

Responsabilidad Social Corporativa y rendimiento corporativo: los costos económicos y los beneficios de la RSC

MILAN C. JELIC*

Revista Cultura Económica
Año XXXIV • N° 92
Diciembre 2016: 41-55

Resumen: Este artículo analiza la relación entre la responsabilidad social corporativa y el rendimiento corporativo utilizando el marco teórico de la Economía Civil y también estudia la teoría de los bienes comunes. Estos enfoques son utilizados para estimular los comportamientos prosociales a nivel microeconómico y como introducción teórica para luego presentar algunos marcos y enfoques aplicados en diferentes sectores de negocios que muestran que la RSC puede ser rentable desde una perspectiva de maximización de la ganancia. Otro descubrimiento es que a pesar de los costos adicionales en el corto plazo que pueda presentar esta forma diferente de hacer negocios, también presenta beneficios y oportunidades en términos de creatividad e innovación en el largo plazo. Se estudian varios casos para ver cómo la reciprocidad puede ser estimulada para crear bienestar y felicidad pública, el Programa “Creando las Escuelas del Futuro de Manchester” (BSF), Nike, Kimberley-Clark, Pixar, la Terminal 5 del Aeropuerto de Heathrow, Wal-Mart, Dow Chemical, Marks & Spencer’s, y Johnson & Johnson. Al final se presentan algunas conclusiones para la sustentabilidad de los negocios en el largo plazo.

Palabras clave: Responsabilidad Social Corporativa – rendimiento corporativo – Economía Civil – bienes comunes – sustentabilidad

Corporate Social Responsibility and Corporate Performance: the Economic Costs and Benefits of CSR

Abstract: *This paper looks at the relation between corporate social responsibility and corporate performance, using the theoretical framework of Civil Economy. Common goods theory is also studied. They are used to look at how to enhance pro-social behavior at micro level and to give the theory to present later some frameworks and approaches applied throughout different business sectors that show that CSR can be profitable from a profit maximizing perspective. Other findings are that although this different way of doing business may present additional costs in short-term analysis, it also presents benefits as well as opportunities for creativity and innovation in the long run. Several examples are studied to see how reciprocity can be stimulated to create well-being and public happiness. These are: “Manchester Building Schools for the Future” (BSF) programme, Nike, Kimberley-Clark, Pixar, Heathrow Airport Terminal 5, Wal-Mart, Dow Chemical, Marks & Spencer’s, and Johnson & Johnson. Some suggestions for long-term business sustainability are put forward at the end of the work.*

Keywords: *Corporate Social Responsibility – Corporate Performance – Civil Economy – Common Goods – Sustainability*

I. Introducción

El mundo actual presenta ciertos dilemas sociales que no han podido ser resueltos correctamente con teorías a nivel macroeconómico, donde el foco no está puesto en las personas y sus interrelaciones. Es por ello que muchos académicos buscan “desarrollar una teoría más general sobre las elecciones individuales que reconozca el rol central de la confianza en hacer frente a los dilemas sociales” (Ostrom, 2010: 642. Traducción propia). Consumidores conscientes y corporaciones socialmente responsables, con conocimiento de esos dilemas sociales, están reformando la economía. Entre aquellos académicos que buscan nuevas teorías, la perspectiva de la Economía Civil presenta a estos dos nuevos tipos de actores como dos novedosas “manos” que intervienen en el mercado junto a las dos manos clásicas: la “mano invisible” de Adam Smith y la “mano reguladora” del gobierno (Becchetti *et.al.*, 2014).

Hay hoy, además, cuestiones relativas a la sustentabilidad ambiental y económica que cobran importancia entre académicos y en la sociedad: la administración y el uso de los bienes comunes naturales o aquellos hechos por el hombre presentan un escenario más complejo que en años precedentes. Elinor Ostrom (2010) argumenta que dichos bienes son mejor administrados a través de grupos auto-organizados. Por su parte, la tradición de la Economía Civil propone un marco más amplio –incluyendo la idea de los bienes comunes– para generar una relación de mayor cooperación entre actores económicos en nombre de una actividad económica sustentable: en vez de promover actividades altruistas, de un solo sentido, este enfoque propone relaciones recíprocas que forjan un valor adicional, y aumentan la auto-organización de sistemas policéntricos y multinivel. Así, estimulan la creación de entornos colaborativos, y agregan valor a un conjunto más amplio de actores –*stakeholders*–, que no se ciñe sólo a los accionistas –*shareholders*.

Esta interacción con múltiples actores, vista desde la perspectiva de una empresa, es llamada Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Siguiendo entonces el punto de vista de

la Economía Civil, si se quiere desarrollar una actividad económica más sustentable a lo largo del tiempo, ha de adoptarse una actitud más socialmente responsable. Sin embargo, la adopción de la RSC puede incrementar los costos en el corto plazo, argumentan Becchetti *et. al.* (2014: 357) y Rapti y Medda (2010: 2). Entonces, la primera pregunta que surge es: ¿puede la RSC ser rentable desde una perspectiva de maximización de las ganancias? Esta cuestión es relevante porque aunque la RSC pueda agregar valor a varios actores distintos de los accionistas, estos últimos tienen que percibir una mejora en su rendimiento corporativo para adoptar una transformación organizacional que cambie el manejo tradicional de los negocios. Asimismo, dado que pueda haber costos iniciales, otra pregunta que sería interesante analizar es si los costos económicos de la RSC pueden ser reducidos. En términos de beneficios, aparte del rendimiento corporativo, ¿cuáles son los valores agregados que trae ser más responsable socialmente?

