ya perteneces al Pacto Mundial) lo que te permite es tenerlo de una manera más reglada". (PY2).*

*"El Pacto te sirve en que te mantiene un poco viva la llama esa de todo lo relacionado con la RSC. Hacemos el informe de progreso, que te obliga a sentarte un rato y en una serie de aspectos". (PY1).*

*".. hay una necesidad creciente en el mundo empresarial de integrar principios de gestión responsable para efectivamente no volver a incurrir en lo mismo errores que al final han desencadenado toda esta crisis". (GC1).*

En palabras de la Directora del Pacto Mundial en España, el Informe de Progreso puede ser un catalizador:

*"Tienes un informe que no sabes por dónde cogerlo, pero cuando de repente ves que has conseguido un informe que tiene unos colores y una banderita parecida a la de la ONU y que tienes algo que contar, empieza a haber casos de pymes que sienten el orgullo de decir: hemos hecho un informe de sostenibilidad y el año que viene quiero ampliar y es entonces cuando empiezan a abrir líneas de acción".*

Y es ahí donde radica la fortaleza del Pacto Mundial, que las empresas informan voluntariamente y cuentan cosas sobre ellas mismas, lógicamente cuentan cosas buenas, aunque este sistema en ocasiones puede verse pervertido.

*"Ha habido compañías que nos han llamado porque quieren hacer una memoria de responsabilidad social, y cuando les preguntas que qué están haciendo, te dicen que eso da igual. Tú cuéntalo y ponlo bonito". (PY2).*

## 7.5. EL PACTO MUNDIAL: RESULTADOS DEL ESFUERZO

El Pacto Mundial es una oportunidad sencilla y asequible que se le ofrece a las empresas para asomarse a la gestión responsable en el desempeño de su actividad. Una cuestión que debe ser abordada es cómo aprovechan las empresas esa oportunidad.

Las empresas españolas adheridas al Pacto Mundial manifiestan una inquietud hacia el ámbito de la responsabilidad social, entendida como una posibilidad más de mejora generalizada de su desempeño empresarial y de su competitividad, aunque éste último concepto es muy amplio y depende de múltiples factores, entre ellos del grado de gestión responsable que desarrollan las compañías. Las empresas, para ser más competitivas han de acometer una gran cantidad de acciones, y la pertenencia al Pacto Mundial puede ser una de ellas.

*“Yo haría una diferencia entre competitividad y sostenibilidad. A corto plazo igual no eres más competitivo, pero vas a ser más sostenible a largo. La sostenibilidad a largo plazo para mí es una virtud clara, es un soporte además muy sólido porque acabas generando ventajas competitivas muy difíciles de imitar”. (MC2).*

Es en la visión a largo plazo donde deben buscarse las ventajas de darle contenido a la pertenencia al Pacto Mundial.

*“La ventaja competitiva es algo a medio y largo plazo. A corto no se ve”. (PY3).*

*“La competitividad se mide por muchos baremos (..) y decir que es exactamente una relación causa-efecto, (que la adhesión al Pacto Mundial signifique una mejora de la competitividad de la empresa) sería un poco pretencioso”. (PY2).*

*“Sé que cada euro que pongamos ahí, el retorno de la inversión va a ser a largo plazo”. (PY1).*

*“Los mercados financieros ya están ligando y le están pidiendo a las empresas*



*que cotizamos en bolsa, que digamos y que contemos qué estamos haciendo por los derechos humanos y digamos si estamos adheridos o no al Global Compact. Ya te lo están preguntando”. (GC3).*

*“El Pacto Mundial sí que nos ayuda a identificar iniciativas de mejora. Estas iniciativas de mejora, al final tienen impacto seguro en la competitividad”. (GC2).*

*“Esa afirmación de que ser socialmente responsable es mejorar tu competitividad, me parece muy reduccionista el planteamiento. La competitividad tiene que ver con eso, pero con muchas cosas más”. (MC1).*

El Pacto Mundial es un reto para las empresas que verdaderamente pretenden cumplir con todos los compromisos que se adquieren en el momento de la adhesión. Ese reto lleva a las compañías a tener que implementar determinadas actuaciones y a medir el resultado de esas implementaciones. El uso de indicadores resulta muy complicado para las empresas de menor tamaño, mientras que las grandes empresas ven una ventaja en determinados indicadores en los que destacan, pues les permite realizar comparaciones favorables con sus competidores.

*“Hemos elaborado nuestro informe sostenibilidad conforme al Global Reporting Initiative (GRI) y eso como al final es el estándar que estamos utilizando todo el sector, nos hace comparables en los indicadores, y ahí hemos medido que somos los más eco eficientes”. (GC1).*

Todo este proceso es un círculo de mejora, que comienza con la reflexión previa que lleva a las empresas a preguntarse cuáles son sus puntos débiles en esta materia y sobre la que tienen que trabajar, para seguir con la puesta en marcha de una serie de actuaciones para cubrir esas debilidades y para terminar con el análisis de sus indicadores que permitan la medición de los resultados obtenidos. El sentido práctico hace que las empresas vinculen esos indicadores a su negocio, a su actividad. Esa es la manera de aprovechar las oportunidades que ofrece la pertenencia al Pacto Mundial.

Ese aprovechamiento de oportunidades se ve con claridad en las áreas de la

organización interna de las empresas y en la gestión de la propia estrategia de responsabilidad social:

*“Estamos poniendo en valor toda la actividad de la compañía y estamos siendo más transparentes. Estamos diciendo cómo estamos cumpliendo con cada uno de esos principios”. (GC3).*

*“Al principio nos ayudó a encontrar cuáles eran aspectos materiales mínimos que teníamos que gestionar e informar públicamente en materia de responsabilidad corporativa”. (GC2).*

*“Hay mejoras en la empresa que han venido de la mano del Pacto Mundial, como el código ético o el empoderamiento de la mujer” (PY1).*

Pero también se aprecia cómo las empresas aprovechan la oportunidad que ofrece su pertenencia al Pacto Mundial en otras áreas de su actividad empresarial, ya sea la comunicación interna o externa, ya sea como mecanismo adicional de prevención de riesgos, ya sea como elemento de mejora de imagen, ya sea como sistema de aprendizaje, o en la manera de comunicar. Si se logra un progreso real en el tiempo, puede resultar una forma de trabajar que proporcione a las empresas viabilidad y sostenibilidad a largo plazo. Las empresas que trabajan con visión estratégica de largo plazo y que aspiran a permanecer en sus mercados de forma estable y rentable son las que mejor reflejan las aspiraciones del Pacto Mundial.

*“Lo que sí que nos ha exigido es una labor de sensibilización y de esfuerzo de comunicación interna. Sí que nos ha exigido un esfuerzo de planificación y de control y de ponernos objetivos anuales que hasta ahora no (teníamos).” (PY2).*

*“Creo que, a nivel de imagen, podría ser (que haya algún retorno)”. (PY3).*

*“Implantar políticas de responsabilidad social, tal y como yo lo veo tiene un efecto muy bueno que es que te ayuda a prever ciertos riesgos”. (MC1).*

*“El Pacto Mundial tiene algún principio que está relacionado con impulsar*

*tecnologías que favorezcan el medioambiente (..) tal y como lo vemos, el Pacto Mundial era más una cuestión de minimización de riesgos y gestión de impactos que de aprovechamiento de oportunidades, pero la innovación no es sólo innovación de productos o aprovechar oportunidades, sino que también es innovación cuando introduces mejoras en tu gestión interna y ahí sí que el Pacto Mundial nos ha ayudado un poco". (GC2).*

*"Creo que (pertenecer al Pacto Mundial) es un ganar-ganar porque estamos todos aprendiendo. Las actividades del Pacto Mundial te dan apoyo, aportan valor, que no puedo cuantificar económicamente, pero creo que es importante, te abre la visión". (MC2).*

*"Es de cajón que el Pacto Mundial cumpla alguno de los criterios que hacen que una empresa funcione mejor porque de una manera directa o indirecta cuida ciertos elementos que hace que los procesos se hagan más rápidos y que haya una mayor flexibilidad". (MC3).*

*"Muchas veces nos dicen que cuantifiquemos el valor de lo que supone ser socialmente responsable, y siendo una cosa transversal, tan transversal, a la compañía le cuesta. Pero te lo pongo de otra manera. ¿Cuál sería el coste de no actuar de una manera ética o reputacional o de una manera socialmente responsable? Sería mucho mayor". (GC3).*

*"Yo creo que la sostenibilidad es innovación". (MC2).*

*"Creo que cuando uno decide convertirse en miembro de cualquier iniciativa, primero te permite estar al día. Te permite conocer nuevos frentes. Te permite conocer nueva gente. De ahí se deriva que puedas ser más competitivo". (MC1).*

*"Veo que hay mucha relación entre la responsabilidad social corporativa y la mejora en la competitividad de la empresa a medio y largo plazo". (MC3).*

*(En relación a si la pertenencia al Pacto Mundial puede generar alguna ventaja competitiva) "A lo mejor, puede que sea. Indirectamente, a lo mejor por imagen. A la hora de homologarte con un cliente, el hecho de tener ciertas*

*acreditaciones o estar involucrado en ciertos programas te de una mejor posición, algún punto más”. (PY1).*

*“El Pacto Mundial es un factor de diferenciación y te está obligando a medir año tras año”. (PY2).*

La pertenencia al Pacto Mundial abre oportunidades, pero estas oportunidades han de ser aprovechadas de forma eficiente, para lo cual es necesario realizar un esfuerzo de gestión. Si esos esfuerzos son productivos, se pueden producir mejoras, pero si no hay esfuerzo, o si el esfuerzo realizado no es el adecuado, aparece el escepticismo ante la falta de resultados visibles.

*“Yo creo que por ahora no existe relación entre la pertenencia al Pacto Mundial y la innovación”. (PY3).*

## **7.6. EL PACTO MUNDIAL COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO**

Una vez identificada la oportunidad de mejora que el Pacto Mundial puede ofrecer a las empresas, estas tratan de incorporar los elementos más óptimos de la iniciativa a su estrategia. Hay una afinidad inicial, una convicción de que esto es algo bueno para el negocio y esto favorece que las empresas se acerquen al Pacto Mundial. Después hay un proceso de identificación de oportunidades y estimación realista del valor que puede aportar el desarrollo del contenido del Pacto Mundial dentro de la compañía, y una vez reconocido ese potencial valor, se busca incorporar todo ello a la estrategia de la empresa. Las empresas diseñan sus estrategias atendiendo al negocio que les es propio y según su visión, objetivos y valores. De toda esta actividad se obtienen unos resultados que deben ser medidos y que dan lugar a nuevos objetivos y a acciones de mejora. La pertenencia de una empresa al Pacto Mundial tiene influencia sobre el diseño y desarrollo de su estrategia.

*“El Pacto Mundial ha sido el marco regulador de nuestra política de sostenibilidad (..) y ocupa un espacio significativo en ella”. (GC1).*

*“Cualquier punto de partida de un tema de responsabilidad social tiene que partir de una estrategia. Una estrategia en la que tengas una visión muy clara*

*de cuál es tu responsabilidad social, y que obviamente tiene que ir muy pegada al negocio". (PY2).*

Cada empresa hace una ponderación distinta sobre el conjunto de su estrategia. Para unas empresas el peso del Pacto Mundial sobre el conjunto de su estrategia es diferente que para otras, incluso dentro del ámbito específico de las estrategias de responsabilidad social empresarial que siguen las empresas, el Pacto Mundial tiene más o menos importancia en relación a otro conjunto de acciones llevadas a cabo a ese respecto.

La importancia relativa del Pacto Mundial en el conjunto de la estrategia empresarial o en el conjunto de la estrategia de responsabilidad social de una compañía va variando a lo largo del tiempo, pues las empresas aprenden y mejoran, y una vez adoptadas determinadas pautas de gestión en materia de responsabilidad social, aspiran a superarse.

*"..también apuntamos con nuestra estrategia en materia de responsabilidad corporativa a otros. ¿Cómo? Los criterios establecidos por FTSE4Good, es un índice ético y por Dow Jones Sustainability que es este índice que mide el grado de sostenibilidad de las empresas. Estos son también otros estándares que nos inspiran, además de la ISO 26000". (GC1).*

*"Para nosotros forma parte de un saco que nos pone deberes. Efectivamente, por ponerte ejemplos, Pacto Mundial insiste en temas de corrupción y sobornos, al igual que otros índices o monitores en los que participamos como FTSE4good, EIRIS (Ethical Investment Research Service) y otro tipo de elementos de diagnóstico que tenemos y obviamente, al final todo eso ejerce de elemento de presión interno para nosotros para desarrollar determinadas políticas y determinadas medidas". (GC2).*

*"Nosotros nos tomamos el Pacto Mundial como un elemento de diagnóstico". (GC2).*

*"Si lo miras como ¿Dónde se ve el Pacto Mundial en las diferentes áreas de la responsabilidad de la empresa? Se ve en muchas, porque el Pacto Mundial toca casi todos los palos. Pero si no estuviera, seguiría estando la*

*responsabilidad social de la empresa. Los tentáculos están metidos en todas partes”. (PY1).*

*“Para nosotros en un principio el Pacto Mundial fue el 100% sobre el conjunto total de nuestra política de responsabilidad social. Ahora mismo, te diría que probablemente sería un 40 o un 50 por ciento”. (PY2).*

*“Sobre el conjunto de nuestra responsabilidad social, el Pacto Mundial debe estar en un 15% o en un 20%”. (MC1).*

*“Calculo que el Pacto Mundial puede suponer el 15 % del total de nuestra política y de nuestras acciones de RSE”. (PY3).*

*“Sobre el conjunto de toda la RSE de la empresa, el Pacto Mundial ocupa un 10 o un 20 por ciento. Ahora ocupa más que antes”. (MC2).*

El tamaño de las empresas tiene relación con el modo, intensidad y cuantía de acciones estratégicas que las empresas incorporan para dar contenido a su pertenencia al Pacto Mundial. Una gran empresa cotizada con miles de trabajadores tiene muy desarrollada su estrategia de relaciones humanas o recursos humanos, mientras que una micro empresa que sólo cuenta con el empresario individual, no tiene nada diseñado en ese campo. De igual modo que empresas transnacionales que operan tanto en países desarrollados como no desarrollados, prestan mucha más atención a los derechos humanos que las empresas que sólo operan en España.

*“..por ejemplo en materia de derechos humanos, el banco se puso en contacto con Human Rights Watch y pidió permiso para divulgar internamente un video donde se enumeran cuáles son los derechos humanos y qué aplicación tienen a nuestra realidad, aquí en España. Es un curso que se ha difundido a toda la red, a toda la plantilla”. (GC1).*

*“..al final es cómo gestiono mejor a mis recursos humanos. No significa que tenga que invertir más en ellos necesariamente, que puede que sí, pero no necesariamente significa que tenga que invertir más dinero en ellos. Sencillamente los gestiono mejor, para a lo mejor tener más diversidad en la*

*plantilla, que eso es simplemente en la forma en la que evalúo a los profesionales o los promociono o hago las incorporaciones a la compañía para tener criterios que respeten la diversidad. Eso no es un mayor sobre-esfuerzo en la ejecución de la iniciativa, porque al final, si necesitas entrevistar a una persona para incorporar a la plantilla, la entrevista se va a seguir produciendo, lo único que los criterios de incorporación probablemente se cambien". (GC2).*

*"De hecho algún principio de la política de nuestra compañía está ligado con el medioambiente. Alguno a todo lo que tiene que ver con los empleados, igualdad, no discriminación tiene que ver con los principios de derecho laboral básico. El Pacto Mundial nos sirvió para integrarlo todavía más en lo que es la estrategia de la compañía". (GC3).*

*"No teníamos código ético, aunque evidentemente había una filosofía en el ambiente, y a raíz de la adhesión al Pacto Mundial se formuló". (PY1).*

*"Lo que ha habido es un esfuerzo interno y una gestión cultural interna de explicar internamente dentro de la casa por qué son importantes estos temas". (PY2).*

*"Nosotros nos tomamos el Pacto Mundial como un elemento de diagnóstico" (GC2).*

*"Lo empiezas a ver como una manera de prever ciertos riesgos". (PY3).*

El Pacto Mundial hace que las empresas introduzcan determinadas políticas y lleven a cabo determinadas acciones, que se van viendo reducidas a medida que se reduce también el tamaño de la empresa.

*"..en parte por el Global Compact y por otros muchos elementos de presión, pero sí que efectivamente son incentivos internos que tienes para desarrollar determinadas políticas". (GC2).*

*"Para mí son 10 principios que una vez que los hemos integrado en la política de responsabilidad social, están integrados en la gestión del negocio". (GC3).*



*“Se han externalizado ciertas prácticas que tenía la empresa y que no estaban reflejadas en ningún sitio”. (PY1).*

*“Pertener al Pacto Mundial te permite asistir a muchos talleres, conocer muchas empresas, hacen mucho benchmark de buenas prácticas. Y lógicamente, los consultores vivimos del conocimiento y de la investigación”. (PY2).*

*“La pertenencia al Pacto no nos ha supuesto ninguna acción, esfuerzo movimiento estratégico dentro de nuestra empresa. A día de hoy no”. (PY3).*

*“En nuestra estrategia, el Pacto Mundial es mucho más conceptual que operativo”. (MC1).*

Y este conjunto de acciones marcan diferencias respecto a los competidores.

*“Si tú, a través de tu plan director, en el que ahí ya meto también al Global Compact, eres capaz de gestionar mejor que un competidor, cómo gestionas tus capitales, obviamente ahí obtienes una ventaja competitiva. Y cuando hablo de capitales me refiero a ellos en un sentido más laxo que el tradicional capital financiero, en el que también incluyo capital humano, capital social, capital intelectual, capital medioambiental”. (GC2).*

*“Tú tienes que asociar esos 10 principios a tus grupos de interés. Tienes que hacer un cruce. Tienes que alinearlos. Y a la propia compañía. A partir de esa alineación es cuando dices, yo genero valor y cumplo con este principio si trabajo con este y con este grupo de interés. Nosotros sí lo hemos hecho.” (GC3).*

*“El Pacto Mundial a nosotros nos ayuda a hacer mejor nuestro negocio”. (PY2)*

*“A día de hoy, yo creo que la pertenencia al Pacto Mundial no nos ha supuesto en general mejora competitiva”. (PY3).*

*“Gracias al Pacto Mundial y la obligación de hacer un Informe de Progreso, en mí mismo he visto, en cierto modo la innovación de hacer mi propia memoria de sostenibilidad”. (MC2).*

Las empresas orientan la implementación del Pacto Mundial hacia su actividad y tienen clara la idea de que ser socialmente responsable consiste en un correcto desempeño de su actividad o actividades empresariales.

*“Si eres una petrolera no puedes decir que tu visión responsable es que quieres plantar árboles o trabajar con una entidad no lucrativa con niños con síndrome de Down. Tienes que hacer bien tu propio negocio. Esa es la máxima responsabilidad, el comportamiento ético y responsable en el desempeño de tu negocio”.* (PY2).

El tamaño de la empresa influye, y para las pymes y micro empresas no todo es tan sencillo y no todas lo ven tan claro.

*“Creo que debería haber cosas más reales, más prácticas sobre todo para nosotros como pequeña empresa”.* (PY3).

*“¿A nivel estratégico? No creo yo que nos haya focalizado en algún sentido”.* (MC1).

## **7.7. EL PACTO MUNDIAL: ¿UNA PUERTA DE ENTRADA A LA ÉTICA EMPRESARIAL?**

Las empresas buscan dar respuesta a una creciente demanda social que está pidiendo mayor transparencia, mejores comportamientos y buenas prácticas en los desempeños empresariales. La sociedad va a ir pidiendo cada vez más una ética empresarial que abarque todas las áreas funcionales de las empresas.

*“..pretendemos dar respuesta a las 3 crisis que tenemos identificadas (..) son 3 crisis por 3 cambios. Crisis económica por cambio de paradigma. Crisis social por cambio demográfico. Crisis ambiental por cambio climático”.* (GC1).

El Pacto Mundial no puede entenderse como una pócima mágica que convierte repentinamente cualquier empresa en una organización ética y responsable. La presión es mayor cuanto mayor es el tamaño de una compañía y también es una oportunidad porque cuanto mayor es una

compañía, mayores son sus posibilidades de influir, positiva o negativamente, en otras.

*“..tenemos interiorizado también la responsabilidad que las grandes empresas tenemos para con las pequeñas (..) tenemos que ejercer una influencia positiva sobre estas empresas”. (GC1).*

Para un desempeño ético y responsable de la actividad empresarial, la ética no es un punto de llegada, sino un punto de partida.

*“Creo que la ética ya tiene que estar dentro de una organización antes de que te adhieras al Pacto Mundial”. (PY2).*

*“Que nosotros seamos empresa adherida al Pacto Mundial es consecuencia de nuestra ética personal y profesional. No por estar aquí somos más éticos”. (MC1).*

*“La ética, o la tienes o no la tienes. No creo yo que porque te manden al Pacto Mundial vas a ser ahora más ético”. (PY1).*

*“¿Que se vaya a ser más ético por estar en el Pacto Mundial? No. Yo creo que no”.*

El Pacto Mundial es un estimulante para la aplicación de una ética que ya está en las personas.

*“Creo que el Pacto te sirve para articular y para ampliar y poder llevar a la práctica esa ética, pero es cierto que tienes que tenerla. Tiene que haber un ambiente previo”. (PY3).*

*“Para mí está intrínseco en todo, no hay diferenciación”. (MC2). (La ética y el Pacto Mundial).*

*“Creo que es una forma de aflorarla, creo que la ética está ahí y el Pacto Mundial la aflora”. (MC2).*

*“Creo que la ética empresarial es algo muchísimo más amplio de lo que regula el Pacto Mundial, pero en aquellas materias en las que sí se fija el Pacto Mundial, obviamente es un incentivo para la ética”. (GC2).*

*“Para mí la ética empresarial tiene que ser el eje vertebrador. Uno no puede ser socialmente responsable si no es ético. No puedes desligarlo”. (GC3).*

*“Para ser una compañía ética tienes que gestionar otras muchas cosas más de las que te dice el Pacto Mundial, pero el Pacto Mundial es un buen sitio para empezar”. (GC2).*

*“Creo que es un primer paso, no te diría que imprescindible, pero sí posiblemente, muy necesario”. (GC1).*

*“Si es por convicción (la adhesión al Pacto Mundial), por supuesto. Porque te obliga a repasar qué estás haciendo en cada uno de esos principios y llegas al final que es el anti-corrupción. Es un análisis y te permite reforzar los planteamientos que ya previamente tienes. Te permite poner en valor todo un bagaje previo si ya estabas actuando de esa manera. Si lo haces por marketing, eso al final se sabe y se va a volver en contra”. (GC3).*

*“El Pacto Mundial es una palanca para que en el día a día, la ética empresarial continúe siendo la herramienta de gestión dentro de las organizaciones. Eso sin lugar a dudas”. (PY2).*

*“(..) se está consiguiendo lo más difícil. Me agrada saber que cada vez hay más gente animada en esto”. (MC1).*

Una de las grandes empresas cotizadas que ha colaborado en la presente investigación, está siendo investigada en relación con varios casos de corrupción. El que fuera presidente de la compañía durante más de dos décadas ha sido cesado de su actual cargo de presidente honorífico. El actual CEO de la compañía se encuentra imputado en causas de corrupción política y su mujer, antigua alta directiva de la compañía, está en prisión acusada del saqueo de una empresa pública.

La exigencia ética hacia las empresas debe ir acompañada de una mayor exigencia ética en las pautas de consumo, de inversión y de comportamiento ciudadano, algo que aún es difícil de observar ni siquiera en las sociedades más avanzadas del mundo. Para conseguir un sector empresarial ético se debe trabajar también en la consecución de unos consumidores éticos, de unos inversores éticos, de unos trabajadores éticos, de unos dirigentes políticos éticos, y en general de una sociedad que en su conjunto sea capaz de reconocer y premiar los comportamientos éticos, o dicho en otro sentido, que sea capaz de aislar y castigar debidamente los comportamientos no éticos.

*“La sociedad, no nos engañemos, no está educada todavía para actuar de esa manera”. (GC3)*

## 8. CONCLUSIONES

### 8.1. CONCLUSIONES TEORICAS

Durante las primeras décadas de su existencia, la Organización de Naciones Unidas mantuvo una equidistancia entre el sistema capitalista y el comunista, marcada por una situación de desencuentro y antagonismo entre Naciones Unidas y el sector empresarial. El nacimiento del Pacto Mundial en el año 2000 puso fin a esta situación, marcando un nuevo rumbo entre las relaciones de esta organización de ámbito mundial y el sector empresarial.

El Pacto Mundial pone de manifiesto que no se puede entender el funcionamiento del mundo en el ámbito social, económico y político sin considerar al sector empresarial como interlocutor esencial. Las empresas son fuente de crecimiento, de creación de empleo, de bienestar social y de reducción de la pobreza y deben ser consideradas no sólo parte del problema sino principalmente parte de la solución a los desafíos globales que afronta el mundo.

Tras más de dos décadas intentando, sin éxito, introducir por la fuerza normas de obligado cumplimiento que regulen la actuación de las empresas transnacionales, el Pacto Mundial de Naciones Unidas tuvo una rápida acogida en el seno de la comunidad empresarial, y al no requerir aprobaciones gubernamentales, se puso en marcha en apenas unos meses. El Pacto Mundial tiene un carácter distinto al resto del funcionamiento general de Naciones Unidas.

El Pacto Mundial busca, a través de diez principios universales, la implantación voluntaria de unos valores en las empresas, con la idea de generar un círculo virtuoso que sirva de ejemplo y aprendizaje recíproco entre ellas. El Pacto Mundial es, en esencia, un foro de aprendizaje para empresas con inquietudes en materia de responsabilidad social.

El Pacto Mundial está aún lejos de alcanzar un volumen de empresas adheridas suficientemente grande como para conseguir un movimiento transformador. La cifra aproximada de 10.000 empresas adheridas a lo largo del mundo se antoja insuficiente para ello.

El principal reto al que se enfrenta el Pacto Mundial tras 18 años de existencia, es determinar hasta qué punto las empresas firmantes cumplen con los compromisos que adquieren en el momento de su adhesión. Para conseguir esto, es necesaria la colaboración de todas las partes implicadas, trabajadores, empresarios, consumidores, inversores y gobiernos. Por otra parte, el principal riesgo al que se enfrenta el Pacto Mundial es el de legitimar el poder de las grandes corporaciones sin conseguir de éstas un comportamiento responsable.

El volumen de crítica que recibe el Pacto Mundial de Naciones Unidas es grande. Existe un primer sector crítico de elevado componente ideológico que manifiesta su animadversión hacia el sector empresarial, hacia Naciones Unidas, hacia la libre circulación mundial de bienes o capitales y hacia los valores tradicionales de la cultura occidental, junto a un segundo sector crítico que no está de acuerdo con el diseño, organización, estructura y filosofía con la que el Pacto Mundial está concebido.

El Pacto Mundial de Naciones Unidas carece de medios para controlar a todas las empresas que operan en todos los sectores a lo largo de todos los países del mundo. Los recursos necesarios para llevar a cabo esa labor son inalcanzables y además, esa no es la función con la que el Pacto Mundial está concebido.

La protección de los derechos humanos, laborales y medioambientales, así como la lucha contra la corrupción, son problemas de dimensión mundial que



necesitan ser abordados mediante estrategias también de ámbito mundial. Las soluciones domésticas pueden aliviar algunas tensiones, pero no sirven como solución global. Tampoco se puede pretender que sean las empresas las que busquen el remedio. Fomentar el desempeño responsable de la actividad empresarial no debe en ningún caso suponer la elusión por parte de los poderes públicos de su responsabilidad, especialmente en materias tan sensibles como los derechos humanos, laborales, protección del medioambiente o lucha contra la corrupción. Los poderes públicos no pueden abdicar de sus obligaciones y responsabilidades en favor del sector privado. La cooperación internacional entre gobiernos de países desarrollados y países en desarrollo bajo el paraguas de alguna organización supranacional debe contribuir a reforzar los mecanismos de control en ese sentido.

Adherirse al Pacto Mundial y presentar cada año un informe sobre el progreso es por sí misma una decisión responsable. Los diez principios del Pacto Mundial imponen un conjunto de deberes a las empresas más amplios, exigentes y progresivos de lo que cabría deducir de una primera aproximación y afectan a todas sus áreas funcionales. Para realizar una verdadera implantación de los diez principios y así darle contenido a la pertenencia al Pacto Mundial, las empresas tienen que incorporar los principios a su estrategia. Para ello, el Pacto Mundial se ha dotado de un modelo de gestión de carácter circular, que exige de las empresas un amplio abanico de tareas de diagnóstico, implantación e información. Cumplir con los compromisos voluntariamente adquiridos ante el Pacto Mundial obliga a las empresas a un sobre esfuerzo de gestión que las puede hacer mejorar en sus desempeños. El Pacto Mundial de Naciones Unidas entiende la gobernanza mundial como un problema que debe ser afrontado entre muchos participantes, a muchos niveles y trabajando en equipo, asumiendo que, a través de la autorregulación, el aprendizaje y el escrutinio mutuo se pueden obtener algunas soluciones. En este mundo globalizado existen grandes vacíos en la gobernanza mundial, y la creación de normas de obligado cumplimiento para las empresas transnacionales parece, hoy por hoy, una meta inalcanzable. Sin embargo, es imprescindible que las empresas se impliquen y como no existen mecanismos internacionales para obligarlas a hacerlo, hay que acudir a mecanismos voluntarios, a colaboraciones público-privadas y a esquemas de autorregulación. Puede ser una solución válida. Hemos de tener en

consideración que unas normas de obligado cumplimiento llevarían aparejado un ingente trabajo adicional en cuanto a mecanismos de supervisión y sancionadores, mientras que un sistema público-privado voluntario y autorregulado lleva aparejado aprendizaje, diálogo y alianza, y si se consigue una verdadera implantación, sus raíces serían enormemente robustas y consistentes.

Este esquema voluntario y autorregulado es una oportunidad que el mundo le está dando al sector empresarial, pero si no funcionara, la comunidad internacional abrirá nuevas vías, entre las que pueden aparecer normas obligatorias, tribunales internacionales que las apliquen, y/o esquemas fiscales transnacionales que hagan tributar por la riqueza real poseída a nivel global.

## **8.2. CONCLUSIONES EMPIRICAS**

Las pequeñas empresas y micro empresas que se adhieren al Pacto Mundial, lo hacen por tener una inclinación hacia los asuntos relacionados con la responsabilidad social, hay en ellas una predisposición hacia la búsqueda de desempeños responsables en su actividad empresarial. También son plenamente conscientes de que el sello de Naciones Unidas aporta un valor añadido a su imagen. En cuanto al despliegue de acciones posterior al momento de la adhesión y que es necesario para darle contenido auténtico y real a la pertenencia al Pacto Mundial, las pequeñas y micro empresas hacen lo justo.

Por su parte, las grandes empresas consideran al Pacto Mundial como una iniciativa de mínimos, y dan por sentado que cumplen con los diez principios de manera sobrada. Tienen la presión de sus grupos de interés y les influye mucho en materia de responsabilidad social lo que hagan las demás empresas del selecto club IBEX-35. Para ellas, el Pacto Mundial ha ido perdiendo peso en el conjunto de sus actividades de responsabilidad social, pero no lo abandonan porque la vinculación de Naciones Unidas les gusta, y contribuyen económicamente al sostenimiento de la Red Española del Pacto Mundial. Sus acciones de responsabilidad social no están enfocadas concretamente a dar cumplimiento a su compromiso con el Pacto Mundial, sino que forman parte

de un desarrollo estratégico más amplio y que engloba todo el conjunto de acciones de responsabilidad social empresarial. Elaboran una única memoria o informe de sostenibilidad con el que dan cumplimiento simultáneo a los requerimientos legales, así como a todas las iniciativas de responsabilidad social a las que pertenecen.

Las empresas se adhieren al Pacto Mundial de Naciones Unidas por tres motivos: convicción, imagen y estrategia. Estos tres motivos están presentes en casi todas ellas. Lo que varía de una empresa a otra e incluso lo que va variando a lo largo del tiempo en el seno de una empresa concreta, es el peso que cada una de estas tres causas tiene en su decisión de adherirse y en su capacidad para dar cumplimiento al compromiso voluntariamente adquirido. La manera en la que las empresas han tenido conocimiento de la existencia del Pacto Mundial está relacionada con su dimensión. Las grandes empresas cotizadas han tenido acceso directo y conocimiento de primera mano de la iniciativa, mientras que para las pequeñas y medianas ese conocimiento ha llegado de maneras indirectas, bien a través de clientes, proveedores, por campañas de difusión o por imitar a una gran compañía. Este hecho tiene influencia en el grado de conocimiento y en la capacidad de comprender por parte de las empresas la verdadera naturaleza y objetivos del Pacto Mundial. Las grandes cotizadas tienen expertos trabajando en este asunto, mientras que las pequeñas y micro empresas carecen de formación y conocimiento en materia de responsabilidad social.

El hecho de que España sea el país del mundo con mayor número de participantes, tanto activos como inactivos, se debe (1) al trabajo realizado por la Red Española del Pacto Mundial; (2) a la movilización de recursos públicos para la difusión de la responsabilidad social; y (3) a la manera de ser de los españoles, que los lleva a querer etiquetarse como responsables. El Pacto Mundial ofrece esa etiqueta de forma sencilla, simple y barata.

Gracias al trabajo de la Red Española del Pacto Mundial, a los recursos públicos invertidos y a la idiosincrasia española, podemos concluir que las empresas españolas son las que mejor están sabiendo reconocer las oportunidades que el Pacto Mundial de Naciones Unidas puede ofrecer a sus negocios.

No obstante, por mucho que España sea el país con más empresas adheridas del mundo, la cifra sigue siendo muy baja. Apenas unos cientos de empresas participantes sigue siendo una cifra que está alejada de convertir al Pacto Mundial en un movimiento transformador. La iniciativa es desconocida fuera de los circuitos de empresas muy iniciadas.

El Pacto Mundial no ha llegado a todos los sectores de la economía española. La Red Española se encuentre focalizada en las empresas que ya están dentro y se está olvidando de hacer proselitismo entre determinados sectores que están infrarrepresentados en el Pacto Mundial.

El hecho de que las micro empresas no tengan obligación de presentar informe sobre el progreso hace que este tipo de empresas no tenga conciencia de su pertenencia a la iniciativa. Se trata de empresarios que tienen interiorizada la responsabilidad social en el desempeño de su actividad diaria, y por tanto consideran que se han ganado el derecho a pertenecer a la iniciativa. Al no tener que cumplir ni con la exigencia mínima de informar, con el transcurso del tiempo se llegan a olvidar incluso de que en su momento formalizaron esa adhesión. Se consideran legitimados para formar parte del Pacto Mundial aunque no lleven a cabo acciones concretas.

Para las pequeñas y medianas empresas, poco familiarizadas con la elaboración de indicadores de rendimiento, la elaboración del informe sobre el progreso es un desafío. Les cuesta mucho esfuerzo su elaboración y más aún las labores de comunicación que deberían promover su difusión pública. A este segmento de empresas les hace falta más formación y más labor didáctica, porque cuando el mensaje les llega por la vía adecuada, son proclives a integrarlo.

Por su parte, la gestión de su pertenencia al Pacto Mundial es la parte donde más fuerte es la gran empresa. Disponen de talento, de recursos y del apoyo de los líderes de la organización para que los asuntos relacionados con la sostenibilidad y la responsabilidad social sean gestionados y difundidos adecuadamente. Hay una relación directa entre estos temas y la imagen de marca como empresa y su buen nombre corporativo y se puede concluir que en este asunto lo están haciendo bien. Su capacidad para organizar y para

difundir el mensaje de las buenas prácticas empresariales merece una nota destacada. Son un espejo en el que las medianas empresas pueden y deben mirarse y aprender.