A lo largo del artículo la intención es responder estas preguntas estudiando cómo puede adoptarse satisfactoriamente la RSC, mediante el análisis de casos reales en los que la relación de la empresa con actores distintos de los accionistas produce beneficios para éstas. Se presentarán diferentes prácticas de RSC, en una variada selección de sectores desde el desarrollo de software pasando por la producción de automóviles, la industria del entretenimiento, la construcción de infraestructura a gran escala y la industria química, entre otros. Es que “para explicar el mundo de las interacciones y resultados que ocurren en múltiples niveles, es necesario estar dispuestos a lidiar con la complejidad en vez de rechazarla” (Ostrom, 2010: 665. Traducción propia). Entonces, para entender mejor como los negocios pueden ser más sustentables en el largo plazo es necesario estudiar diferentes enfoques y distintos sectores económicos.

Para hacer esto, este artículo se divide en seis secciones. Luego de esta introducción, la segunda sección presenta la teoría de la Economía Civil. La tercera parte se adentra en el concepto de Responsabilidad Social Corporativa. Luego, la cuarta analiza los costos económicos, la

rentabilidad y sustentabilidad de la RSC, seguida por la sección donde se presentan casos de éxito en la aplicación de la RSC estudiando los casos: el Programa “Creando las Escuelas del Futuro” de la ciudad inglesa de Manchester (BSF), *Nike*, *Kimberley-Clark*, *Pixar*, la Terminal 5 del Aeropuerto de Heathrow, *Wal-Mart*, *Dow Chemical*, *Marks & Spencer’s*, y *Johnson & Johnson*. Finalmente, el artículo termina con la sección conclusiva.

II. Economía Civil

Zamagni (2012: 14-15) explica que una economía de mercado tiene tres principios reguladores: 1) la división del trabajo, que crea la necesidad del intercambio de bienes y servicios y por tanto suscita en los hombres la conciencia de su interdependencia; 2) la idea de desarrollo, en términos de interdependencia intergeneracional y acumulación; y 3) la libre empresa, que implica competencia. Y agrega que la economía de mercado es, en términos epistemológicos, el *género*, que tiene a su vez diferentes *especies* como, por ejemplo, el capitalismo o la Economía Civil. Sobre el primero, Zamagni dice que tras la revolución industrial y la filosofía utilitarista de Jeremy Bentham, su foco cambió del bien común al bien total. En cambio, la Economía Civil mantuvo al bien común como su principal objetivo concentrándose en la interacción, en las relaciones y en la reciprocidad entre las personas involucradas en la actividad económica, y más generalmente, en la sociedad (Zamagni, 2012).

De este modo, Economía Civil “no es un nombre diferente para la economía sin fines de lucro o del tercer sector, porque incluye y se aplica para toda la economía tanto civil como incivil. Más bien (...) se pone en contraposición a la idea de que exista una separación entre economía *con* y economía *sin* fines de lucro, típica del Humanismo de la *economía política* de matriz protestante” (Bruni y Zamagni, 2015: 16. Traducción propia). La Economía Civil se diferencia del pensamiento económico tradicional (*mainstream*) de los últimos tres siglos, a partir de la siguiente crítica a tres tipos de reduccionismo: el reduccionismo antropológico —que se focaliza en el individuo en vez de hacerlo en la persona—; el

reduccionismo del concepto de valor —que se centra en la búsqueda de la riqueza por sobre la felicidad pública—; y el reduccionismo corporativo —por su maximización de la ganancia o la búsqueda sólo de ganancia. La “Economía Civil es una tradición de pensamiento, que, para salvar la economía de mercado, intenta llevarla a su vocación antigua y original de ser aliada del bien común; e intenta representar un lugar de libertad, de socialización y de expresión de las *capabilities* y vocaciones de las personas, en particular de la vocación de trabajo” (Bruni y Zamagni, 2015: 7-8. Traducción propia).

La Economía Civil tuvo su apogeo en el reino de Nápoles en la segunda mitad del siglo XVIII, y se inserta en una tradición que hunde sus raíces en pensadores clásicos como Aristóteles y Santo Tomás de Aquino, “en la civilidad de las ciudades medievales, sus monasterios (...) en las tradiciones franciscana y dominica. Otras raíces llegan hasta el mundo griego y romano y sus *arête/virtus, polis/civitas, eudaimonía/felicitas publica*” (Bruni y Zamagni, 2015: 14. Traducción propia). No es un tratado económico, es una *ópera* que evoluciona y como tal, está abierta a nuevas contribuciones, y como toda *ópera* es enriquecida con la práctica, señalan Bruni y Zamagni (2015:14).

La mayoría de las bases de la Economía Civil anteriormente descriptas son expresión de una cosmovisión trascendente —desde un punto de vista ontológico— que difiere de posiciones individualistas u holísticas.

Para los individualistas, el problema económico se reduce al estudio del comportamiento de cada agente y, sólo más adelante, a los resultados colectivos obtenidos por agregación de los resultados individuales. Para los partidarios del estatuto holístico, el objeto de estudio es el funcionamiento del sistema (o de cada subsistema) en su conjunto, sin entrar en las creencias y motivaciones que mueven a la acción a cada uno de los actores (Zamagni, 2012: 60).