La responsabilidad social añade un factor de diferenciación y es un elemento de innovación dentro del conjunto de la estrategia de una empresa. No obstante, las empresas no están siendo capaces de medir de algún modo el retorno que la pertenencia al Pacto Mundial les pueda estar proporcionando. Ni siquiera están consiguiendo medir el retorno de sus acciones y políticas de responsabilidad social. Esto les ocurre tanto a las grandes empresas cotizadas como a las micro empresas. Ahora bien, una vez dicho esto, también podemos concluir que las empresas adheridas al Pacto Mundial que acometan acciones para darle contenido a esa pertenencia, acabarán obteniendo un retorno. Ese retorno no es fruto de la simple pertenencia al Pacto Mundial, sino que es el resultado de la incorporación estratégica de un conjunto de valores a la manera en la que gestionan su negocio.

Las grandes empresas cotizadas realizan planificación estratégica en materia de responsabilidad social empresarial en la que incluyen dar cumplimiento y contenido a su pertenencia al Pacto Mundial de Naciones Unidas.

Por su parte, las pequeñas y micro empresas son creyentes, pero poco practicantes. Creen firmemente en que tienen que desempeñar su actividad empresarial con criterios éticos y responsables, pero les resulta muy difícil definir estrategias y actuaciones concretas para darle contenido a su pertenencia al Pacto Mundial.

La ética empresarial en el ámbito de la gran empresa cotizada está relacionada con el nivel ético de su presidente, de su consejero delegado y de los miembros de su consejo de administración. Cualquier mancha sobre alguno de ellos hace que la mejor estrategia y despliegue en materia de responsabilidad social corporativa no sirva de nada.

En cuanto a las pequeñas, medianas y micro empresas, el Pacto Mundial es para ellas una confirmación y reafirmación de la existencia de una ética y de una responsabilidad empresarial. Estas empresas entienden su pertenencia

al Pacto Mundial, más como una consecuencia natural del hecho de ser ético y/o responsable, que como una puerta de entrada a la ética empresarial. Las empresas de reducida dimensión adheridas al Pacto Mundial son generalmente éticas y responsables y consideran el Pacto Mundial como un punto de llegada, más que como un punto de partida. Dentro de este grupo de empresas, no hay forma de distinguir las que cumplen con los compromisos adquiridos por su pertenencia al Pacto Mundial, de las que no hacen nada por cumplirlos.

## 8. CONCLUSIONS

### 8.1. THEORETICAL CONCLUSIONS

In the first decades of its existence, the United Nations Organisation maintained equidistance between the capitalist and the communist systems, marked by disagreement and antagonism between the United Nations and the business sector. The birth of the Global Compact in the year 2000 ended this situation and took the relations between this international organisation and the business sector on a new path.

The Global Compact makes it clear that how the world works socially, economically and politically cannot be understood without considering the business sector as an essential interlocuter. Companies are a source of growth, job creation, social wellbeing and poverty reduction and must be considered not only part of the problem but also mainly part of the solution to the global challenges facing the world.

After more than two decades unsuccessfully trying to force the introduction of mandatory rules regulating the actions of multinational companies, the United Nations Global Compact was quickly welcomed within the business community and was enacted in just a few months since no government approval was necessary. The Global Compact is different from the general workings of the United Nations.

Through ten universal principles, the Global Compact seeks the voluntary implementation of certain values within companies with the idea of generating a virtuous circle as an example among them for reciprocal learning. Essentially, the Global Compact is a forum of learning for companies with social responsibility concerns.

The Global Compact is still far from reaching a sufficient volume of participating companies to become a transforming movement. The approximate figure of 10,000 companies around the world is simply not enough for that.



The main challenge faced by the Global Compact after 18 years of existence is determining to what point signatory companies comply with the commitments undertaken when endorsing it. In order to achieve this, collaboration is needed from all parties involved, workers, business owners, consumers, investors and governments. On the other hand, the main risk faced by the Global Compact is legitimising the power of large corporations without achieving responsible behaviour from them.

The volume of criticism towards the United Nations Global Compact is great. Firstly, there is one highly ideological sector of criticism that manifests its animadversion against the business sector, against the United Nations, against the free movement of goods and capital throughout the world and against the traditional values of Western culture along with a second critical sector that does not agree with the design, organisation, structure and philosophy with which the Global Compact was conceived.

The United Nations Global Compact lacks the resources to control all companies that operate in all sectors in all countries of the world. The necessary resources to do this work are unattainable and, moreover, that is not the role for which the Global Compact was created.

Protecting human and labour rights and the environment and fighting corruption are global problems that also need to be approached with global strategies. Domestic solutions can relieve some tension but by no means offer a global solution. Companies also cannot be expected to seek the remedy. Fostering responsible business under no circumstance must lead to the elusion by the public powers of their own responsibilities, especially in areas as sensitive as human rights, labour rights, environmental protection and fighting corruption. The public powers cannot abdicate from their obligations and responsibilities in favour of the private sector. International cooperation between the governments of developed countries and developing countries under the umbrella of a supranational organisation must help reinforce control mechanisms to this end.

Joining the Global Compact and filing a progress report each year is in and of itself a responsible decision. The ten principles of the Global Compact impose

a set of obligations on companies that are broader, more demanding and more progressive than what could initially be expected and affect all functional areas. In order to truly implement the ten principles and provide content to participating in the Global Compact, companies must include the principles in their strategies. Therefore, the Global Compact has devised a model of circular management that requires companies undertake a wide range of diagnostic, implementation and informational tasks. Complying with the commitments voluntarily acquired under the Global Compact forces extra management efforts upon companies that can improve their performance.

The United Nations Global Compact understands world governance as a problem that must be approached by many participants on many levels and by working as a team in the understanding that some solutions may be found through self-regulation, learning and mutual scrutiny. There are many gaps in world governance in this globalised world and, at present, the creation of mandatory rules for multinational companies seems to be an unattainable objective. However, it is essential for companies to become involved and since there are no international mechanisms to force them to do so, voluntary mechanisms, public-private collaboration and self-regulation systems must be used. It may be a valid solution. We must consider that rules of mandatory compliance would lead to immense additional work as far as supervisory and sanctioning mechanisms while a public-private voluntary and self-regulated system leads to learning, dialogue and alliances and, if true implementation is a success, the roots will be highly robust and consistent.

This voluntary and self-regulated scheme is an opportunity being given to the business sector by the world; but, if it does not work, the international community will create new ways which may include mandatory rules, international courts applying them and/or transnational fiscal systems that tax the real wealth held worldwide.

## **8.2. EMPIRICAL CONCLUSIONS**

Small and micro enterprises that endorse the Global Compact do so because they have an interest in social responsibility matters and a willingness to do responsible business. They are also fully aware that the United Nations label

gives their image added value. As far as the deployment of actions following endorsement which is needed to create authentic and real content to the idea of committing to the Global Compact, small and micro enterprises do just enough.

On the other hand, large enterprises see the Global Compact as a minimal initiative and take it for granted that they more than comply with the ten principles. They are pressured by their stakeholders and are greatly influenced in social responsibility matters by what other companies in the select IBEX-35 club are doing. For them, the Global Compact has gradually lost weight in the ensemble of their social responsibility activities although they do not abandon it because they like the United Nations connection and contribute financially to supporting the Spanish Global Compact Network. Their social responsibility actions are not specifically focused on fulfilling their commitment to the Global Compact, but rather are a part of a broader strategic development and encompass all corporate social responsibility actions. They prepare a single sustainability report that simultaneously meets legal requirements as well as all social responsibility initiatives they participate in.

Companies endorse the United Nations Global Compact for three reasons: conviction, image and strategy. These three reasons are present in almost all of them. What changes from one company to another and even changes over time within any particular company is the weight each of these three causes has in their endorsement decision and ability to comply with the commitment voluntarily undertaken.

The way in which companies have become aware of the existence of the Global Compact is related to their size. Large listed enterprises have had direct access and first-hand knowledge of the initiative while small and medium enterprises have received such knowledge indirectly either through customers, suppliers, dissemination campaigns or in imitation of a large company. This fact influences the companies' level of knowledge and capacity to understand the true nature and goals of the Global Compact. Large listed enterprises have experts who work on this area while small and micro enterprises lack social responsibility training and knowledge.

The fact that Spain is the country with the greatest number of participants, both active and inactive, is due to (1) the work done by the Spanish Global Compact Network; (2) the mobilisation of public resources to disseminate social responsibility; and (3) the way Spaniards are, in that they wish to be labelled as responsible. The Global Compact offers this label in an easy, simple and cheap way.

Thanks to the work of the Spanish Global Compact Network, the public resources invested and the Spanish idiosyncrasy, we may conclude that Spanish companies are the ones that best know how to recognise the opportunities the United Nations Global Compact can open for their businesses.

Nonetheless, as much as Spain may be the country with the most participating companies in the world, the figure continues to be quite low. Only a few hundred participating companies continues to be a figure that is far from turning the Global Compact into a transforming movement. The initiative is unknown outside the realm of companies very much in the know. The Global Compact has not reached all sectors of the Spanish economy. The Spanish Network is focusing on the companies already participating and is forgetting to proselytise among certain sectors that are underrepresented in the Global Compact.

The fact that micro enterprises are not required to submit any type of report on their progress means these types of companies are not even aware of their belonging to the initiative. They are business owners who have internalised social responsibility in the performance of their daily activities and, therefore, believe they have earned the right to belong to the initiative. Not having to comply with even a minimum reporting requirement means, over time, they eventually even forget having once endorsed it. They believe their participation in the Global Compact is legit even though they do not carry out any specific actions.

For small and medium enterprises, which are not very familiar with the preparation of performance indicators, producing a report on their progress

is a real challenge. Writing one would take a lot of effort and even more so the communication work involved with public dissemination. This segment of companies needs more training and more educational work because they tend to integrate something when the message reaches them in the right way. On the other hand, management of participation in the Global Compact is the part where large enterprises are the strongest. They have the talent, resources and support from the leaders of their organisation to adequately manage and disseminate sustainability and social responsibility matters. There is a direct relationship between these issues and their brand image as a company as well as their corporate reputation and it may be concluded that they are doing well in this area. Their capacity to organise and disseminate the message of best business practices is noteworthy. They are a mirror in which medium enterprises can and should look to learn.

Social responsibility adds a factor of differentiation and is a means of innovation within a company's strategy. Notwithstanding, companies are not proving capable of somehow measuring the return that belonging to the Global Compact may be providing them. They are not even measuring the return of their social responsibility actions and policies. This occurs with both large listed enterprises as well as micro enterprises. Now having said this, it may also be concluded that companies that have endorsed the Global Compact which engage in actions to give content to their participation will end up receiving a return. This return is not the result of simply belonging to the Global Compact, but rather the result of the strategic inclusion of a certain set of values in how they manage their business.

Large listed enterprises strategically plan corporate social responsibility including compliance with and the content of their participation in the United Nations Global Compact.

On the other hand, small and micro enterprises are believers but do not really practice what they preach. They firmly believe they must do business based on ethical and responsible criteria, but find it very difficult to define specific strategies and actions to provide content for their participation in the Global Compact.

Business ethics in the scope of a large listed enterprise is related to the ethical level of the chairman, CEO and members of the board of directors. Any mark on any of them means even the best corporate social responsibility strategy and deployment will be of no use.

For small, medium and micro enterprises, the Global Compact is really confirmation and reaffirmation of the existence of business ethics and responsibility. These companies see their participation in the Global Compact more as a natural consequence of being ethical and/or responsible rather than as a door towards business ethics. Small enterprises that have endorsed the Global Compact are generally ethical and responsible and believe the Global Compact is an arrival point rather than a starting point. Within this group of companies, there is no way to distinguish between those that comply with the commitments undertaken upon endorsing the Global Compact and those that do nothing to comply.





## LIMITACIONES Y FUTURA INVESTIGACIÓN

### 9. LIMITACIONES Y FUTURA INVESTIGACION

#### 9.1. LIMITACIONES DE LA PRESENTE INVESTIGACION

El presente trabajo tiene las limitaciones propias de la investigación cualitativa y de los estudios de caso, teniendo que asumir como precisas las aportaciones de los entrevistados y las observaciones y percepciones del investigador. En este caso, además, al tratarse de un asunto como la responsabilidad social cabe el desvío producido por la posibilidad de que cada entrevistado aporte aquello que considera socialmente aceptable y deje de lado lo que considera indeseable. No obstante, en el caso que nos ocupa se ha recabado información a los entrevistados sobre asuntos que tienen para ellos plena actualidad y sus opiniones son una más de las múltiples fuentes de evidencia utilizadas.

El estudio se ha realizado en el contexto geográfico concreto de nuestro país, España, por tanto, la posibilidad de realizar generalizaciones de sus resultados al conjunto completo de los participantes en el Pacto Mundial ha de ser debidamente cuestionada.

Las personas entrevistadas son las responsables directas del área de responsabilidad social de cada compañía, por lo que existe un sesgo de subjetividad a la hora de que sean ellos mismos los que realicen la valoración de los desempeños que su empresa está llevando a cabo. Aunque el diseño de las entrevistas ha tenido en cuenta ese aspecto, es posible que no se hay podido eliminar toda la carga subjetiva en la información aportada por los entrevistados.

## 9.2. FUTURA INVESTIGACION

Como futuras líneas de investigación, sugerimos las siguientes:

Resultados y efectos de la conjunción de los tres elementos formados por (1) el Pacto Mundial de Naciones Unidas, (2) las Directrices de la OCDE y (3) los Principios Rectores de Naciones Unidas.

Desarrollo de métodos o indicadores que permitan medir objetivamente los niveles de implementación por parte de las empresas adheridas de los 10 principios del Pacto Mundial.

Dentro del ciclo de vida de una empresa, analizar cuál puede ser el momento óptimo para empezar a implantar políticas de responsabilidad social empresarial o para adherirse al Pacto Mundial.

España es el país con más empresas adheridas al Pacto Mundial, esto la convierte en un territorio magnífico para realizar investigaciones sobre todo lo concerniente a la iniciativa. Desde buscar la explicación a ese fenómeno, hasta analizar el progreso y las iniciativas que las empresas están desarrollando.

Analizar y estudiar los informes presentados por las empresas participantes en el Pacto Mundial y sacar conclusiones del grado de cumplimiento e implementación que en ellos se pueda estar reflejando.

Estudio del efecto de los códigos voluntarios y la autorregulación sobre los desempeños empresariales. A veces el efecto que producen no es el deseado, o incluso puede haber ciertos efectos ocultos que conviene conocer. En relación con esto, también se debe iniciar la búsqueda de posibles alternativas a ellos.

Analizar si las empresas participantes han modificado algunas de sus prácticas por el hecho de adherirse al Pacto Mundial y en caso afirmativo, estudiar en qué han consistido esas modificaciones.

Profundizar en el conocimiento de la influencia de las redes locales del Pacto Mundial y valorar su verdadera aportación.

Elaboración de estudios sobre el Pacto Mundial por sectores y por áreas geográficas o países.

Ampliar el conocimiento sobre qué parte de infraestructura ética estaba ya presente en las pymes antes de incorporarse al Pacto Mundial.

Abundar en la aplicación de la metodología del estudio de casos aplicado al Pacto Mundial y a la responsabilidad social empresarial.

Completar la investigación cualitativa de estudio de caso con otras de carácter cuantitativo.



## BIBLIOGRAFIA

Abbott, K. W. (2012). Engaging the public and the private in global sustainability governance. *International Affairs*, 88(3), 543-564.

Abbott, K. W. y Snidal, D. (2000). Hard and soft law in international governance. *International organization*, 54(3), 421-456.

AccountAbility y UN Global Compact. (2013). Growing into your sustainability commitments: *A roadmap for impact and value creation*. London, NY: AccountAbility and UN Global Compact.

Adams, C. y Petrella, L. (2010). Collaboration, connections and change: the UN global compact, the global reporting initiative, principles for responsible management education and the globally responsible leadership initiative. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 1(2), 292-296.

Agenda 21 Earth Summit (1993). *The United Nations Programme of Action from Rio*. United Nations Conference on Environment and Development. United Nations, New York.

Albert, S. y Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in organizational behavior*.

Alston, P. (1997). The myopia of the handmaidens: *International lawyers and globalization*. *European Journal of International Law*, 8(3), 435-448.

Altman, L. T. (2002). Former Presidents Urge Leadership on AIDS. *New York Times*, 13.

Alves, I. M. (2009). Green spin everywhere: how greenwashing reveals the limits of the CSR paradigm. *Journal of Global Change & Governance*, 2(1).

Amer-Maistriau, E. (2009). Communicating progress to the Global Compact as a mechanism of regulation of business activity en *Annual Meeting of the Society for the Advancement of Socio-Economics Annual Conference*, Paris, France.

Amnesty International. (abril 2003). *Letter to Louise Frechette raising concerns on United Nations Global Compact*. Recuperado en <http://www.globalpolicy.org/component/content/article/177/31749.html>

Anderson, S. y Cavanagh, J. (2000). Report on the Top 200 Corporations. *Institute for Policy Studies*.

Andrade, J. C. S. y de Oliveira, J. A. P. (2014). The Role of the Private Sector in Global Climate and Energy Governance. *Journal of Business Ethics*, 1-13.

Andrews, N. (2010). Telling tales of conformity and mutual interests: The limits of a (neo) liberal international order. *International Journal*, 209-223.

Annan, K. (1999). *UN Global Compact*. en World Economic Forum in Davos, Switzerland. UN Press Release.

Annan, Kofi (2004). *Global Compact participants: travellers on "common historic journey" to fairer, more stable world*. United Nations Summit. Recuperado de <http://www.un.org/News/Press/docs/2004/sgsm9383.doc.htm>. 2004.

Arafa, M. A. (2011). Battling corruption within a corporate social responsibility strategy. *Indiana international and comparative law review*, 21, 397.

Arevalo, J. A. (2010). Critical reflective organizations: An empirical observation of global active citizenship and green politics. *Journal of Business Ethics*, 96(2), 299-316.

Arevalo, J. A. y Aravind, D. (2010). The impact of the crisis on corporate responsibility: the case of UN global compact participants in the USA. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 10(4), 406-420.

Arevalo, J. A., Aravind, D., Ayuso, S. y Roca, M. (2013). The Global Compact: An analysis of the motivations of adoption in the Spanish context. *Business Ethics: A European Review*, 22(1), 1-15.