Ambas visiones son inmanentes, esto es, permanecen ensimismadas, y conducen al reduccionismo antropológico antes mencionado, porque hacen foco en el individuo en vez de en

la persona. Además, se centran en individuos impulsados por su propio interés. Este tipo de fundamentos conductistas de la teoría económica fue ya señalado por Amartya Sen (1977), quien llamaba a esta clase de individuo, el *homo oeconomicus*, un “tonto racional” – *rational fool*.

En cambio, el tipo de actor que la Economía Civil promueve es la persona, el ser humano en su completa manifestación. Esto es, un sujeto relacional, como el *zoon politikon* de Aristóteles: dotado de libertad él se relaciona voluntariamente con sus pares completándose a sí mismo y ayudando a otros en esa tarea, y no motivado por puro egoísmo o impulsado por el propio interés, como explica Aristóteles en su *Política*. Este acto implica reciprocidad, y las transferencias generadas con reciprocidad son indisolubles de las relaciones humanas, así como bien indica Zamagni: “el objeto de la transacción no se puede separar de las personas que la realizan, de manera que el intercambio deja de ser anónimo e impersonal” (Zamagni, 2012: 38). Luego, si no es ni anónimo ni impersonal, el intercambio crea bienes relacionales. Este punto es interesante para la teoría económica porque, como expresa el economista italiano,

una organización de mercado que sepa estimular los comportamientos prosociales en vez de castigarlos, tenderá a ser más eficiente, reduciendo sustancialmente los costes de transacción relacionados con su funcionamiento y, sobre todo, más *felicitoria*, o sea, más satisfactoria para todos (Zamagni, 2012: 39).

Entonces: mejores relaciones, mejores resultados, menores costos transaccionales.

En la relación de intercambio la determinación de la relación (el precio de equilibrio) precede a la transferencia del objeto en cuestión; el intercambio solamente tiene lugar después de que el comprador y el vendedor se hayan puesto de acuerdo sobre el precio del objeto de la transacción. En cambio, en la relación de reciprocidad la transferencia precede, tanto lógicamente como temporalmente, a la contraprestación ... Además, el nexo de la reciprocidad puede

modificar el resultado del mismo juego económico, ya sea porque la práctica de la reciprocidad tiende a estabilizar los comportamientos prosociales cuando los agentes tienen que interactuar en contextos semejantes al del dilema del prisionero, o porque la cultura de la reciprocidad tiende a cambiar desde dentro la misma estructura de preferencias de los sujetos (Zamagni, 2012: 66).

Un ejemplo de esto último es una práctica que se realiza en varios países como en Argentina, donde pequeños negocios venden productos a sus clientes conocidos, quienes los pagan con posterioridad, muchas veces al final de la semana o del mes.

Zamagni aporta la idea de que para que una sociedad aumente las posibilidades de que ocurran comportamientos prosociales a nivel micro, permitiendo el desarrollo, tiene que haber ciertos arreglos institucionales que él llama reciprocidad institucional, esto es: “estructuras sociales capaces de generar un flujo de intercambios voluntarios sobre la base de una expectativa mutua de reciprocidad” (Zamagni, 2012: 77). Asimismo, argumenta que si se interviene en el diseño institucional de la sociedad, se puede extender el proceso de generalización de la confianza. Este proceso es esencial para la aparición de los altos niveles de cooperación que exige un desarrollo que quiera ser sustentable (Zamagni, 2012: 77-79). Cabe aquí aclarar que confianza no debe confundirse con el término reputación. El primero indica una relación entre personas, mientras que el segundo describe un bien que incluso se puede comprar (Zamagni, 2012: 80).

Ahora bien, el concepto de reciprocidad, señala el economista italiano, también difiere de las nociones de altruismo y filantropía, ya que ambos suponen un movimiento o transferencia que se realiza de forma aislada y unidireccional (Zamagni, 2012:81). En cambio, la reciprocidad toca a las relaciones humanas de toda la sociedad en un sentido amplio. En términos de la actividad económica, esto supone la importancia de crear relaciones de reciprocidad a lo largo de toda la actividad de negocios de un sujeto o compañía.

A este respecto, analizando comportamientos transaccionales, Zamagni (2012) presenta varias matrices donde combina el comportamiento de algunos jugadores clásicos en teoría de los juegos con algunos jugadores más sofisticados. El autor llega a la conclusión de que bajo ciertas circunstancias donde no se incentivan los comportamientos prosociales, el equilibrio resultante es decepcionante socialmente y se pueden destruir porciones de la riqueza total.

Bienes Comunes

Dentro de los bienes transables en el mercado, la Economía Civil incluye a los bienes comunes, o *commons*, como son conocidos en idioma inglés. Éstos son bienes que “incluyen recursos naturales y aquellos creados por el hombre para los cuales (i) excluir a los beneficiarios a través de medios físicos o institucionales es especialmente costoso, y (ii) el consumo realizado por un usuario reduce la disponibilidad del recurso para otros” (Ostrom *et. al.*, 1999: 278. Traducción propia). Eso significa que los *commons* presentan bajos niveles de exclusión y altos niveles de rivalidad. El agotamiento de dichos bienes representa una amenaza para la humanidad por cuestiones de sustentabilidad. Por ejemplo, recursos no renovables son bienes comunes y su manejo representa un desafío para los tiempos actuales. Pero también sistemas económicos complejos tales como industrias del conocimiento, proyectos de infraestructura de gran envergadura, implementación de políticas públicas con múltiples actores intervinientes, tanto en términos de su gestión como del diseño institucional, pueden ser considerados como bienes comunes. Se conciben así porque las decisiones tomadas respecto de su uso excluyen otras posibles decisiones o arreglos para lidiar con un mismo problema –alta rivalidad– y por sus características intrínsecas de múltiples actores en juego –baja exclusión– (Gil y Baldwin, 2014). Resolver el problema de los bienes comunes “implica dos elementos distintos: restringir el acceso y crear incentivos –usualmente asignando propiedad o derechos individuales sobre el recurso– para que los usuarios inviertan en el recurso en vez de sobre-explotarlo” (Ostrom *et. al.*, 1999: 279. Traducción propia).

En cuanto a los usuarios de bienes comunes, Ostrom *et. al.* identifican los siguientes cuatro tipos:

- (i) aquellos que siempre se comportan de una manera mezquina y mirando su propio interés y nunca cooperan en situaciones de dilema (*free-riders*);
- (ii) aquellos que no están dispuestos a cooperar a menos que les aseguren que no van a ser explotados por *free-riders*;
- (iii) aquellos que desean iniciar una cooperación recíproca con la esperanza que otros devolverán la confianza; y
- (iv) tal vez algunos pocos genuinamente altruistas que siempre tratan de alcanzar los mayores retornos para el grupo (traducción propia Ostrom *et. al.*, 1999: 279)

Sobre estos comportamientos Ostrom *et. al.* llegan a la misma conclusión a la que llega la Economía Civil, presentada en los párrafos anteriores: “grupos de personas que se reconozcan mutuamente son más propensos a generar confianza, reciprocidad y reputación para desarrollar normas que limiten el uso de los bienes comunes, que grupos de extraños” (1999: 279. Traducción propia).

Asimismo, Ostrom (2010:641. Traducción propia) prueba a través de estudios experimentales realizados en laboratorio que se reduce la sobreutilización del bien y aumentan los beneficios cuando se permite la comunicación entre las personas involucradas, aunque se trate de pequeñas charlas. Para crear ambientes colaborativos, particularmente en sistemas económicos complejos, el autor (2010) promueve la creación de una gobernanza policéntrica, que supone reducir el nivel de toma de decisión a la mayor cantidad de centros posibles más o menos independientes de estructuras superiores. Las pruebas arrojaron resultados que demuestran que los usuarios de sistemas auto-organizados crean “reglas delimitantes que sirven para determinar quién puede utilizar el recurso, reglas de elección relativas a la asignación del flujo de unidades del recurso, y formas activas de sanciones y monitoreo local para quienes rompen las reglas” (Blomquist *et. al.*, en Ostrom, 2010: 650. Traducción propia). Como ya hemos señalado, la Economía Civil considera a los bienes comunes entre los bienes transables en el mercado, con

lo cual el manejo y gestión de los *commons*, a través de una gobernanza policéntrica con ciertas reglas generales como propone Ostrom, podría servir de inspiración, por no ser ajena al modelo, en la intención de crear reciprocidad entre actores económicos intervinientes en el mercado.

III. Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Como se ha visto hasta ahora, la reciprocidad va más allá del puro altruismo o la filantropía en la relación entre una persona y las demás, planteando una mutua interrelación. Así es como, desde el punto de vista de los negocios, la reciprocidad puede ser entendida como la relación recíproca entre una compañía y diversos actores. A esta interrelación holística se la llama Responsabilidad Social Corporativa (RSC). En términos de una visión clásica de los negocios, la RSC implica “un cambio de foco de la maximización del valor de los accionistas a la satisfacción de un más amplio espectro de actores” (Becchetti *et. al.*, 2012: 2. Traducción propia). Este cambio, sin embargo, no necesariamente reduce el rendimiento corporativo para el accionista, de acuerdo con estudios empíricos realizados por Becchetti *et. al.* (2011). Rapti y Medda (2010) también presentan evidencia empírica y mencionan varios otros artículos que sostienen con robusta evidencia cómo la RSC puede generar ganancias y mejorar el rendimiento financiero. A continuación veremos cómo se pueden alcanzar estos objetivos en forma conjunta.

La RSC ha sido practicada ya desde hace tiempo. Sin embargo, en un principio cubría prácticas del estilo de transferencias o acciones unidireccionales, “separando las relaciones externas del día a día del negocio” (Browne y Nuttall, 2013. Traducción propia). Así, para manejar la transformación organizacional de una compañía para convertirse en socialmente más responsable, los directivos deben identificar con qué actores involucrarse en una relación recíproca y qué actividades desarrollar con ellos. Rankings sociales como el KLD pueden dar una idea de qué mirar a la hora de buscar este objetivo.

El índice valora a las compañías según los siguientes criterios: “(i) Relación con la comunidad local; (ii) Relación con los empleados; (iii) Ambiente; (iv) Calidad del producto; (v) Gobernanza corporativa; (vi) Derechos humanos; (vii) Garantías de diversidad; (viii) La actividad de la compañía en sectores controversiales” (Becchetti *et. al.*, 2014: 351. Traducción propia). De acuerdo con Becchetti *et. al.*, los actores a ser tenidos en cuenta son: “accionistas, empleados, proveedores, comunidad local, consumidores, futuras generaciones” (2014: 350. Traducción propia). Estos criterios son buenos, pero sin embargo, surge la pregunta de si no existe ya alguna práctica que esté en uso en forma extendida para identificar actores y las acciones necesarias a realizar para con ellos, que un *manager* pueda utilizar para hacer frente a la transformación organizacional de su compañía, convirtiéndola en socialmente más responsable.