Arevalo, J. A. y Fallon, F. T. (2008). Assessing corporate responsibility as a contribution to global governance: The case of the UN Global Compact. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 8(4), 456-470.

Arnold, D.G. y Hartmann L. P. (2005). Beyond sweatshops: positive deviancy and global labour practices. *Business Ethics: A European Review*, 14 (3), 206-222.

Arthaud-Day M.L. (2005). Transnational corporate social responsibility: a tri-dimensional approach to international CSR research. *Business Ethics Quarterly*, 15 (1), 1-22.

Avetisyan, E. y Ferrary, M. (2013). Dynamics of stakeholders' implications in the institutionalization of the CSR Field in France and in the United States. *Journal of Business Ethics*, 115, 115-133.

Ayuso, S. y Mutis, J. (2010). El Pacto Mundial de las Naciones Unidas, ¿Una herramienta para asegurar la responsabilidad global de las empresas? *Revista globalización, competitividad y gobernanza*, 4 (2), 28-38.

Ayuso, S. y Roca, M. (2010). *Las empresas españolas y el Pacto Mundial*. Documento de trabajo nº 8, Cátedra Mango RSC.

Ayuso, S., Roca, M., Arevalo, J. A. y Aravind, D. (2016). What determines principle-based standards implementation? Reporting on Global Compact adoption in Spanish firms. *Journal of Business Ethics*, 133(3), 553-565.



Backer, L. C. (2006). Multinational corporations, transnational law: The United Nations' norms on the responsibilities of transnational corporations as a *harbinger of corporate social responsibility in international law*. *Columbia Human Rights Law Review*, 37, 287–389.

Bair, J. (2007). From the politics of development to the challenges of globalization. *Globalizations*, 4(4). 486-499.

Bajo Sanjuán, A. y Villagra García, N. (ed.) (2012): *Los desafíos de la empresa ante la sostenibilidad: diagnóstico, reflexiones y propuestas*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

Baker, W. (1992). The network organization in theory and practice, en Nohria, N. y Eccles, R. G. *Networks and organizations*. Boston, MA, Harvard Business School Press, 397-429.

Ballentine, K. y Haufler V. (2005). Enabling Economies of Peace: Public Policy for Conflict Sensitive Business. *Commissioned Report by the UN Global Compact*.

Baltazar, L. G. (1998). Government sanctions and private initiatives: Striking a new balance for U.S. enforcement of internationally-recognized workers' rights. *Columbia Human Rights Law Review*, 29, 687–722.

Banerjee, S. (2007). *Corporate social responsibility: The good, the bad, and the ugly*. Cheltenham: Edward Elgar.

Bansal, P. (2005). Evolving sustainability: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197–218.

Banuri, T. y Spanger-Siegfried, E. (2001). The Global Compact and the human economy. *Journal of Human Development*, 2(1), 7-17.

Barkemeyer, R. (2009). Beyond compliance—below expectations? CSR in the context of international development. *Business Ethics: A European Review*, 18(3), 273-289.

Barkemeyer, R., Holt, D., Preuss, L. y Tsang, S. (2014). What happened to the “development” in sustainable development? Business guidelines two decades after Brundtland. *Sustainable Development*, 22(1), 15-32.

Barkemeyer, R. y Napolitano, G. (2009). *The UN Global Compact: Moving towards a critical mass or a critical state?* Annual meeting of the Academy of Management, Chicago, IL.

Barratt, M., Choi T.Y. y Li, M. (2011). Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications. *Journal of Operations Management*, 29, 329–342.

Baumann, D. (2009). *Global rules: Private actors. The role of the multinational corporation in global governance.* Doctoral dissertation. Zurich, University of Zurich.

Baumann-Pauly, D. y Scherer, A. G. (2010). *MNEs and the UN Global Compact: An Empirical analysis of the organizational implementation of corporate citizenship.*

Baumann-Pauly, D. y Scherer, A. G. (2013). The organizational implementation of corporate citizenship: An assessment tool and its application at UN Global Compact participants. *Journal of Business Ethics*, 117(1), 1-17.

Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L. y Scherer, A. G. (2013). Organizing corporate social responsibility in small and large firms: Size matters. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 693–705.

Baumann-Pauly, D., Nolan, J., van Heerden, A. y Samway, M. (2017). Industry-specific multi-stakeholder initiatives that govern corporate human rights standards: Legitimacy assessments of the Fair Labor Association and the Global Network Initiative. *Journal of Business Ethics*, 143 (4), 771-787.

Beck, U. (2000). *What Is Globalization?* Cambridge: Polity Press.

Becker, G. (1968). Crime and punishment: an economic approach. *The Journal of Political Economy*, 76, 169–217.

Behnam, M. y MacLean, T. (2011). Where is the accountability in international accountability standards? A decoupling perspective. *Business Ethics Quarterly*, 21(1), 45-72.

Bendell, J. 2004. *Flags of inconvenience? The Global Compact and the future of the United Nations*. ICCSR Research Paper Series. Nottingham, International Centre for Corporate Social Responsibility, University of Nottingham.

Benner, T., Reinicke, W.H. y Witte, J.M. (2002) *Innovating governance: global public policy networks and social standards*. In Scherer, A.G., Blickle, K.-H., Dietzfelbinger, D. and Hu"tter, G. (Eds.), *Globalisierung und Sozialstandards*: 97-115. Munich: Rainer Hampp Verlag.

Benner, T., Reinicke, W.H. y Witte, J.M. (2005). Multisectoral networks in global governance: towards a pluralistic system of accountability, en Held, D. y Koenig-Archibugi, M. *Global Governance and Public Accountability*. Malden, MA, Blackwell. 67-86.

Bennie, L., Bernhagen, P. y Mitchell, N. J. (2007). The logic of transnational action: The good corporation and the Global Compact. *Political Studies*, 55, 733-753.

Bergen Declaration (1990). *Bergen Conference*. United Nations Conference on Environment and Development. Bergen Ministerial Declaration on Sustainable Development in the ECE Region.

Berleant A. (1982). Multinationals, local practice, and the problem of ethical consistency. *Journal of Business Ethics*, 1(3), 185-193.

Berliner, D. (2014). The political origins of transparency. *The Journal of Politics*, 76(2), 479-491.

Berliner, D. y Prakash, A. (2012). From norms to programs: The United Nations Global Compact and global governance. *Regulation & Governance*, 6(2), 149-166.

Berliner, D. y Prakash, A. (2014a). “Bluewashing” the firm? Voluntary regulations, program design and member compliance with the United Nations Global Compact. *Policy Studies Journal*, 43(1), 115-138.

Berliner, D. y Prakash, A. (2014b). The United Nations Global Compact: An institutionalist perspective. *Journal of Business Ethics*, 122(2), 217-223.

Bernhagen, P. y Mitchell N.J. (2010). The private provision of public goods: Corporate commitments and the United Nations Global Compact. *International Studies Quarterly* 54, 1175–1187.

Bernhagen, P., Mitchell, N. J. y Thissen-Smits, M. (2013). Corporate citizens and the UN Global Compact: explaining cross-national variations in turnout. *Business and Politics*, 15(1), 63-85.

Bhagwati, J. (1998). *A Stream of windows: unsettling reflections on trade, immigration, and democracy*. London: The MIT Press.

Bigge, D.M. (2004). Bring on the bluewash – a social constructivist argument against using Nike v. Kasky to attack the UN Global Compact. *International Legal Perspectives*, 14 (6), 6–21.

Bitanga, J. y Bridwell, L. (2010). Corporate social responsibility and the United Nations Global Compact. *Competition Forum*, 8(2), 265-269.

Blitt, R. C. (2012). Beyond Ruggie’s guiding principles on business and human rights: Charting an embrasive approach to corporate human rights compliance. *Texas International Law Journal*, 48(1), 33-62.

Bond, P. (2006). Global governance campaigning and MDGs: from top-down to bottom-up. *Anti-poverty Work Third World Quarterly*, 27(2), 339-354.

Bondi, C.A.M. (2011). Applying the precautionary principle to consumer household cleaning product development. *Journal of Cleaner Production*, 19, 429-437.

Börzel, T. y Risse, T. (2005). Public private partnerships. Effective and legitimate tools for transnational governance? en Grande, E. y Pauly L. *Complex sovereignty. Reconstituting political authority in the twentyfirst century*, Toronto, University of Toronto Press, 195–216.

Bowie, N. E. y Werhane, P.H. (2005). *Management Ethics*. Blackwell, Malden, PA.

Boyatzis, R.E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Thousand Oaks, CA, Sage.

Braithwaite, J. y Drahos, P. (2000). *Global business regulation*. Cambridge, Cambridge University Press.

Brammer, S. J., Pavelin, S. y Porter, L.P. (2006). Corporate social performance and geographical diversification. *Journal of Business Research* 59(9), 1025–1034.

Brammer, S. y Millington, A. (2008). Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance. *Strategic Management Journal*, 29, 1325–1343.

Brand V. y Slater A. (2003). Using a qualitative approach to gain insights into the business ethics experiences of Australian managers in China. *Journal of Business Ethics*, 45 (3), 167–182.

Brand, V. (2009). Empirical business ethics research and paradigm analysis. *Journal of Business Ethics*, 86(4), 429–449.

Brehm, J. y Hamilton, J. (1996). Noncompliance in environmental reporting: Are violators ignorant, or evasive of the law? *American Journal of Political Science*, 40, 444–447.

Bremer, J. A. (2008). How global is the Global Compact? *Business Ethics: A European Review*, 17(3), 227–244.

Brinkmann-Braun, J. y Pies, I. (2007). *The Global Compact's Contribution to Global Governance Revisited*. Available at SSRN 1001425.

Brown, A. P. (2010). Qualitative method and compromise in applied social research. *Qualitative Research*, 10 (2), 229-248.

Brown, J. A., Clark, C. y Buono, A. F. (2018). The United Nations Global Compact: Engaging implicit and explicit CSR for global governance. *Journal of Business Ethics*, 147(4), 721-734.

Brühl, T. y Rittberger, V. (2001). From international to global governance: actors, collective decisionmaking, and the United Nations in the world of the twenty-first century. In Rittberger, V. (Ed.), *Global Governance and the United Nations System*, 1-47. Tokyo: United Nations University Press.

Brundtland, G. H. (1987). *Our common future*. United Nations World Commission on Environment and Development (Brundtland Commission), Oxford.

Bruno, K. y Karliner, J. (2002). The UN's Global Compact, corporate accountability and the Johannesburg Earth Summit. *Development*, 45(3), 33-38.

Buhmann, K. (2009). Regulating corporate social and human rights responsibilities at the UN plane: institutionalising new forms of law and law-making approaches? *Nordic Journal of International Law*, 78(1), 1-52.

Buhmann, K. (2016). Public regulators and CSR: the “social licence to operate” in recent United Nations instruments on business and human rights and the juridification of CSR. *Journal of Business Ethics*, 136(4), 699-714.

Cameron, J. y Abouchar, J. (1991). The precautionary principle: A fundamental principle of law and policy for the protection of the global environment. *Boston College International and Comparative Law Review*, 14 (1), 1-27.

Campbell, J. L. (2006). Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility. *American Behavioral Scientist*, 49, 925-938.

Cantó-Milá, N. y Lozano, J.M. (2009). The Spanish discourse on corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 87 (1), 157-171.

Carasco, E.F. y Singh, J.B. (2008). Human Rights in global business ethics codes. *Business and Society Review*, 11 (3), 347-374.

Carey, J. W. (1993). Linking qualitative and quantitative methods: Integrating cultural factors into public health. *Qualitative Health Research*, 3, 298-318.

Carrigan, M. y Attalla, A. (2001). The myth of the ethical consumer: Do ethics matter in purchase behavior? *Journal of Consumer Marketing*, 19(8), 560-578.

Carroll A.B. (1999) Corporate Social Responsibility: Evolution of A Definitional Construct. *Business & Society* 38, 268-295.

Cashore, B. W., Auld, G. y Newsom, D. (2004). *Governing through markets: Forest certification and the emergence of non-state authority*. Yale University Press.

Cassel, D. (2013). The United Nations Global Compact and human rights: A modest but useful niche en Williams, O. F. *Sustainable development: The UN Millennium Development goals, the UN Global Compact, and the common good*. University of Notre Dame Press, 184-191.

Cattai, M. L. (1998). UN-Business Partnership forged on global economy. *International Herald Tribune*, 9 (2).

Cattai, M. L. (2000). Yes to Annan's 'Global Compact' if it isn't a license to meddle. *International Herald Tribune*, 26 (8).

Cavanagh, G. F. (2004). Global business ethics: Regulation, code, or self-restraint. *Business Ethics Quarterly*, 14(04), 625-642.



Cavanagh, G. F. y Hespeneide, E. (2013). Milleniume development goals, business planning and the UN Global Compact management model, en Williams, O. F. *Sustainable development: The UN Millennium Development goals, the UN Global Compact, and the common good*. University of Notre Dame Press, 332-350.

Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales*. 3ª ed. Buenos Aires.

Cetindamar, D. y Husoy, K. (2007). Corporate social responsibility practices and environmentally responsible behavior: The case of the United Nations Global Compact. *Journal of Business Ethics*, 76 (2), 163-176.

Chambers, R. (2005). The Unocal Settlement: Implications for the developing law on corporate complicity in human rights abuses. *Human Rights Brief*, 13, 14-16.

Chandler, G. (2003). The evolution of the business and human rights debate, in R. Sullivan (ed.), *Business and Human Rights: Dilemmas and Solutions*, Greenleaf Publishing, Sheffield, 22-32.

Chen, S. y Bouvain, P. (2009). Is corporate responsibility converging? A comparison of corporate responsibility reporting in the USA, UK, Australia, and Germany. *Journal of Business Ethics*, 87 (1), 299-317.

Chen, Y. S., Lai, S. B. y Wen, C. T. (2006). The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 67(4), 331-339.

Chen, S. (2018). Multinational corporate power, influence and responsibility in global supply chains. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 365-374.

Christopoulos, D. C. (2008). The governance of networks: Heuristic or formal analysis? A reply to Rachel Parker. *Political Studies*, 56, 475-481.

Clapham, A. y Jerbi, S. (2000). Categories of corporate complicity in human rights abuses. *Hastings International and Comparative Law Review*, 24, 339.

Clapp, J. (2005). Global environmental governance for corporate responsibility and accountability. *Global Environmental Politics*, 5 (3).

Clapp, J. (2008). Illegal GMO releases and corporate responsibility: Questioning the effectiveness of voluntary measures. *Ecological Economics*, 66(2), 348-358.

Clark, T. (2010). On “being researched”: why do people engage with qualitative research? *Qualitative Research*, 10, 399-419.

Coglianesi, C. y Nash, J. (2001). *Regulating from the inside: Can environmental management systems achieve policy goals?* Washington, DC. Resources for the Future.

Coleman, D. (2003). The United Nations and transnational corporations: From an inter-nation to a “beyond state” model of engagement. *Global Society*, 17, 339-357.

Comisión Europea. (2003). *Recomendación de la Comisión de 6 de Mayo de 2003 sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas*. 2003/361/CE Diario Oficial Unión Europea (20 de mayo de 2003).

Cook, K. S. y Emerson, R. M. (1978). Power, equity and commitment in exchange networks. *American Sociological Review*, 43, 721-739.

Cook, T.D. y Reichardt, CH.S. (2005). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Ediciones Morata 5ª ed.

Cooperride, D. (2013) Embedded sustainability and the innovation-producing potential of the UN Global Compact’s environmental principles. En Lawrence, J.T. y Beamish P.W. *Globally Responsible Leadership: Managing According to the UN Global Compact*. Los Angeles, Sage, 107-130.

Corbetta, P. (2003). *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. Madrid, McGraw-Hill Interamericana.

CorpWatch (2004) U.N. *Alliance for a Corporate-Free U.N.* recuperado de <http://www.corpwatch.org/article.php?id=9708>.

Coulmont, M. y Berthelot, S. (2015). The financial benefits of a firm's affiliation with the UN Global Compact. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 144-157.

Cragg, W. (2005). *Ethics Codes, Corporations and the Challenge of Globalization*. Cheltenham, Edward Elgar.

Crane A. y Matten D. (marzo 2014). *Should the UN Global Compact have sharper teeth?* Recuperado de <http://craneandmatten.blogspot.ch/2013/01/should-un-global-compact-have-sharper.html>.

Creswell, J. W (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.

Cutler, A. C. (2001). Critical reflections on the Westphalian assumptions of international law and organization: a crisis of legitimacy. *Review of International Studies*, 27, 133–50.

Cutler, A. C., Haufler, V. y Porter, T. (Eds.). (1999). *Private Authority and International Affairs*. Albany, NY, SUNY Press.

Dahlsrud A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15(1): 1–13.

Darnall, N., Jolley, G. J. y Handfield, R. (2008). Environmental management systems and green supply chain management: complements for sustainability? *Business strategy and the environment*, 17(1), 30-45.

Darrow, M. (2012). Millennium Development Goals: milestones or millstones-human rights priorities for the post-2015 development agenda. *The Yale Human Rights and Development Law Journal*, 15, 55.

Das Gupta, A. (2007). Social responsibility in India towards global compact approach. *International Journal of Social Economics*, 34(9), 637-663.

Dashwood, H. S. (2012). *The rise of global corporate social responsibility: Mining and the spread of global norms*. Cambridge University Press.

Davis, P. (2012). Re-thinking the role of the corporate sector in international development. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 12(4), 427-438.

Dawkins, C. y Fraas, J. W. (2011). Coming clean: The impact of environmental performance and visibility on corporate climate change disclosure. *Journal of Business Ethics*, 100(2), 303-322.

Deakin, N. y Taylor, M. (2001). *Citizenship, civil Society and Governance*. Social Economy Conference, Trento, Italia, 14-16.

Declaración de Berna (2015). Recuperado de <https://www.bernedecclaration.ch/about-berne-declaration/profile/>

Declaración y Programa de Acción de Viena (junio 1993). Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre Derechos Humanos. Viena. Recuperado en [http://www.unhchr.ch/huridocda/huridoca.nsf/\(Symbol\)/A.CONF.157.23.Sp](http://www.unhchr.ch/huridocda/huridoca.nsf/(Symbol)/A.CONF.157.23.Sp)

De Feyter, K. (2005). *Human rights: Social justice in the age of the market*. Blackpoint, Nova Scotia, Canada, Fernwood Press.

Deloitte y Global Compact, (2010). *United Nations Global Compact Management Model*. Framework for implementation, 1-27.

Den Hond, F. y de Bakker, F. G. A. (2007). Ideologically motivated activism: how activist groups influence corporate social change activities. *Academy of Management Review*, 32, 901-24.

Denzin, N. K. (1970). *The Research Act in Sociology*. London, Butterworth.

De Senarclens, P. y Kazancigil, A. (2007). *Regulating Globalization: Critical Approaches to Global Governance*. United Nations University Press, Tokyo, Japan.

DesJardins, J. (1998): Corporate Environmental Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 17 (8), 825-838.

Detomasi, D. A. (2007). The multinational corporation and global governance: modelling global public policy networks. *Journal of Business Ethics*, 71 (3), 321-34.

Deva, S. (2006). Global Compact: A critique of the U.N's "public-private" partnership for promoting corporate citizenship. *Syracuse Journal of International Law & Commerce*, 34, 107-151.

Deva, S. (2007). Corporate complicity in internet censorship in China: who cares for the Global Compact or the global online Freedom Act? *George Washington International Law Review*, 39, 255-319.

Devinney, T. M., Auger, P. y Eckhardt, G. M. (2010). *The myth of the ethical consumer*. Cambridge, Cambridge University Press.

Devinney, T., Eckhardt, G. y Belk, R. (2006). *Why don't consumers Behave Ethically? The Social Construction of Consumption*. Centre for Corporate Change, Sydney.

De Witte, M. y Jonker, J. (2006). *Management models for corporate social responsibility*. Heidelberg.

Dingwerth, K. y Pattberg, P. (2006). Global governance as a perspective on world politics. *Global Governance*, 12 (2), 185-203.

Doh, J. P. y Guay, T. R. (2006). Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: an institutional-stakeholder perspective. *Journal of Management Studies*, 43, 47-73.

Donaldson, T. (2001): The Ethical Wealth of Nations. *Journal of Business Ethics*, 31 (1), 25-36.

Donaldson, T. (2002). De-compacting the Global Compact. Recuperado (13 de mayo de 2015) de [https://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/9.5/donaldson.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/9.5/donaldson.pdf).

Donaldson T. y Dunfee T.W. (1994). Toward a unified conception of business ethics: integrative social contracts theory. *Academy of Management Review*, 19(2), 252–284.

Donaldson T. y Dunfee T.W. (1999). When ethics travel: the promise and peril of global business ethics. *California Management Review*, 41(4), 45–63.

Donaldson, T. y Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.

Donnelly, J. (1986). International Human Rights: A Regime Analysis. *International Organization*, 40(3), 599–642.

Dubee, F. (2007). Structural violence and productivity: The role of business and the United Nations Global Compact. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(3), 252-258.

Dunn, S. (2005). Down to business on climate change: An overview of corporate strategies. En Begg, K., Woerd F., y Levy D. L., *The business of climate change: Corporate responses to Kyoto*, 31–46, Sheffield, Greenleaf.

Dunphy, D., Griffiths, A. y Benn, S. (2003). *Organizational Change for Corporate Sustainability*. London, Routledge.

Duque Orozco, Y. V., Ortíz Riaga, M. C. y Arciniegas Barrera, J. (2014). Perfiles de los gerentes de responsabilidad social de las organizaciones adheridas al pacto global en Colombia. *Investigación & Desarrollo*, 22(2).

Edelman, M. (1964). *The Symbolic Uses of Politics*. Urbana IL. The University of Illinois Press.

Egels-Zandén, N. y P. Hyllman (2007). Evaluating strategies for negotiating workers' rights in transnational corporations: the effects of codes of conduct and Global Agreements on Workplace Democracy. *Journal of Business Ethics*, 76(2), 207–223.

Egels-Zandén, N. y Kallifatides, M. (2009). The UN Global Compact and the enlightenment tradition: A rural electrification project under the Aegis of the UN global compact. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(5), 264-277.

Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.

Enderle, G. (2013). Some Ethical Explanations of the UN Framework for Business and Human Rights, en Williams, O. F. *Sustainable development: The UN Millennium Development goals, the UN Global Compact, and the common good*. University of Notre Dame Press, 163-183.

Enderle, G. (2015). Exploring and Conceptualizing International Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 127 (4) 723–735.

Erro, A. G. y Sánchez, J. A. C. (2012). Joining the UN Global Compact in Spain: an institutional approach. *Revista de contabilidad: Spanish accounting review*, 15(2), 311-355.

Esty, D. y Winston, A. (2006). *Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage*. New Haven, CT, Yale University Press.

European Commission (2000). *Communication from the Commission on the Precautionary Principle*. Bruselas (2 febrero 2000) recuperado de [http://europa.eu.int/comm/dgs/health\\_consumer/library/pub/pub7\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/dgs/health_consumer/library/pub/pub7_en.pdf)  
European Commission (2003). Commission Recommendation concerning the



definition of micro, small and medium-sized enterprises.

European Commission. (2011). *A renewed EU Strategy 2011–2014 for corporate social responsibility, Public Law 681*. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions.

Eurosif. (2010). European SRI study 2010. Recuperado en <http://www.eurosif.org/research/eurosif-sri-study>.

Fall, P. L. (2009). *Corporate sponsoring in the United Nations system: Principles and guidelines*. Geneva, United Nations.

Fall, P. L. y Zahran, M. M. (2010). *United Nations corporate partnerships: The role and functioning of the Global Compact*. Joint Inspection Unit, Geneva, United Nations.

Falk, R. (2002). Revisiting Westphalia, Discovering Post-Westphalia. *The Journal of Ethics*, 6(4), 311-352.

Falkenberg, L. y Herremans, I. (1995). Ethical behaviours in organizations: directed by the formal or informal systems? *Journal of Business Ethics*, 14(2), 133-143.

Färe, R., Grosskopf, S., Margaritis, D. y Weber, W.L. (2012). Technological change and timing reductions in greenhouse gas emissions. *Journal of Productivity Analysis*, 37, 205-216.

Fasterling, B. y Demuijnck, G. (2013). Human rights in the void? Due diligence in the UN guiding principles on business and human rights. *Journal of Business Ethics*, 116(4), 799-814.

Fernández, J. L. y Camacho, J. (2016). Effective elements to establish an ethical infrastructure: An exploratory study of SMEs in the Madrid region. *Journal of business ethics*, 138(1), 113-131.

Finkelstein, L.S. (1995). What is global governance? *Global Governance*, 1 (3), 367–372.

Financial Times. (11 mayo 2010). Companies fail UN's Global Compact. Recuperado de <http://www.ft.com/intl/cms/s/o/8b19f9ee-1806-11df-91d2-00144feab49a.html#axzz3ZqNPUVdi>.

Forray, J. M. y Leigh, J. S. (2012). A primer on the Principles of Responsible Management Education intellectual roots and waves of change. *Journal of Management Education*, 36(3), 295-309..

Forrer, J. (2009). Locating Peace Through Commerce in Good Global Governance. *Journal of business ethics*, 89(4), 449-460.

Fort, T. L. y Schipani, C. A. (2004). *The Role of Business in Fostering Peaceful Societies*. Cambridge, Cambridge University Press.

Freeman M. (2002). Anthropology and the democratisation of human rights. *The International Journal of Human Rights* 6(3): 37–54.

Friedman, M. (1970). Social responsibility of business. *The New York Times Magazine*, 33, 122–126.

Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. The Free Press, New York.

Fukuyama, F. (2004). *State-Building: Governance and World Order in the 21st Century*. Cornell University Press, New York, NY.

Fuller, R. G. (1922). *The Meaning of Child Labor*. A.C. McClure & Co., Chicago.

Furchtgott-Roth, H. (9 julio 2007). The UN's problematic Global Compact. *The New York Sun*, recuperado en [www.nysun.com/article/58060](http://www.nysun.com/article/58060).

Fussler C. (2004). Responsible excellence pays! *Journal of Corporate Citizenship*, 16, 33–44.

Fussler, C., Cramer, A. y Van der Vegt, S. (2004). *Raising the bar: creating value with the UN Global Compact*. Greenleaf Publishing.

Gallagher, D. (2014). The UN Global Compact. Forum for Environmental Leadership en Williams, O. F. *Sustainable development: The UN Millennium Development goals, the UN Global Compact, and the common good*. University of Notre Dame Press, 271-291.

Garayar, A., Heras Saizarbitoria, I. y Boiral, O. (2016). Adoption of the UN Global Compact in Spanish banking: a case study. *Journal of Public Affairs*, 16(4), 359-367.

Garcia-Johnson, R. (2000). *Exporting Environmentalism: U.S. Multinational Chemical Corporations in Brazil and Mexico*. Cambridge, MA, MIT Press.

Garrett, G. (1998). *Partisan Politics in the Global Economy*. New York, Cambridge University Press.

Garrett, G. (2000). Capital mobility, exchange rates and fiscal policy. *Review of International Political Economy* 7(1): 153-70.

Garrett, G. y Mitchell, D. (2001). Globalization, government spending and taxation in the OECD. *European Journal of Political Research*, 39(2), 145-77.

Garriga, E. y Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53 (1-2), 51-71.

Garsten, C. y Jacobsson, K. (2011). Transparency and legibility in international institutions: the UN Global Compact and post-political global ethics. *Social Anthropology*, 19(4), 378-393.

Ghafele, R. (2010). A Mountain Biker cannot start a journey in sixth gear: An Assessment of the UN Global Compact's Use of Soft Law as a Global Governance Structure for Corporate Social Responsibility, 48-59.

Giddens, A. (1990). *Consequences of Modernity*. Cambridge, Polity Press.

Gilbert, D. U. (2010). The United Nations Global Compact as a Network of Networks, en Rasche y Kell, *The United Nations Global Compact. Achievements, trends and challenges*, Cambridge, Cambridge University Press, 340-354.

Gilbert, D. U. y Rasche, A. (2008). Opportunities and problems of standardized ethics initiatives—a stakeholder theory perspective. *Journal of Business Ethics*, 82(3), 755-773.

Gilbert, D. U. y Behnam, M. (2013). Trust and the United Nations Global Compact: a network theory perspective. *Business & Society*, 52(1), 135-169.

Gilbert, D. U., Rasche, A. y Waddock, S. (2011). Accountability in a global economy: the emergence of International Accountability Standards. *Business Ethics Quarterly*, 21(1), 23-44.

Gitsham, M. y Page, N. (2014). Designing effective multi-stakeholder collaborative platforms: learning from the experience of the UN Global Compact LEAD Initiative. *SAM Advanced Management Journal*, 79(4), 18.

Glavas, A. y Godwin, L. N. (2013). Is the perception of “goodness” good enough? Exploring the relationship between perceived corporate social responsibility and employee organizational identification. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 15-27.

Global Compact (2007). Principios para una educación responsable en gestión. Naciones Unidas. Recuperado en <http://www.unprme.org>

Global Compact (2002). *The Global Compact: Report on Progress and Activities*. New York, United Nations.

Global Policy Forum (2007). NGOs Criticize “BlueWashing” by the Global Compact. Recuperado en <http://www.globalpolicy.org/social-and-economic-policy/social-and-economic-policy-at-the-un/un-and-business/32267.html>.

GRI (2000). *Sustainability reporting guidelines on economic, environmental, and social performance*. Global Reporting Initiative.

Global Reporting (2014) Making the Connection: Using the GRI G4 Guidelines to Communicate Progress on the UN Global Compact Principles. Recuperado en <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/UNGC-G4-linkage-publication.pdf>

Godemann, J., Haertle, J., Herzig, C. y Moon, J. (2014) United Nations supported Principles for Responsible Management Education: purpose, progress and prospects, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 62, pp. 16-23.

Gond, J. P. y Piani, V. (2012). Enabling institutional investors' collective action: the role of the Principles for Responsible Investment initiative. *Business & Society*, 52(1), 64-104.

Gonzalez-Perez, M. A. y Leonard, L. (2015). The Global Compact: Corporate Sustainability in the Post 2015 World. *En Beyond the UN Global Compact: Institutions and Regulations*. Emerald Group Publishing Limited, 1-19.

Gouldson, A. y Bebbington, J. (2007). Corporations and the governance of environmental risk. *Environment and Planning C. Government and Policy*, 25(1), 4-20.

Grayson, D. y Nelson, J. (2013). *Corporate responsibility coalitions: the past, present, and future of alliances for sustainable capitalism*. Stanford University Press.

Greenpeace International (2012). Greenwash+20 How some powerful corporations are standing in the way of sustainable development. Recuperado en <http://www.greenpeace.org/international/en/publications/Campaign-reports/Climate-Reports/GreenwashPlus20/>

Grinnell, R.M. (1997). *Social Work Research & Evaluation: Quantitative and Qualitative approaches*. Itaca, E.E. Peacock Publishers, 5a. ed.

Grugel, J. y Piper, N. (2007). *Critical perspectives on global governance*. New York, NY, Routledge.

Grünbaum, N. (2007). Identification of ambiguity in the case study research typology: what is a unit of analysis? *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10 (1) 78-97.

Haack, P. (2013) Managing the legitimacy commons in transnational governance: Why keeping bad apples, instead of sacking them, can lead to global sustainability. Recuperado en <http://www.globalcompactcritics.blogspot.nl/2013/01/managing-legitimacy-commons-in.html>.

Haack, P., Pfarrer, M. D. y Scherer, A. G. (2014). Legitimacy?as?feeling: how affect leads to vertical legitimacy spillovers in transnational governance. *Journal of Management Studies*, 51(4), 634-666.

Haack, P. y Scherer, A. G. (2014). Why sparing the rod does not spoil the child: a critique of the "Strict Father" model in transnational governance. *Journal of business Ethics*, 122(2), 225-240.

Habermas J. (1981). *The theory of communicative action*. Beacon Press, Boston.

Habermas, J. (1990). *Moral consciousness and communicative action*. MIT press.

Habermas, J. (2001). *The Postnational Constellation*. Cambridge, MA, MIT Press.

Hafner-Burton, E. M. y Tsutsui, K. (2005). Human rights in a globalizing world: the paradox of empty promises. *American Journal of Sociology*, 110 (5), 373-411.

Hagedoorn, E. (2013). Child labour and tourism: how travel companies can reduce child labour in tourism destinations. *ICRT Occasional Paper*, (OP26).

Hall, C. (2007). Turning point: are emerging market TNCs sensitive to corporate responsibility issues. *Journal of Corporate Citizenship*, 26, 30-37.

Hall, C. (2010). *United Nations Global Compact annual review. Anniversary edition*. New York, The United Nations Global Compact.

Hall, R. B. y Biersteker, T.J. (2002) *The Emergence of Private Authority in Global Governance*. New York, Cambridge University Press.

Hamann, R., Sinha, P., Kapfudzaruwa, F. y Schild, C. (2009). Business and human rights in South Africa: an analysis of antecedents of human rights due diligence. *Journal of Business Ethics*, 87 (2), 453-473.

Hamid, U. y Johner, O. (2010). The United Nations Global Compact communication on progress policy: origins, trends and challenges en Williams, O. F. *Sustainable development: The UN Millennium Development goals, the UN Global Compact, and the common good*. University of Notre Dame Press, 265-280.

Hancock, L. (2006). The advantages of a proactive business response to human rights reporting. *The Journal of Corporate Citizenship*, 23, 21-24.

Hanks, J. (2004). The introduction of MMT in South Africa: uncertainties associated with implementing the precautionary approach and the precautionary principle. *Industry and Environment*, 27(4), 36-39.

Hanks, J. (2007). *Understanding the implications of the Global Compact Human Rights Principles for petrochemical investment activities in developing countries: a case study of Sasol. A case study from Mozambique on implementing the UN Global Compacts Principles*. Embedding Human Rights in Business Practice 2, 48.

Hansen, H. K. (2010). Governing corruption through the global corporation, en Ougaard, M., y Leander, A. *Business and global governance*. Routledge.

Hart, S. (1995). A natural resource-based view of strategy. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.

Hart S.L. y Christensen C.M. (2002). The great leap: driving innovation from



the base of the pyramid. *Sloan Management Review* 44(1), 51–56.

Hart, S. L. (2005). *Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Solving the World's Most Difficult Problems*. Upper Saddle River, NJ, Wharton School.

Hassel, A. (2008). The Evolution of a Global Labor Governance Regime. *Governance*, 21(2), 231-251.

Haufler, V. (2001). *A Public Role for the Private Sector: Industry Self-Regulation in a Global Economy*. Washington, DC, Carnegie Endowment for International Peace.

Haufler, V. (2003). New forms of governance: Certification regimes as social regulations of the global market en Elliott, C., Meidinger, E. y Oesten, G. *Social and political dimensions of forest certification*, 237–247, Remagen-Oberwinter, Forstbuch.

Hayakawa, Y. (2017). Business sector efforts and challenges to achieve the sustainable development goals. *Journal of Environmental Information Science*, 45, 31-36.

Held, D. (2005). *Globalization, International Law and Human Rights*. Public Lecture Presented to Human Rights Center, University of Connecticut, 20 Sept. 2005.

Held, D. (2006). Reframing global governance, apocalypse soon or reform!. *New Political Economy*, 11(2), 157–176.

Held, D., McGrew, A., Goldblatt, D. y Perraton, J. (1999). *Global Transformation*. Stanford, CA, Stanford University Press.

Helmchen, C.J. (2010). Running a Global Compact local network: Insights from the experience in Germany, en Rasche, A. y Kell, G. *The United Nations Global Compact. Achievements, trends and challenges*. Cambridge, Cambridge University Press, 355-369.

Hemphill, T. A. (2005). The United Nations Global Compact: the business implementation and accountability challenge. *International Journal of Business Governance and Ethics* 1(4), 303-316.

Hemphill, T. A., y Lillevik, W. (2011). The global economic ethic manifesto: Implementing a moral values foundation in the multinational enterprise. *Journal of business ethics*, 101(2), 213-230.

Hernández Sampieri R., Fernández-Colaldo C. y Baptista Lucio P. (2006). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana, 4ª edición.