Una forma útil de identificar actores podría ser aplicar el conocido y muy utilizado análisis de las 5Cs tomado del planeamiento estratégico de negocios. Este análisis identifica cinco tipos de actores a tener en cuenta al momento de planificar la estrategia de un negocio, a saber:

- C1 Compañía: incluye a sus trabajadores, directivos, accionistas.
- C2 Colaboradores: empresas proveedoras o asociadas.
- C3 Clientes: tanto usuarios del bien o servicio como consumidores finales.
- C4 Competidores: otras empresas que compiten en el mismo mercado.
- C5 Contexto: en el que está inserta la empresa, el marco legal e institucional, la comunidad, los diferentes actores de la sociedad civil, el ambiente.

A estos cinco tipos de actores se los podría definir como el ecosistema de negocios de una compañía (Baldwin, 2012). Así, como la RSC no es una acción altruista unidireccional, sino una relación recíproca entre la compañía y una vasta serie de actores en el día a día de su negocio, el análisis de las 5Cs podría ayudar a los *managers* a determinar con precisión acciones a realizar para con cada actor durante todo el proceso productivo, porque la responsabilidad social

“está relacionada con lo que pasa en el proceso productivo y a lo largo de toda la cadena de valor detrás del producto, más que en características intrínsecas del producto vendido” (Becchetti *et. al.*, 2005: 13. Traducción propia).

Modelo de las Cuatro Manos

La RSC puede ser considerada como parte de un modelo más amplio que deriva de la Economía Civil, el modelo de las “cuatro manos”. Éste parte del esquema clásico de las dos “manos” que interactúan en el mercado: la “mano invisible” del mercado y la mano reguladora del gobierno. Y les adiciona otras dos: las compañías socialmente responsables y los consumidores conscientes que “votan con su billetera” (Becchetti *et. al.*, 2014).

El modelo representa la interacción de las cuatro “manos” en el mercado, cada cual con su fuerza e influencia. Por ejemplo, las empresas socialmente responsables interactúan con otras compañías que pueden imitarlas o ser completamente indiferentes a las prácticas socialmente responsables, compitiendo y relacionándose bajo el marco de regulaciones gubernamentales, fuerzas del libre mercado y consumidores. Entre los consumidores, los más conscientes han comenzado a ser actores decisivos cuando interactúan en el mercado. Este modelo ayuda a entender los nuevos roles decisivos de los consumidores conscientes y de las empresas socialmente responsables. Sean o no socialmente responsables, las compañías tienen que estar alerta a lo que dicta la conciencia de los consumidores, quienes cada vez se fijan y evalúan en mayor medida cómo aquellas se relacionan con los actores descritos en el análisis de las 5Cs.

IV. Costos económicos, rentabilidad y sustentabilidad de la RSC

El cambio de una compañía hacia la RSC tiene que ser rentable para ser sustentable en el tiempo. Si una empresa comienza a realizar prácticas de RSC como parte de su día a día, relacionándose con múltiples actores, éstas tienen que crear valor, en términos de rendimiento

corporativo de largo plazo. Así se asegura que quienes toman las decisiones quieran continuar en esa dirección, dado que en el corto plazo, las prácticas de la RSC tienen costos iniciales de implementación (Becchetti *et. al.*, 2014: 357; Rapti y Medda, 2010: 2). Por un lado, Kuehn y McIntire (2014) entienden que el cambio de una compañía hacia la relación con múltiples actores le da al negocio sustentabilidad en términos de intangibles poco visibles como, por ejemplo, la reputación de la empresa, el fortalecimiento del valor de la marca, el desarrollo de líderes y el hecho de vigorizar la vida de las personas. Por el otro, los costos de la RSC pueden absorberse y así reducir su impacto en el rendimiento corporativo, dado que las restricciones sociales y las externalidades reguladas por los gobiernos pueden empujar a las empresas, en la búsqueda por adecuarse a esos nuevos escenarios, a “innovar utilizando nuevas tecnologías, métodos operativos y enfoques dirigenciales, y, como resultado, incrementar su productividad y expandir sus mercados” (traducción propia Porter y Kramer, 2011:5).

Kuehn y McIntire (2014: 45. Traducción propia) sostienen que “los programas de sustentabilidad son indudables inversiones en el futuro. Pero probar eso numéricamente significaría agregar a los elementos de «valor» del modelo financiero de una compañía atributos tales como mitigación de riesgos, oportunidad, fomento de la comunidad, beneficios ambientales e involucramiento social”. Y justamente lo que se considera como “valor” ha ido cambiando en los últimos años gracias a la mayor cantidad de consumidores conscientes y a la aparición de compañías socialmente responsables. Estos dos nuevos actores, que se adicionan al ya clásico modelo de las cuatro “manos”, están reformulando los mercados y lo que se considera como valor, incluso en términos de rendimiento corporativo y ganancia, impactando así en el bienestar general. Esto ocurre porque la noción de “valor” también supone beneficios como la felicidad pública por sobre la búsqueda de riqueza, sorteando el reduccionismo inicial del término; felicidad, que entre otros –por ejemplo, desempleo, ingresos, tipo de gobierno (Frey y Stutzer, 2002)– incluye el nivel de satisfacción

con la vida, es decir, aquello que las personas hacen con sus vidas.

Un ejemplo de costos de adopción podría ser la adecuación a externalidades reguladas por gobiernos –como tratamiento de contaminantes, seguridad e higiene, condiciones laborales– que crean costos internos para las compañías a lo largo de toda la cadena de valor (Porter y Kramer, 2011), pero traen beneficios de largo plazo para toda la sociedad. Beneficios generales y mayores niveles de satisfacción con la vida podrían asimismo obtenerse con mejores ambientes y relaciones en los lugares de trabajo, ya que es allí donde las personas –aquellas con empleo– pasan una gran parte del día, o también satisfaciendo, por ejemplo, las motivaciones intrínsecas de los trabajadores, como Ryan y Deci (2000) las definen.

Por su parte, Becchetti *et. al.* (2005), comparando compañías socialmente responsables con las clásicas firmas que sólo buscan ganancias, hacen notar que las primeras son propensas a generar un menor impacto sobre el bienestar general si se sitúan en el extremo del espectro ético, que aquellas compañías socialmente responsables que no son extremistas. Esto sucede porque cuando se es menos extremista en términos éticos, las compañías socialmente responsables ganan una mayor porción del mercado, generando así que las empresas que sólo buscan lucro las imiten para no perder ganancias, con lo cual impactan en el ecosistema de negocios de éstas y aquellas a la vez. Así las compañías “imitadoras” que buscan ganancias comienzan a ser más socialmente responsables, creando mayor bienestar general. Por el contrario, si una compañía responsable se mantiene en una postura extremista, será una firma de nicho y tendrá un impacto solo en aquellos pocos que forman parte de su ecosistema de negocios.

Por lo dicho hasta ahora, la RSC puede ser descrita como una relación recíproca entre una compañía y un amplio conjunto de actores, que crea ambientes colaborativos y valor hacia su ecosistema de negocios, en el día a día de todo el proceso productivo, y que tiene que ser rentable para ser sustentable a lo largo del tiempo. Aparte del incremento en el bienestar general y de los beneficios de la felicidad pública, y desde

una perspectiva empresarial, Becchetti *et. al.* (2014: 357-363) presentan cinco beneficios que trae la RSC en el posicionamiento de una firma en el mercado: (i) “Votar con la billetera”: consumidores conscientes que gastan su dinero con criterios socialmente responsables distintos de la maximización de la ganancia; (ii) Certificación sobre la calidad de los productos; (iii) Reducción de los costos de transacción con los diferentes actores; (iv) Innovación ambiental; y (v) Aumento de la productividad de los empleados.

V. Ejemplos exitosos de RSC

Esta sección presentará casos de éxito en los cuales compañías o incluso entidades públicas se relacionan con múltiples actores con resultados positivos en términos de reducción de costos, rentabilidad y sustentabilidad. Comenzando por un caso que involucra a una entidad pública, el Programa “Creando las Escuelas del Futuro” de la ciudad inglesa de Manchester (BSF por sus siglas en inglés) es un buen ejemplo de creación de “valor” que incluye atributos tales como mitigación de riesgos, oportunidad, fomento de la comunidad, beneficios ambientales e interrelación social. Todo esto, a su vez impacta en la reducción de costos, por lo tanto, el programa es socialmente responsable y rentable a la vez. Al igual que si se tratase de una empresa privada, tal iniciativa es exitosa siempre y cuando sea financieramente sustentable en el largo plazo. Gil y Baldwin (2014) presentan el programa BSF de Manchester como una política que reduce el riesgo de fracaso, creando infraestructura a prueba de obsolescencia –*future-proof* como se dice en inglés–, gracias a que se involucra a diferentes actores, especialmente a aquellos que harán luego uso efectivo de los bienes durables de largo plazo, y que en nuestra clasificación del modelo de las 5Cs representan a C1 (Compañía) y C3 (Clientes) a la vez.

Los autores muestran cómo el Concejo de la Ciudad de Manchester dispersó entre docentes y otros miembros de la comunidad educativa derechos a decidir el diseño de nuevas escuelas o de escuelas reacondicionadas. Se presentaron ciertas reglas de diseño generales para guiar a dichos actores participantes, y el Concejo mantuvo el poder de veto, esencial en estos

casos debido a que los servidores públicos son luego responsables y deben rendir cuentas por las erogaciones públicas de dinero. De este modo, la ciudad creó gobernanza policéntrica sobre un bien común.

El diseño de la gestión del programa para construir estas escuelas en Manchester es un buen ejemplo del modo en que ambientes colaborativos pueden contribuir a reducir riesgos, aumentar la participación, y promover la creatividad, sin descuidar la rentabilidad, es decir, haciendo al proyecto rentable desde una perspectiva de maximización de la ganancia. En este caso, la teoría sobre bienes comunes ayuda a la implementación de la RSC cuando los actores pueden ser considerados a la vez miembros de la organización y clientes.

Asimismo, pero focalizándose en el sector de Tecnología de la Información, Baldwin y Clark (2004: 6) explican cómo la “modularidad” –esto es, diversas entidades divididas en módulos que funcionan independientemente, pero que sin embargo, están sujetas a un conjunto de reglas generales– puede aumentar el rendimiento económico de una compañía. “[N]uevos diseños son fundamentalmente opciones con una opción de valor asociada. La modularidad-en-el-diseño multiplica las opciones inherentes a un sistema complejo. Esto a su vez incrementa el valor económico del sistema y cambia la forma en la que el sistema puede evolucionar” (Baldwin y Clark, 2004: 6. Traducción propia). Modularidad y gobernanza policéntrica representan formas de interacción de las empresas con diferentes actores, distintos de los accionistas, muestran cómo esto puede producir beneficios para todos, creando valor, mejorando la productividad y la innovación, además de mejorar el rendimiento corporativo. Productividad e innovación son dos características de las que actualmente carecen los arreglos institucionales o laborales clásicos, excesivamente dependientes del modelo de gerenciamiento taylorista, señalan Bruni y Zamagni (2015:10). Este modelo “no es capaz de otorgar valor al principio cooperativista, ni tampoco es capaz de ver al mercado como un espacio de mutua ayuda o al trabajo como una oportunidad para el desarrollo humano” (Bruni y Zamagni, 2015:10. Traducción propia).