Hicks, C. D. (2013). The future of sustainability-driven partnerships and a new role for brand strategy. *Journal of Brand Management*, 20(3), 255-262.

Hindman, H.D. y Smith C.G. (1999) Cross-Cultural Ethics and the Child Labor Problem. *Journal of Business Ethics* 19 (1) 21-33.

Hocking, B. y Kelly, D. (2002). Doing the business? The International Chamber of Commerce, the United Nations, and the Global Compact. Enhancing Global Governance: Towards a New Diplomacy, 203-228.

Hoedeman, O., (2002). Rio +10 and the Greenwash of Corporate Globalization. *Development*, 45(3), 39-42.

Hoffman, A. J. (1997). *From heresy to dogma*. San Francisco, New Lexington Press.

Hughes, S., Wilkinson, R., Humphreys, D., Macmillan, T. y Rae, I. D. (2001). Profile 1-The Global Compact: Promoting Corporate Responsibility? Profile 2-The Creation of the United Nations Forum on Forests Profile 3-The rBST Ban-A Taste of What's to Come for GM Foods? Profile 4-Managing Waste Organochlorine Chemicals in Australia. *Environmental Politics*, 10(1), 155-177.

Hurd, I. (2003). Labour Standards through international organisations: the Global Compact in comparative perspective. *Journal of Corporate Citizenship*, 11, 99-111.

Ibáñez, P. y Ordoñez, V. (2014). Papel de las empresas y de los estados en la debida diligencia en derechos humanos. *International Law: Revista Colombiana de Derecho Internacional*, 24, 219-246.

Ivanova, M., Gordon, D. y Roy, J. (2007). Towards institutional symbiosis: business and the United Nations in environmental governance. *Review of European Community and International Environmental Law* 16 (2), 123-134.

Janney, J. J., Dess, G. y Forlani, V. (2009). Glass houses? Market reactions to firms joining the UN Global Compact. *Journal of Business Ethics*, 90(3), 407-423.

Jenkins, H. (2004). A critique of conventional CSR theory: an SME perspective. *Journal of General Management*, 29, 55-75.

Jermier, J. M., Forbes, L.C., Benn, S. y Orsato, R.J. (2006). The New Corporate Environmentalism and Green Politics, en Clegg S.R., Hardy, C. Lawrence, T.B. y Nord, W.R. *Handbook of Organization Studies*. Sage Publications, London 618-650.

Jirjahn U. y G. Stephan (2004). Gender, piece rates and wages: evidence from matched employer - employee data. *Cambridge Journal of Economics* 28(5), 683-704.

Joint Civil Society (2004). *Statement on the Global Compact and Corporate Accountability*.

Joint Inspection Unit of the United Nations System 2010, Geneve. Recuperado en <https://www.unjiu.org/en/about-us/Pages/default.aspx> en junio de 2015.

Jones, T.M. (1995). Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20, 404-437.

Jordan, A. (2011). *La esclavitud, el trabajo forzado, la servidumbre por deudas y la trata de personas: de la confusión conceptual a las soluciones acertadas*.

Washington College of Law, Center for Human Rights and Humanitarian Law.

Jordan, G. (2001). *Shell, Greenpeace and brent spar*. Houndmills, Palgrave.

Juan Pablo II (1991). *Carta encíclica centesimus annus*.

Judge, A. (2000). Globalization: the UN's "safe haven" for the world's marginalized. *Transnational Associations*, 6, 295–313.

Junaid, N., Leung, O. y Buono, A. F. (2015). Institutionalization or decoupling? An exploratory analysis of the UN Global Compact LEAD Initiative. *Business and Society Review*, 120(4), 491-518.

Kahn, J. (2000). Multinationals sign UN pact on rights and environment. *New York Times*, 27.

Kahler, M. y Lake, D.A. (2003). Globalization and governance en Kahler, M. and Lake, D.A. *Governance in a Global Economy*, Princeton, NJ, Princeton University Press, 1–32.

Kalfagianni, A. (2014). Addressing the global sustainability challenge: the potential and pitfalls of private governance from the perspective of human capabilities. *Journal of Business Ethics*, 122(2), 307-320.

Kamminga, M. T. (2016). *Company Responses to Human Rights Reports: An Empirical Analysis*. *Business and Human Rights Journal*, 1(1), 95-110.

Kapstein, E. B. (2001). The corporate ethics crusade. *Foreign Affairs*, 80(5), 105–119.

Kardam, N. (2004). The emerging global gender equality regime from neoliberal and constructivist perspectives in international relations. *International Feminist Journal of Politics*, 6(1), 85-109.

Kates, R. W. (2000). World Academies Conference: "Transition to Sustainability in 21st. Century 5/18/00. Tokyo, Japan.

Kaufmann, D., Kraay, A. y Mastruzzi, M. (2008). *Governance Matters VII. Aggregate and Individual Governance Indicators 1996-2007*. Policy Research Working Paper 4654, The World Bank, Washington, DC.

Kaufmann, D., Kraay, A. y Mastruzzi, M. (2007a). Growth and Governance: a reply. *Journal of Politics* 69(2), 555–562.

Kaufmann, D., Kraay, A. y Mastruzzi, M. (2007b). Growth and Governance: a Rejoinder. *Journal of Politics* 69(2), 570–572.

Kaul, I., Conceição, P., Le Goulven, K. y Mendoza, R. U. (Eds) (2003). *Providing Global Public Goods*. Oxford, Oxford University Press.

Kayser, S. A., Maxwell, J. W. y Toffel, M. W. (2014). *Supply chain screening without certification: the critical role of stakeholder pressure*. Harvard Business School.

Keck, M. y Sikkink, K. (1998). *Activists Beyond Borders*. Ithaca NY, Cornell University Press.

Kell, G. (2003). The Global Compact: origins, operations, progress, challenges. *Journal of Corporate Citizenship*, 11(Autumn), 35–49.

Kell, G. (2005). The Global Compact: selected experiences and reflections. *Journal of Business Ethics*, 59(1), 69–79.

Kell, G. (2010). Welcome letter para *Reporting Guidance on the 10th Principle against Corruption*. Global Compact, New York.

Kell, G. (2013). 12 Years later reflections on the growth of the UN Global Compact. *Business & Society*, 52(1), 31-52.

Kell, G. y Levin, D. (2003). The Global Compact network: an historic experiment in learning and action. *Business and Society Review*, 108(2), 151–181.

Kell, G. y Ruggie, J. G. (1999). Global markets and social legitimacy: the case of the Global Compact. *Transnational Corporations*, 8(3), 101–120.

Keohane, R. O. y Nye Jr., J.S. (1972). *Transnational Relations and World Politics*. Cambridge, MA, Harvard University Press.

Keohane, R. O. y Nye Jr., J.S (1977). *Power and Interdependence: World Politics in Transition*. Boston, MA, Little Brown.

Keohane, R.O. y Nye, J.S. (2000). Introduction en Nye, J.S. y Donahue, J.D. *Governance in a Globalizing World*. Washington, DC, Brookings Institution 1–41.

Kilgour, M. A. (2007). The UN Global Compact and substantive equality for women: revealing a “well hidden” mandate. *Third World Quarterly*, 28(4), 751–773.

Kilgour, M. A. (2013). The Global Compact and gender inequality: a work in progress. *Business & Society*, 52(1), 105–134.

Kimbrow, M. B. y Cao, Z. (2007). Does voluntary corporate citizenship pay? An examination of the UN Global Compact. *International Journal of Accounting and Information Management*, 19(3), 288–303.

Kitthananan, A. (2010). The United Nations Global Compact and the asian way to integrate the 10 Principles into business practices. *Studies in Trade and Investment*, 68, 25–62.

Kittijoun, A. y Weiss, T.G. (2011). The myth of scholarly irrelevance for the United Nations. *International Studies Review*, 13(1), 18–23.

Klein N. (2000). *No logo: taking aim at the brand bullies*. New York, Picador.

Knudsen, J. S. (2011a). Company delistings from the UN Global Compact: limited business demand or domestic governance failure? *Journal of Business Ethics*, 103(3), 331–349.

Knudsen, J. S. (2011b). Which companies benefit most from UN Global Compact membership? *The European Business Review*, 11, 78-80.

Kobrin, S. J. (2001). Sovereignty@bay: globalization, multinational enterprise, and the international political system en Rugman, A. M. y Brewer, T. L. *The Oxford Handbook of International Business*. New York, Oxford University Press, 181-205.

Kobrin, S. (2009). Private political authority and public responsibility: translational politics, transnational firms, and human rights. *Business Ethics Quarterly*, 19, 349-374.

Kohona, P. T. B. (2004). Implementing global standards: the emerging role of the non-state sector. *Environmental Policy and Law*, 6, 260-265.

Kolk, A. y R. V. Tulder (2004). Ethics in international business: multinational approaches to child labor. *Journal of World Business* 39(1), 49-60.

Komiyama, H. y Takeuchi, K. (2006). Sustainability science: building a new discipline. *Sustainability Science*, 1, 1-6.

Koshy S. (1999). From cold war to trade war: neocolonialism and human rights. *Social Text*, 17(1), 1-32.

Krasner, S. (1983) *International Regimes*. Ithaca, NY, Cornell University Press.

Kratochwil, F. y Ruggie, J. (1986). International organization: a state of the art on an art of the state. *International Organization*, 40(4), 753-75.

Kriebel, D., Tickner, J., Lemons, R., Loechler, E.L., Quinn, M., Rudel, R., Schettler, T. y Stoto, M. (2001). The precautionary principle in environmental science. *Environmental Health Perspective*, 109 (9), 871-876.

Kuper, A. (2004). Harnessing corporate power: lessons from the UN Global Compact. *Development*, 47(3), 9-19.



Kuper, A. (2005). *Redistributing Responsibilities: the UN Global Compact with corporations en Real World Justice*. Springer Netherlands, 359-380.

Labelle, H. (2010). Anti- corruption: challenges and trends en Ki-moon, B. (2010). *The United Nations Global Compact: Achievements, Trends and Challenges*. Cambridge University Press, 101-112.

Lacy, P., Cooper, T., Hayward, R. y Neuberger, L. (2010). A new era of sustainability: UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010.

Landman, T. (2005). The political science of human rights. *The British Journal of Political Science*, 35 (3), 549-72.

Lau, C. L., Fisher, C. D., Hulpke, J. F. y Taylor, S. (2017). United Nations Global Compact: the unmet promise of the UNGC. *Social Responsibility Journal*, 13(1), 48-61.

Lawrence, J.T. (2013). Responsible business: a brief perspective en Lawrence, J.T. y Beamish, P.W. *Globally responsible leadership: Managing according to the UN Global Compact*. Los Angeles, Sage 3-20.

Lawrence, R. Z. y Slaughter M.J. (1993). International trade and american wages in the 1980s: giant sucking sound or small hiccup? *Brookings Papers on Economic Activity: Microeconomics*, 2, 161-210.

Leisinger, K.M. (2002). *Globalization, minima moralia, and the responsibilities of multinational companies*. Recuperado en [www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/9.5/leisinger.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/9.5/leisinger.pdf).

Leisinger, K. M. (2007). *Capitalism with a human face*. *Journal of Corporate Citizenship*, 28, 113-132.

Leisinger, K.M., Cramer, A. y Natour, F. (2010). Making Sense of the United Nations Global Compact Human Rights Principles en Williams, O. F. *Sustainable development: The UN Millennium Development goals, the UN Global Compact, and the common good*. University of Notre Dame Press, 23-43.

Li, J. y Wu, D. A. (2017). Does corporate social responsibility benefit society? *Ross School of Business Paper*, 1335.

Lim, A. y Tsutsui, K. (2012). Globalization and commitment in corporate social responsibility cross-national analyses of institutional and political-economy effects. *American Sociological Review*, 77(1), 69-98.

Locke, R., Amengual, M. y Mangla, A. (2009) Virtue out of necessity? Compliance, commitment, and the improvement of labor conditions in global supply chains. *Politics & Society* 37, 319–351.

Loe, T. W., Ferrell, L. y Mansfield, P. (2000). A review of empirical studies assessing ethical decision making in business. *Journal of Business Ethics*, 25(3), 185–204.

London, T. y Hart, S.L. (2004). Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model. *Journal of International Business Studies*, 35 (5), 350–370.

Lubitow, A. y Davis, M. (2011). Pastel injustice: the corporate use of pinkwashing for profit. *Environmental Justice*, 4(2), 139–144.

Maas, V. S. y Torres-González, R. (2011). Subjective performance evaluation and gender discrimination. *Journal of Business Ethics*, 101, 667–681.

Mahoney, J. y Goertz, G. ( 2006 ). A tale of two cultures: contrasting qualitative and quantitative research. *Political Analysis*, 14, 227 – 49.

Malan, D. (2013). The business of business is (responsible) business en Lawrence, J.T. y Beamish, P.W. *Globally responsible leadership: Managing according to the UN Global Compact*. Los Angeles, Sage 21-32.

Mansell, S. (2013) Shareholder theory and Kant's "duty of beneficence". *Journal of Business Ethics*. 117 (3), 583-599.

Maon, F., Lindgreen, A. y Swaen, V. (2010). Organizational stages and cultural phases: critical review and a consolidative model of CSR development. *International Journal of Management Reviews*, 12, 20–38.

March, J. y Olsen, J. (1989). *Rediscovering institutions*. New York, Free Press.

Marcus, A. G. y Fremeth, A. R. (2009). Green management matters regardless. *Academy of Management Perspectives*, 23, 17–26.

Margolis, J. D. y Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48, 268–305.

Margolis, J., Elfenbein, H. y Walsh, A. (2007). *Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on corporate social and financial performance*. Presented at Annual Convention of Academy Management, Philadelphia.

Martin, J. (2012). The end of the beginning? A comprehensive look at the UN's business and human rights agenda from a bystander perspective. *Fordham Journal of Corporate and Financial Law*, 17.

Marvel, H. P. (1977). Factory regulation: a reinterpretation of early english experience. *The Journal of Law and Economics*, 20(2), 379–402.

Matten, D. y Crane, A. (2005). Corporate citizenship: towards an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30, 166–79.

Matten, D., Crane, A. y Chapple, W. (2003). Behind the mask: revealing the true face of corporate citizenship. *Journal of Business Ethics* 45(1–2), 109–120.

Matten, D. y Moon, J. (2008). Implicit and explicit CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424.

Mayer, A. E. (2009). Human rights as a dimension of CSR: the blurred lines

between legal and non-legal categories. *Journal of Business Ethics*, 88(4), 561-577.

Mayntz, R. (2001). El estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna. *Reforma y democracia*, (21), 7-22.

McCorquodale, R. (2009). Corporate social responsibility and international human rights law. *Journal of Business Ethics*. 87 (2), 385-400.

McCorquodale, R. y La Forgia, R. (2001). Taking off the blindfolds: torture by non-state actors. *Human Rights Law Review* 1, 189-218.

McKinsey y Company (2004). *Assessing the Global Compact's Impact*. Global Compact Office, New York.

McWilliams, A. y Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26, 117-127.

Melé, D. (2003). The challenge of humanistic management. *Journal of Business Ethics*. 44 (1), 77-88.

Mele, V. y Schepers, D. H. (2013). E pluribus unum? Legitimacy issues and multi-stakeholder codes of conduct. *Journal of Business Ethics*, 118(3), 561-576.

Mena, S., de Leede, M., Baumann, D., Black, N., Lindeman, S. y McShane, L. (2010). Advancing the business and human rights agenda: dialogue, empowerment, and constructive engagement. *Journal of Business Ethics*, 93(1), 161-188.

Merriam, S.B. (1988), *Case Study Research in Education: A Qualitative Approach*. Jossey-Bass, San Francisco, CA. Merriam.

Meyer, W. L. y Stefanova, B. (2001). Human rights and the UNGC and Global Governance. *Cornell International Law Journal*, 34(3) 501-517.

Michael B. (2003). Corporate social responsibility in international development: An overview and critique. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 10(3): 115–128.

Michaels, W. B. (2010). Identity politics: A zero sum game. *New Labor Forum*, 19(2), 8–11.

Mirvis, P. y Googins, B. (2006). Stages of corporate citizenship. *California Management Review*. 48, 104 – 126.

Misra, N. (2007). The push & pull of globalization: how the global economy makes migrant workers vulnerable to exploitation. *Human Rights Brief* , 14 (3), 2-4.

Mitchell, R. B. (1998). Sources of transparency: Information systems in international regimes. *International Studies Quarterly*, 42(1), 109–130.

Monshipouri, M., Welch, C. E. y Kennedy, E. T. (2003). Multinational corporations and the ethics of global responsibility: Problems and possibilities. *Human Rights Quarterly*, 25(4), 965-989.

Moon, J., Crane, A. y Matten, D. (2005). 'Can corporations be citizens? Corporate citizenship as a metaphor for business participation in society'. *Business Ethics Quarterly*, 15, 429–54.

Morgan, D. L. (1998). Practical strategies for combining qualitative and quantitative methods: applications to health research. *Qualitative Health Research* 8: 362–376.

Morgera, E. (2006). The UN and corporate environmental responsibility: between international regulation and partnerships. *Review of European Community & International Environmental Law*, 15(1), 93-109.

Morth, U. (2004). *Soft Law in Governance and Regulation: An Interdisciplinary Analysis*. Northampton, MA, Edward Elgar.

Mueckenberger, U. y Jastram, S. (2010). Transnational norm-building networks and the legitimacy of corporate social responsibility standards. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 223-239.

Muldoon, J.P. (2004). *The Architecture of Global Governance: An Introduction to the Study of International Organizations*. Oxford: Westview Press.

Mwangi, W., Rieth, L. y Schmitz, H.P. (2013). Encouraging greater compliance: local networks and the United Nations Global Compact en Risse, T., Ropp, S. y Sikkink, S. *The Persistent Power of Human Rights from Commitment to Compliance*. Cambridge, Cambridge University Press, 203-221.

Nardinelli, C. (1990). *Child Labor and the Industrial Revolution*. Indiana University Press, Bloomington.

Nason, R. W. (2008). Structuring the global marketplace: the impact of the UNGC. *Journal of Macromarketing*, 28 (4), 418-425.

Negishi, K. (2017). *A Comparative Study On The Delisting Ratings Of Firms From The Un Global Compact In The International Management Environment*.