Otros ejemplos de prácticas de la RSC desde una perspectiva de la maximización de la ganancia son los enfoques LEAN y Agile, que sin embargo no son usualmente presentados o reconocidos como parte de la RSC. Se trata de dos propuestas de gestión que buscan incrementar la productividad de las compañías a lo largo de toda la cadena de valor, expandir sus mercados, crear ambientes colaborativos y valor hacia todo su ecosistema de negocios, a la vez que aumentan la productividad y la innovación –todos estos, beneficios que impactan directamente en el rendimiento corporativo.

El enfoque LEAN fue inicialmente desarrollado por Taiichi Ohno en Toyota, promoviendo una forma de producción completamente diferente del modelo taylorista y busca reducir mucho del desperdicio (*muda* en japonés) generado en el proceso productivo. La hipótesis de Ohno es que el aprendizaje validado con los diferentes actores puede servir para alcanzar este objetivo, a la vez que se da valor a los consumidores. Para esto, el tiempo de entrega de un agregado de valor se reduce lo más posible creando un círculo virtuoso de *feedback* en el cual los diferentes actores son involucrados para evaluar el resultado de lo producido.

Ese círculo virtuoso de *feedback*, explica Eric Ries (2011), tiene tres componentes: crear, medir, aprender. Para ello, mínimos productos con valor (MVPs por sus siglas en inglés) son necesarios para crear los círculos virtuosos de *feedback* lo más cortos posibles para aprender antes cómo reducir los desperdicios y aumentar el valor.

Womack y Jones (2006) resumen el marco LEAN a través de los siguientes cinco principios para desvanecer *muda* que puede ayudar a identificar oportunidades para la creación de valor: (i) Definir valor: a cargo del consumidor en términos de sus necesidades; (ii) Identificar el flujo de valor y eliminar desperdicios: el flujo de valor implica las actividades necesarias para entregar el producto a los consumidores; (iii) Flujo: producción justo-a-tiempo con equipos descentralizados, heterogéneos y dedicados; (iv) Tirar: entregar aquello que los consumidores piden; (v) Perfección: productos y servicios con calidad total.

El enfoque LEAN se difundió luego a otros sectores productivos como Tecnología de la Información o Administración emprendedora. Algunos ejemplos de compañías que implementan LEAN actualmente son: *Nike Inc.* (2013) y *Kimberley-Clark Professional* (2015). Ambas compañías confían en una transformación organizacional hacia estas prácticas para involucrarse mejor con su ecosistema de negocios, y seguir haciendo las cosas bien en términos de rendimiento corporativo.

Siguiendo con el análisis de las 5Cs, el foco de *Nike* está puesto en C1 (Compañía) y en C2 (Colaboradores) a lo largo de toda su cadena de valor. Según su Reporte de Responsabilidad Corporativa (*Nike Inc.*, 2013) la compañía reconoce que, por su producción descentralizada, tiene responsabilidad sobre las condiciones laborales, la satisfacción de sus empleados y sus salarios, entre otros aspectos; incluso si sus trabajadores son empleados de proveedores independientes. Ese mismo reporte establece que el rendimiento corporativo de la compañía, medido por el rendimiento de las acciones, es tres veces mayor que el promedio de S&P 500 “se calcula comparando el total de cada retorno, asumiendo que los dividendos se reinvierten en el período de tiempo del 31/05/2008 al 31/05/2013” (*Nike Inc.*, 2013. Traducción propia). Las prácticas LEAN le han ayudado a reconfigurar su cadena de valor a fin de ser más socialmente responsable hacia actores claves.

Por otro lado, *Kimberley-Clark* está tratando de convertirse en una compañía orientada a sus consumidores – C3 – gracias a prácticas LEAN (Lindner, 2010). Sus planes de reducción de costos de 2008 a 2010 le dieron casi 100 millones de dólares estadounidenses más que las estimaciones previas. En efecto, el día que anunciaron tal cantidad de dinero ahorrado, la compañía dijo que su intención era ahorrar otros 400 a 500 millones de 2011 a 2013. Tales ahorros fueron originados por “el continuo desarrollo de [técnicas de] *lean manufacturing* y prácticas de la cadena de proveedores y de la formación de una organización global de adquisiciones”, expresó el entonces Jefe de la Oficina de Estrategia de la compañía, Chris Brickman, a la Revista Forbes (Lindner, 2010.

Traducción propia). Tales anuncios hicieron subir la acción un 2,6% el mismo día que *Kimberley-Clark* hizo pública dicha información, mientras que su competidor *Energizer Holding* estaba ese día 0,6% arriba y *Johnson & Johnson* perdió 0,02% (Lindner, 2010). Parecería ser que los accionistas –parte de C1 en nuestra clasificación– también ven el beneficio de la RSC.