Neiman, P. (2013). A social contract for international business ethics. *Journal of Business Ethics*, 114 (1), 75-90.

Nickel, J. W. (2002). Is today's international human rights system a global governance regime? *The Journal of Ethics*, 6(44), 353-371.

Nolan, J. (2005). The United Nations Global Compact with business: hindering or helping the protection of human rights? *The University of Queensland Law Journal*, 24, 445-466.

Norman, W. y Néron, P. Y. (2008). Citizenship Inc.: do we really want businesses to Be good corporate citizens? *Business Ethics Quarterly*, 18(1), 1-26.

Nowrot, K. (2005). *The New Governance Structure of the Global Compact*. Institute for Economic Law, Transnational Economic Law Research Center, Faculty of Law, Martin-Luther-University Halle-Wittenberg.

Öberseder, M., Schlegelmilch, B. B. y Gruber, V. (2011). Why don't consumers care about CSR? A qualitative study exploring the role of CSR in consumption decisions. *Journal of Business Ethics*, 104(4), 449–460.

OIT (2005a) *Global Alliance against Forced Labour*. Ginebra.

OIT (2005b) *Human trafficking and forced labour exploitation: Guidance for legislation and law enforcement*. Ginebra.

Oldenziel, J. y Wilde-Ramsing, J. (2010). *10 Years on: Assessing the Contribution of the OECD Guidelines for Multinational Enterprises to Responsible Business Conduct*. Available at SSRN 1641036.

Organization for Economic Co-Operation And Development (2000). *OECD Guidelines For Multinational Enterprises: Concepts and Principles*.

Orlitzky, M., Schmidt, F.L. y Rynes, S.L. (2003). Corporate social and financial performance: a meta-analysis. *Organization Studies*, 24, 403–441.

Ortas, E., Álvarez, I. y Garayar, A. (2015). The environmental, social, governance, and financial performance effects on companies that adopt the United Nations Global Compact. *Sustainability*, 7(2), 1932-1956.

Ortas, E., Moneva, J.M. y Álvarez, I. (2014). Sustainable supply chain and company performance: a global examination. *Supply Chain Management International Journal*. 19, 332–350.

Oshionebo, E. (2007). UN Global Compact and accountability of transnational corporations: separating myth from realities. *The Florida Journal of International Law*. 19, 1.

Osiander, A. (2001). Sovereignty, international relations, and the Westphalian



myth. *International Organization*, 55, 251–87.

Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: the evolution of institutions for collective action*. New York, NY, Cambridge University Press.

Osuji, O. (2011). Fluidity of regulation-CSR Nexus: the multinational corporate corruption example. *Journal of Business Ethics*, 103 (1), 31–57.

Paine, E. (Octubre 2000). The road to the Global Compact: Corporate power and the battle over global public policy at the United Nations, en *Global Policy Forum*. Recuperado en <https://www.globalpolicy.org/component/content/article/225-general/32188-the-road-to-the-global-compact.html> 104-129.

Palazzo, G. y Scherer, G. (2006). Corporate legitimacy as deliberation: A communicative framework. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 71–88.

Parliament of the World's Religions (1993). *Declaration Toward a Global Ethic*. Chicago, IL, USA.

Parry, S. (2012). Going green: the evolution of micro-business environmental practices. *Business Ethics: A European Review*, 21(2), 220-237.

Pastoriza, D., Ariño, M. A. y Ricart, J. E. (2009). Creating an ethical work context: a pathway to generate social capital in the firm. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 477-489.

Patrus, R., de Carvalho Neto, A. M., Coelho, H. M. Q. y de Sousa Teodósio, A. D. S. (2013). Corporate social responsibility and labor relations: a research agenda about internal stakeholders management in UN's Global Compact signatory corporations. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(46), 22-38.

Patton, M.Q. (1980). *Qualitative Evaluation Methods*. Londres, Sage Publications.

Patton, M.Q. (2002), *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Sage, Newbury Park, CA, 3ª ed.

Peng, M. W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 27(6), 803–829.

Perez-Batres, L. A., Miller, V. V. y Pisani, M. J. (2011). Institutionalizing sustainability: An empirical study of corporate registration and commitment to the United Nations Global Compact guidelines. *Journal of Cleaner Production*, 19, 843–851.

Perkins, E. y Neumayer, E. (2010). Geographic variations in the early diffusion of corporate voluntary standards: comparing ISO 14001 and the Global Compact. *Environment and Planning A*, 42, 347–365.

Peters, G. F. y Romi, A. M. (2014). Does the voluntary adoption of corporate governance mechanisms improve environmental risk disclosures? Evidence from greenhouse gas emission accounting. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 637-666.

Petersmann, E. U. (2002). Time for a United Nations Global Compact for integrating human rights into the law of worldwide organizations: lessons from european integration. *European Journal of International Law*, 13(3), 621-650.

Piketty, T. (2014). *Capital in the Twenty-First Century*. The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA London.

Polanyi, K. (1957). *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of our Times*. Boston, MA, Beacon Press.

Pope, C. y Mays, N. (1995). Qualitative research: reaching the parts other methods cannot reach: an introduction to qualitative methods in health and health services research. *British Medical Journal*, 311 (6996), 42-45.

Pope, S. y Wæraas, A. (2016). CSR-washing is rare: a conceptual framework,

literature review, and critique. *Journal of Business Ethics*, 137(1), 173-193.

Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York.

Porter, M. E. y Van der Linde, C. (1995). Green and Competitive. *Harvard Business Review* 73(5), 120-134.

Porter, M. E. y Kramer, M. C. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84, 78-92.

Posadas, A. (2000). Combating corruption under international law. *Duke Journal of Comparative and International Law* 10, 346-414.

Post, J. E. (2012). The United Nations Global Compact: a CSR milestone. *Business & Society*, 52(1), 53-63.

Post, J.E. y Carroll, T.D. (2003). Corporate citizenship in the extended enterprise: how the Global Compact links business and society. *Journal of Corporate Citizenship*, 11, 73-84.

Potoski, M. y Prakash, A. (2009). *Voluntary programs: A club theory perspective*. London, MIT Press.

Power, G. (2002). Measures of Engagement in the UN Global Compact's Global Policy Dialogues. *Accountability Quarterly*. Recuperado en [https://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/9.5/power\\_accq.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/9.5/power_accq.pdf).

Prahalad, C.K. (2005). *The fortune at the bottom of the pyramid: eradicating poverty through profits*. Wharton School Publishing, Upper Saddle River.

Prakash, A. y Potoski, M. (2007). Collective action through voluntary environmental programs: a club theory perspective. *Policy Studies Journal*, 35(4), 773-792.

Prakash, A. y Potoski, M. (2011). Voluntary environmental programs: a comparative perspective. *Journal of Policy Analysis and Management*, 31, 123–138.

Prasad, B. C. (2004). Globalisation, free trade and corporate citizenship in Pacific forum island countries. *Journal of Corporate Citizenship*, 13, 65-76.

Price, R. (2003). Transnational civil society and advocacy in world politics. *World Politics*, 55(4), 579–607.

Principles for Responsible Investment. (2010). *Collaborative engagements by PRI signatories*. Recuperado en <http://www.unpri.org/collaborations/>

Principles for Responsible Investment. (2011a). *Strategy and work programme 2011-2013*. Recuperado en [http://www.unpri.org/files/2011\\_PRI\\_SWP.pdf](http://www.unpri.org/files/2011_PRI_SWP.pdf).

Principles for Responsible Investment. (2011b). *Collaborative engagements by PRI signatories*. Recuperado en <http://www.unpri.org/collaborations/>

RAE (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. Espasa-Calpe.

Raffensperger, C., Schettler, T. y Myers, N. (2000). Precaution: belief, regulatory system, and overarching principle. *The International Journal of Occupational and Environmental Health*, 6, 266–269.

Randall, D. M. y Gibson, A. M. (1990). Methodology in business ethics research: a review and critical assessment. *Journal of Business Ethics*, 9(6), 457–471.

Rasche, A. (2009a). A necessary supplement: what the United Nations Global Compact is and is not. *Business & Society*, 48(4), 511–537.

Rasche, A. (2009b). Toward a model to compare and analyze accountability standards—The case of the UN Global Compact. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(4), 192-205.

Rasche, A. (2012). Global policies and local practice: loose and tight couplings in multi-stakeholder initiatives. *Business Ethics Quarterly*, 22(4), 679-708.

Rasche, A. (2013). The United Nations and transnational corporations: how the UN Global Compact has changed the debate en Lawrence J.T. y Beamish P.W. *Globally responsible leadership: Managing according to the UN Global Compact*. Los Angeles, Sage 33-49.

Rasche, A. y Esser, D. E. (2006). From stakeholder management to stakeholder accountability: applying Habermasian discourse ethics to accountability research. *Journal of Business Ethics*, 65, 251-267.

Rasche, A. y Kell, G. (2010). *The United Nations Global Compact: Achievements, trends and challenges*. Cambridge University Press.

Rasche, A. y Gilbert, D. U. (2012). Institutionalizing global governance: the role of the United Nations Global Compact. *Business Ethics: A European Review*, 21(1), 100-114.

Rasche, A. y Waddock, S. (2014). Global sustainability governance and the UN Global Compact: a rejoinder to critics. *Journal of Business Ethics*, 122(2), 209-216.

Rasche, A., Waddock, S., y McIntosh, M. (2013). The United Nations Global Compact retrospect and prospect. *Business & Society*, 52(1), 6-30.

Rasche, A., Baur, D., Huijstee, M., Ladek, S., Naidu, J. y Perla, C. (2008). Corporations as political actors. A report on the first swiss master class in corporate social. Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 80(2), 151-173.

Rees, J. (1997). The development of communitarian regulation in the chemical industry. *Law Policy*, 19, 477-528.

Reinicke, W. H., Deng, F., Witte, J. M., Benner, T., Whitaker, B. y Gershman, J. (2000). *Critical Choices: The United Nations, Networks, and the Future of Global Governance*. Ottawa International Development Research Centre.

Rieff, D. (1999). *The Precarious Triumph of Human Rights*. New York Times Magazine, August 8, 36–41.

Rieth, L., Zimmer, M., Hamann, R. y Hanks, J. (2007). The UN Global Compact in Sub-Saharan Africa. *Journal of Corporate Citizenship*, 28, 99-112.

Rijken, C.R.J.J. (2011). *Combating Trafficking in Human Beings for Labour Exploitation*. Ed. Wolf Legal Publishers.

Risse, T. (2000). Let's argue. Communicative action in world politics. *International Organization*, 54(1), 1–39.

Risse, T. (2005). Global governance and communicative action en Held, D. y Koenig-Archibugi, M. *Global governance and public accountability*. Malden, MA, Blackwel, 164-189.

Risse-Kappen, T., Risse, T., Ropp, S. C. y Sikkink, K. (1999). *The power of human rights: International norms and domestic change*. Cambridge University Press.

Roberts M. J. D. (2013): Our Role as Managers in Understanding and Fulfilling the Labour Principles of the UN Global Compact en Lawrence J.T. y Beamish P.W. *Globally Responsible Leadership: Managing According to the UN Global Compact*. Los Angeles, Sage, 89-106.

Robertson, D. C. (1993). Empiricism in business ethics: suggested research directions. *Journal of Business Ethics*, 12(8), 585–599.

Rodrik, D. (1997). *Has Globalization Gone Too Far?* Washington, DC, Institute of International Economics.

Rodriguez, P. (2013). The Challenges of Corruption in Business, Government, and Society, en Lawrence J.T. y Beamish P.W. *Globally Responsible Leadership: Managing According to the UN Global Compact*. Los Angeles, Sage, 131-143.

Roloff, J. (2007). Learning from multi-stakeholder networks: issuefocused

stakeholder management. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 233–250.

Roloff, J. (2008). A life cycle model of multi-stakeholder networks. *Business Ethics: A European Review*, 17(3), 311–325.

Rosen, S., Simon, J., Vincent, J. R., MacLeod, W., Fox, M. y Thea, D. (2003). AIDS is your business. *Harvard Business Review*, 81, 80–7.

Rosenau, J.N. (1992). Governance, order, and change in world politics, en Rosenau, J.N. and Czempiel, E., *Governance Without Government: Order and Change in World Politics*. Cambridge, Cambridge University Press, 1–29.

Rosenau, J.N. (1995). Governance in the twenty-first century. *Global Governance*, 1(1), 13–43.

Rosenau, J. (2002). Governance in a New Global Order', en Held D. y McGrew A., *Governing Globalization: Power Authority and Global Governance*. Blackwell Publishing, Malden, ME, 70–87.

Rosenau, J.N. y Czempiel E.O. (1992) *Governance Without Government: Order and Change in World Politics*. New York, Cambridge University Press.

Ruggie, J. G. (1975). International responses to technology. *International Organization*, 29(3), 557–83.

Ruggie, J. G. (1983). International Regimes, Transactions and Change: Embedded Liberalism in the Postwar Economic Order', en Krasner S. *International Regimes*. Ithaca, NY, Cornell University Press.

Ruggie, J. G. (2001). Global governance net: the Global Compact as learning network. *Global Governance*, 7, 371–378.

Ruggie, J. G. (2002). The theory and practice of learning networks: Corporate social responsibility and the global compact. *Journal of Corporate Citizenship*, 5(1), 27–36.



Ruggie, J. G. (2004). Reconstituting the global public domain: issues, actors, and practices. *European Journal of International Relations*, 10(4), 499-531.

Ruggie, J. G. (2007). Business and human rights: the evolving international agenda. *American Journal of International Law*, 101, 819-840.

Ruggie, J. (2008). Protect, respect and remedy: a framework for business and human rights. *Innovations*, 3(2), 189-212.

Ruggie, J. (2009). *Report of the Special Representative of the Secretary-General on the Issue of Human Rights and Transnational Corporations and Other Business Enterprises*, UN Doc A/HRC/11/13.

Ruggie, J. (2011). Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the UN "Protect, Respect and Remedy" Framework. *Report of the Special Representative of the Secretary General on the Issue of Human Rights and Transnational Corporations and Other Business Enterprises*.

Ruggie, J. y Kell, G. (1999). Global markets and social legitimacy: the case of the Global compact." *Transnational Corporations* 8: 101-20.

Ruiz-Morales, C. A. (2016). Influencia de la Internacionalización de la Empresa en la Implementación de los 10 Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 20(41).

Runeson, P. y Höst, M. (2009). Guidelines for conducting and reporting case study research in software engineering. *Empirical Software Engineering*, 14(2), 131-164.

Runhaar, H. y Lafferty, H. (2009). Governing corporate social responsibility: An assessment of the contribution of the UN Global Compact to CSR strategies in the telecommunications industry. *Journal of Business Ethics*, 84(4), 479-495.

Ryder, G. (2010). The promise of the United Nations Global Compact: A trade union perspective on the labour principles, en Rasche, A. y Kell, G. (2010). *The*

*United Nations Global Compact: Achievements, Trends and Challenges*, 44-59.

Sabino, C. (2000). *El proceso de investigación*. Panapo, Caracas.

Sadler, D. y Lloyd, S. (2009). Neo-liberalising corporate social responsibility: a political economy of corporate citizenship. *Geoforum*, 40 (4), 613-622.

Sagafi-Nejad, T. (2005). Should global rules have legal teeth? Policing. WHO Framework Convention on Tobacco Control vs. good citizenship UN Global Compact. *International Journal of Business*, 10(4).

Sagafi-Nejad, T. y Dunning, J. H. (2008). *The UN and transnational corporations: from code of conduct to global compact*. Indiana University Press.

Sale, J.E.M., Lohfeld, L. H. y Brazil, K. (2002). Revisiting the quantitative-qualitative debate: Implications for mixed-methods research. *Quality and Quantity*, 36, 43-53.

Sandoval, C.A. (2002). *Investigación cualitativa*. Módulo cuatro en Especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social. ICFES Bogotá.

Santoro, M. A. (2010). Post-Westphalia and its discontents: business, globalization, and human rights in political and moral perspective. *Business Ethics Quarterly*, 20, 285-97.

Schaper, M. (2002). The Challenge of Environmental Responsibility and Sustainable Development: Implications for SME and Entrepreneurship Academics, en Füglistaller, U., Pleitner, H.J., Volery, T. y Weber W. *Radical Changes in the World: Will SMEs Soar or Crash?* St Gallen, Switzerland, Recontres de St Gallen, 541-53.

Schembera, S. (2012). *Implementing corporate social responsibility: empirical insights on the impact of the UN Global Compact*. IBW Working Paper Series No 316, University of Zurich.

Scherer, A.G., Palazzo, G. y Baumann, D. (2006). Global rules and private actors: toward a new role of the transnational corporation in global governance. *Business Ethics Quarterly*, 16(4), 505–532.

Scherer, A. G. y Palazzo, G. (2008). *Handbook of Research on Global Corporate Citizenship*. Cheltenham, Edward Elgar.

Scherer, A. G. y Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of management studies*, 48(4), 899-931.

Scherer, A.G. y Smid, M. (2000). The downward spiral and the US model principles: why MNEs should take responsibility for the improvement of world-wide social and environmental conditions. *Management International Review*, 40 (4), 351–371.

Scholte, J. (2005). Civil Society and Democratically Accountable Global Governance, en Held D. y Koenig-Archibugi M. *Global Governance and Public Accountability*. Blackwell Publishing, Malden, ME, 87–109.

Schouten, M.E. y Remme J. (2006). Making sense of corporate social responsibility in international business: experiences from Shell. *Business Ethics*, 15(4): 365–379.

Sen, A. (1999). Democracy as a Universal Value. *Journal of Democracy*, 10 (3), 3-17

Seppala, N. (2009). Business and the international human rights regime: a comparison of UN initiatives. *Journal of Business Ethics*, 87(2), 401-417.

Sethi, S. P. (2003a). Globalization and the good corporation: a need for proactive co-existence. *Journal of Business Ethics*, 43(1/2), 21–31.

Sethi, S. P. (2003b). *Setting global standards: Guidelines for creating codes of conduct in multinational corporations*. Hoboken, NJ, Wiley.

Sethi, S. P. y Schepers, D. (2011). United Nations Global Compact: An Assessment of Ten Years of Progress, Achievements, and Shortfalls, en Sethi, S. P. *Globalization and self-regulation: The crucial role that corporate codes of conduct play in global business*. Macmillan.

Sethi, S. P. y Schepers, D. H. (2014). United Nations Global Compact: The promise–performance gap. *Journal of Business Ethics*, 122(2), 193-208.

Shamir, R. (2008). The age of responsabilization: on market-embedded morality. *Economy and Society* 37(1), 1–19.

Sharfman, M. P., Shaft, T. M. y Tihanyi L. (2004). Global and institutional antecedents of high-level corporate environmental performance. *Business in Society* 43(1), 6–36.

Sharma, A. K. y Tyagi, R. (2010). CSR and Global Compact: the Indian perspective. *The IUP Journal of Corporate Governance*, 9(3), 38-68.

Shaw, I. (2003). Qualitative research and outcomes in health, social work and education. *Qualitative Research*, 3, 57–77.

Shelton, D. (2000). *Commitment and Compliance: The Role of Non-Binding Norms in the International Legal System*. Oxford, UK, Oxford University Press.

Sherman, R.R. y Web, R.B. (1988). *Qualitative research in education: a Focus*. Filadelfia, The Falmer Press.

Sievänen, R., Sumelius, J., Islam, K. M. Z. y Sell, M. (2012). From struggle in responsible investment to potential to improve global environmental governance through UN PRI. *International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics*, 1-21.

Simms, A., Reid, H. y Magrath, J. (2005). Up in Smoke Threats from and responses to the impact of global warming on human development. *Oxfam Policy and Practice: Climate Change and Resilience*, 1(1), 5-44.).

Simone Byrd, L. (2009). Collaborative corporate social responsibility: A case study examination of the international public relations agency involvement in the United Nations Global Compact. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(3), 303-319.

Skrivankova, K. (2010). *Between Decent Work and Forced Labour: Examining the Continuum of Exploitation*. Joseph Rowntree Foundation Programme Paper, York.

Smith, A. (1976). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, 1st edn 1776, vol. II of The Glasgow Edition of the Works and Correspondence of Adam Smith, edited by RH Campbell, AS Skinner and WB Todd.

Smith, C. (2000). The precautionary principle and environmental policy science, uncertainty, and sustainability. *The International Journal of Occupational and Environmental Health*, 6, 263-266.

Smith, N. C. (2008). Consumers as drivers of corporate responsibility, en Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., y Siegel, D. S. *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford University Press.

Soederberg, S. (2006) *Global Governance in Question: Empire, Class, and the New Common Sense in Managing Globalization*. London, Pluto Press.

Soederberg, S. (2007). Taming corporations or buttressing market-led development? A critical assessment of the Global Compact. *Globalizations*, 4(4), 500-513.

Spar, D. y Bartlett, N. (2003). *Life, Death, and Property Rights: The Pharmaceutical Industry Faces AIDS in Africa*. Harvard Business School, Case No. 9-702-049. Boston, MA: Harvard Business School.

Spar, D. L. y La Mure, L. T. (2003). *The power of activism: assessing the impact of NGOs on global business*. California Management Review, 45(3), 78-97.

Stake, R.E. (1995), *The Art of Case Study Research*, Sage, London.

Stapenhurst, F. y Langseth P. (1997). The role of the public administration in fighting corruption". *Journal of Public Sector Management* 10(5), 311–330.

Steffek, J. (2003). The legitimation of international governance: A discourse approach. *European Journal of International Relations*, 9, 249-275.

Stern, N. (2007). *The economics of climate change: the Stern review*. Cambridge University Press, Cambridge.

Stiglitz, J. (2012). *El precio de la desigualdad: el 1% de población tiene lo que el 99% necesita*. Taurus.

Sunstein, C.R. (2003). Beyond the Precautionary Principle. *University of Pennsylvania Law Review*, 151, 1003-1057.

Swinton, J.R. y Sarkar, A. (2008): The benefits of the Kyoto protocol to developing countries. *Environment, Development and Sustainability*, 10 (6), 731-743.

SwissInfo (2007) UN challenged over business ethics. Recuperado en [http://www.swissinfo.ch/eng/politics/foreign\\_affairs/UN\\_challenged\\_over\\_business\\_ethics.html?cid=17536](http://www.swissinfo.ch/eng/politics/foreign_affairs/UN_challenged_over_business_ethics.html?cid=17536)

Tallberg, J. (2002). Paths to compliance: enforcement, management, and the European Union. *International Organization*, 56(3), 609–643

Tangarife-Pedraza, M. A. (2008). De la responsabilidad de la empresa y los Derechos Humanos. *Revista Colombiana de Derecho Internacional*, 552(12), 145-182.

Tapiola, K. (2001). *The UN Global Compact and other ILO Instruments*. OECD, *Annual Report series: OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2001*. Paris and Washington:107-14

Tavis, L. A. (2002). *Novartis and the United Nations Global Compact Initiative*. Available at SSRN 380020.

Taylor, S. (2005). Using the principle of non-discrimination to reconcile the national contract with the Global Compact. *Global Society*, 19(2), 155-165.

The Guardian. (2012). Cleaning up the Global Compact: Dealing with corporate free riders. Recuperado en <http://www.theguardian.com/sustainable-business/cleaning-up-un-global-compact-green-wash>

Thérien, J. y V. Pouliot. (2006). The Global Compact: shifting the politics of international development. *Global Governance*, 12, 55-75.

Thompson, L. J. (2008). Gender equity and corporate social responsibility in a postfeminist era. *Business Ethics: A European Review*, 17(1), 87-106.

Tobin, J. (1978). A Proposal for International Monetary Reform. *Eastern Economic Journal* 4: 153-159.

Todd, Z., Nerlich, B. y McKeown, S. (2004). *Mixing Methods in Psychology*. Hove Psychology Press.

Tol, R.S. (2009). The economic effects of climate change. *Journal of Economic Perspectives*, 23(2), 29-52.

Transparencia Internacional (2009). *Global Corruption Report: Corruption and the Private Sector*. Cambridge University Press, Cambridge.

Transparencia Internacional (2011). *Índice de Percepción de la Corrupción*. Recuperado en [http://www.transparency.org/whatwedo/pub/corruption\\_perceptions\\_index\\_2011](http://www.transparency.org/whatwedo/pub/corruption_perceptions_index_2011).

Tschopp, D. y Huefner, R. J. (2015). Comparing the evolution of CSR reporting to that of financial reporting. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 565-577.



Tschopp, D. y Nastanski, M. (2014). The harmonization and convergence of corporate social responsibility reporting standards. *Journal of Business Ethics*, 125(1), 147-162.

United Nations Agenda 21 (1993). *The United Nations Programme of Action from Rio*. United Nations, New York. United Nations Conference on Environment and Development.

United Nations Development Programme (1997). *Human Development Report*. Oxford University Press, New York.

United Nations General Assembly (2005). *World Summit Outcome, Resolution A/60/L.1, Adopted by the General Assembly on 15 September 2005*.

United Nations High Commissioner for Human Rights (11 febrero 2004). *International Human Rights Instruments*. Recuperado en <http://www.unhchr.ch/html/intlinst.htm>.

United Nations Global Compact. (2003). *The Global Compact. Report on Progress and Activities*, New York, recuperado en [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org).

United Nations Global Compact. (2008). *Global Compact governance*. Recuperado en [http://www.unglobalcompact.org/docs/about\\_the\\_gc/governance\\_update2008.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/about_the_gc/governance_update2008.pdf)

United Nations Global Compact. (2010). *Global Compact governance*. Recuperado en [http://www.unglobalcompact.org/aboutthegc/stages\\_of\\_development.html](http://www.unglobalcompact.org/aboutthegc/stages_of_development.html).

United Nations Global Compact. (2012). *Comprehensive guide communication on progress and differentiation*. Recuperado en [http://www.unglobalcompact.org/docs/communication\\_on\\_progress/Tools\\_and\\_Publications/COP\\_Comprehensive\\_Guide.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/communication_on_progress/Tools_and_Publications/COP_Comprehensive_Guide.pdf).

United Nations Global Compact, (2013a). *Global corporate sustainability report 2013*. United Nations Global Compact Reports, 5(1), 1-28.

United Nations Global Compact. (2013b). Overview of the United Nations Global Compact. Recuperado en <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC>.

United Nations Global Compact. (2015). *Guide to Corporate Sustainability*. Shaping a sustainable future. United Nations Global Compact, 1-44.

United Nations Headquarters. (2009). *Global Economic Ethic: Consequences for Global Businesses*. New York, NY, USA.

United Nations Office of the High Commission on Human Rights. (2005). *Report of the United Nations High Commissioner on Human Rights on the responsibilities of transnational corporations and related business enterprises with regard to human rights*. 61st sess, Agenda item 16, 5, UN Doc. E/CN.4/2005/91.

United Nations. (1977). *Yearbook of the United Nations 1974*, Vol. 28. New York, Office of Public Information.

Unruh, G.C. (2010). The United Nations Global Compact Environmental Principles: achievements, trends and challenges en Rasche, A. y Kell, G. (2010). *The United Nations Global Compact: Achievements, Trends and Challenges*. Cambridge University Press, 59-79.

Utting, P. (2005). *Rethinking business regulation. From self-regulation to social control*. United Nations Research Institute for Social Development.

Utting, P. (2007). CSR and Equality. *Third World Quarterly*, 28(4), 697-712.

Utting, P. y Zammit, J. A. (2006). *Beyond pragmatism: appraising UN-business partnerships*. Markets, business and regulation programme paper. Geneva: United Nations Research Institute for Social Development.

Utting, P. y Zammit, A. (2009). United Nations-business partnerships: Good intentions and contradictory agendas. *Journal of Business Ethics*, 90(1), 39-56.

Van Berkel, R. (2000). Integrating the environmental and sustainable development agendas into minerals education. *Journal of Cleaner Production*, 8 (5) 413-423.

Van der Lugt, C. T. (2005). The UN Global Compact and Global Reporting Initiative: where principles meet performance, en Petschow, U., Rosenau, J. N., y Weizsäcker, E. U. *Governance and Sustainability: New Challenges for States, Companies and Civil Society*. Greenleaf Publications, 200-212.

Van Huijstee, M. (2013) *What to do with the bad apples in the Global Compact?* Recuperado en <http://globalcompactcritics.blogspot.ch/2013/01/discussion-what-to-do-with-bad-apples.html>.

Voegtlin, C. y Pless, N. M. (2014). Global governance: CSR and the role of the UN Global Compact. *Journal of Business Ethics*, 122(2), 179-191.

Vogel, D. (1995). *Trading Up: Consumer and Environmental Regulation in a Global Economy*. Cambridge, MA, Harvard University Press.

Vogel, D. (2008). Private global business regulation. *Annual Review of Political Science*, 11, 261-282.

Vogel, D. (2010). The private regulation of global corporate conduct: achievements and limitations. *Business & Society* 49(1), 68-87.

Vormedal, I. (2005). *Governance Through Learning: The UN Global Compact and Corporate Responsibility*, Report No. 7/05. Center for Development and the Environment, University of Oslo, Oslo. Recuperado en [http://www.prosus.org/prosusFTP/prosusrep/publications/prosusrep2005\\_07.pdf](http://www.prosus.org/prosusFTP/prosusrep/publications/prosusrep2005_07.pdf).

Vyakarnam, S., Bailey, A., Myers, A. y Burnett, D. (1997). Towards an understanding of ethical behaviour in small firms. *Journal of Business Ethics*, 16(15), 1625–1636.

Waddell, S. (2011). *The Global Compact. An organisational innovation to realise UN principles*. Presented to Global Compact donor group retreat of United Nations, NY. Recuperado en [http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/stages\\_of\\_development.html](http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/stages_of_development.html).

Waddock, S. (Abril 2002). *Creating the tipping point towards corporate responsibility: reflections on meeting expectations in the global economy*. Conference paper, University of Notre Dame. Recuperado en [http://www.unglobalcompact.org/NewsAndEvents/articles\\_and\\_papers/university\\_of\\_notre\\_dame\\_on\\_global\\_economy.html](http://www.unglobalcompact.org/NewsAndEvents/articles_and_papers/university_of_notre_dame_on_global_economy.html)

Waddock, S. A. (2003). Learning from experience: The United Nations Global Compact Learning. *Journal of Corporate Citizenship*, 11, 51-67.

Waddock, S. A. (2008). Building a new institutional infrastructure for corporate responsibility. The corporate social performance financial performance link. *Academy of Management Perspectives*, 22(3), 87–108.

Waddock, S. (2013). Context and dynamics of the UN Global Compact: an idea whose time has come en Lawrence J.T. y Beamish P.W. *Globally Responsible Leadership: Managing According to the UN Global Compact*. Los Angeles, Sage, 51-67.

Waddell, S. (noviembre 2011). *The Global Compact: An organizational innovation to realize United Nations Principles*. Recuperado en [http://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/9.1\\_news\\_archives/2011\\_11\\_16/UNGC\\_Organizational\\_Innovation\\_Note.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/9.1_news_archives/2011_11_16/UNGC_Organizational_Innovation_Note.pdf).

Wagner, A. (2004). Redefining citizenship for the 21st century: From the national welfare state to the UN Global Compact. *International Journal of Social Welfare*, 13(4), 278-286.

Wagner, T., Lutz, R. y Weitz, B. (2009). Corporate hypocrisy: Overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions. *Journal of Marketing*, 73, 77–91.

Wagner, S.M. y Sutter, R. (2012). A qualitative investigation of innovation between third-party logistics providers and customers. *International Journal of Production Economics*, 140 (2012), 944–958.

Wapner, P. (1995). Politics beyond the state: environmental activism and world civic politics. *World Politics*, 47 (3), 311–41.

Warren, D. E. y W. S. Laufer (2009). Are corruption indices a self-fulfilling prophecy? A social labeling perspective of corruption. *Journal of Business Ethics*, 88 (4), 841–849.

Waylen, G. (2004). Putting governance into the gendered political economy of globalization. *International Feminist Journal of Politics*, 6(4), 557–578.

Webb, P. (2005). The United Nations Convention against corruption. Global achievement or missed opportunity? *Journal of International Economic Law*, 8(1), 191–229.

Weitzman, M.L. (2007). A Review of the Stern Review on the Economics of Climate Change. *Journal of Economic Literature*. 45 (3), 703–724.

Werhane, P. H. (2015). Competing with integrity: Richard De George and the ethics of global business. *Journal of Business Ethics*, 127(4), 737–742.

Weston, B. H. (1984). Human Rights. *Human Rights Quarterly* 6(3), 257–283.

Wettstein, F. (2013). Human rights as ethical imperatives for business: the UN Global Compact's human rights principles, en Lawrence J.T. y Beamish P.W. *Globally Responsible Leadership: Managing According to the UN Global Compact*. Los Angeles, Sage, 73-88.

Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited: strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15, 219–234.

White House (Junio 2001). *Climate Change Review*. Initial Report. Recuperado en <http://www.state.gov/documents/organization/4584.pdf>.

Whitehouse, L. (2003). Corporate social responsibility, corporate citizenship and the Global Compact: a new approach to regulating corporate social power? *Global Social Policy* 3(3), 299–318.

Wickert, C. (2011). *Organizing “political” corporate social responsibility in small- and medium-sized enterprises: A conceptual framework*. Academy of Management Annual Meeting 2011, San Antonio, Texas (USA).

Wigmore-Álvarez, A. y Ruiz-Lozano, M. (2014). *The United Nations Global Compact Progress Reports as Management Control Instruments for Social Responsibility at Spanish Universities*. *SAGE Open*, 4(2), 2158244014532105.

Williams, G. y Zinkin, J. (2010). Islam and CSR: A study of the compatibility between the tenets of Islam and the UN Global Compact. *Journal of Business Ethics*, 91(4), 519-533.

Williams, O. F. (2008). The UN Global Compact: the challenge and the promise, en Wynhoven, U. *Leadership and Business Ethics*. Springer Netherlands, 229-249).

Williams, O. F. (2014). The United Nations Global Compact: what did it promise? *Journal of Business Ethics*, 122(2), 241-251.

Wilson, G.K. (2003). *Business and Politics: A Comparative Introduction*. Hampshire, UK, Palgrave and Macmillan. 3rd edition.

Winston, M. (2002). NGO strategies for promoting corporate responsibility. *Ethics and International Affairs*, 16 (1), 71-88.

Winter, S. y May, P. (2001). Motivation for compliance with environmental regulations. *Journal of Policy Analysis and Management*, 20, 675–698.

Woo, C. Y. (2010). Implementing the United Nations Global Compact, en Rasche A. y Kell G. *The United Nations Global Compact: Achievements, trends and challenges*. Cambridge, UK, Cambridge University Press, 115-143.

World Commission on Environment and Development (1987). Our Common Future. The Report of the WCED. *The Brundtland Report*. Oxford University Press, Oxford.

Wynhoven, U. (2006). Global Compact Performance Model, en De Witte, M. y Jonker, J. *Management models for corporate social responsibility*. Heidelberg Management Models for CSR, 63-71.

Wynhoven, U. y Strausberg, M. (2010). The United Nations Global Compact's governance framework and integrity measures, en Rasche A. y Kell G. *The United Nations Global Compact: Achievements, trends and challenges*. Cambridge, UK, Cambridge University Press, 251-264.

Yin, R.K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications. Fourth Edition. Applied social research methods vol. 5.

Yin, R.K. (2012). *Applications of Case Study Research*. Sage Publications. Third Edition. Applied social research methods vol. 34.

Zadek, S. (2004). The path to corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 82, 125–132.

Zammit, A. (2003). *Development at risk. Rethinking UN-business partnership*. Geneva: South Centre and United Nations Research Institute for Social Development.

Ziegler, O. (2007). Global Compact membership in Europe and the US: a case study of the automobile industry. *Journal of Corporate Citizenship*, 26, 53–68.



Zinkin, J. (2007). Islam and CSR: a study of the compatibility between the tenets of Islam, the UN Global Compact and the development of social, human and natural capital. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 14(4), 206-218.

Zuo, J., Zillante, G., Wilson, L., Davidson, K. y Pullen, S. (2012). Sustainability policy of construction contractors: A review. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 16(6), 3910-3916.