Los ejemplos previos eran casos de éxito de LEAN que provienen de empresas del sector manufacturero que transformaron su enfoque gerencial abandonando el modelo taylorista. *Agile* por su parte, es un marco nacido entre profesionales del desarrollo de software que vieron que los trabajadores del conocimiento tampoco encajaban en el modelo de producción taylorista. Jurgen Appelo (2010) describe *Agile* a través de siete dimensiones: (i) Personas (poniendo foco en sus interacciones y colaboraciones); (ii) Funcionalidad (de los productos por sobre las especificaciones); (iii) Calidad (del producto o servicio entregado); (iv) Herramientas (que promueven ambientes colaborativos e interacciones); (v) Tiempo (reduciendo al mínimo el tiempo de entrega de un producto con valor); (vi) Valor (procurando entregar valor en contextos siempre cambiantes); y (vii) Proceso (principalmente basado en retrospectivas regulares, comunicación cara a cara y planificación continua). Muchas compañías, no sólo aquellas de la industria del software, están implementando metodologías del tipo *Agile*, siempre con el objetivo de crear ambientes colaborativos y valor hacia su ecosistema de negocios.

Un caso de éxito de una compañía de la industria del entretenimiento que utiliza estas prácticas es *Pixar*. Focalizados en C1 del modelos de las 5Cs para ser socialmente responsables, está en la continua búsqueda de “fórmulas para mejorar la gestión de los bienes relacionales en su ámbito interno. De esta forma mejoran el clima laboral, la cohesión interna, la afiliación y la afinidad con sus *stakeholders*, la optimización de resultados, la viabilidad de proyectos a largo plazo, la captación y gestión del talento, la mejora de la creatividad, etc.” (Calvo, 2013: 82). Ed Catmull, actual Presidente de *Pixar Animation Studios* y de *Walt Disney Animation Studios*, explica cómo han obtenido grandes resultados haciendo esto: “en

la creación de una película y otros desarrollos complejos de productos, la creatividad involucra a un gran número de personas de diferentes disciplinas que trabajan juntas eficientemente para solucionar muchos problemas” (2008, disponible en línea. Traducción propia). Y no es sencillo lograr que personas talentosas, como quienes integran compañías como *Pixar*, trabajen juntos en forma productiva; conlleva mucha confianza y respeto. Son los *managers* los encargados de crear un ambiente tal que expanda la confianza y permita que se desarrolle la creatividad. Al lograrlo, se obtiene un equipo de trabajo con personas comprometidas con sus pares y con el trabajo que realizan, argumenta Catmull (2008).

Ahora bien, ¿cómo han tenido éxito en hacer esto, convirtiéndose en uno de los más renombrados creadores de películas? Catmull (2008) explica que han formado equipos pequeños, independientes, heterogéneos y auto-organizados. Estos grupos continuamente presentan su trabajo en progreso a los directores y productores para recibir *feedback* y mejorar el producto en el que trabajan. Directores y productores retienen para sí el poder de veto y deciden qué productos finalmente son lanzados y cuáles no. Ellos, advierte Catmull, “no sólo se esfuerzan en crear grandes películas sino también en trabajar a tiempo, dentro del presupuesto y las restricciones de personal” (2008, disponible en línea. Traducción propia), y lo logran gracias a tener una visión unificada y global del proyecto que dirigen, lo que les permite indicar el camino a seguir entre las miles de ideas que participan de un proyecto tal como una película animada. Si bien Catmull (2008) valoriza el trabajo del equipo, no reduce el rol de liderazgo de los *managers*, dado que son justamente éstos quienes han de crear ambientes de confianza donde todos pueden decir lo que piensan, y nadie se sienta ofendido. La dinámica indica que es mejor identificar un problema entre pares antes del lanzamiento del producto a que la audiencia diga que se hicieron las cosas mal.

El ambiente de confianza creado gracias, entre otras prácticas, a compartir la información necesaria para realizar bien el trabajo en vez de decirle a las personas qué hacer, sumado a

revisiones diarias, es un proceso para dar y recibir *feedback* continuo de una manera positiva, explica Catmull (2008). Y continúa diciendo que “el abrumador deseo de las personas por asegurarse que su trabajo es bueno antes de enseñárselo a otros incrementa la posibilidad de que la versión final no sea exactamente lo que el director quiere. El proceso de revisiones diarias evita tal desperdicio de esfuerzo” (traducción propia Catmull, 2008). Otras dos prácticas usadas son: habituales *post-mortems* –revisiones de retrospectiva al final de cada entrega–, y habituales incorporaciones de personas no pertenecientes al equipo que desafiarán el *status quo*. En estas prácticas, los *managers* deben tener liderazgos fuertes para evitar voces acalladas, comentarios políticamente correctos, condescendencia, entorpecimiento del proceso de participación y lograr que todos participen del debate.

Cambiando de sector y pasando al de la gestión de grandes obras de infraestructura, veremos un caso donde las estrategias de involucramiento principal que aumentan la confianza y la colaboración se da en la relación de la empresa con sus proveedores y contratistas (C2) y con los clientes y usuarios finales (C3). El caso a estudiar es la construcción de la nueva terminal (T5) del Aeropuerto de Heathrow, presentada por Gil y Tether (2012) a partir de los enfoques de Flexibilidad de Diseño y Gestión del Riego de Proyecto –*Design Flexibility and Project Risk Management* en inglés, dos de los marcos teóricos de la literatura sobre dicho sector. Los autores destacan ciertas características de ambos enfoques que permiten entregar los proyectos en tiempo y dentro del presupuesto, a la vez que se cumplen los requerimientos de los clientes y se reducen riesgos –uno de los beneficios que hemos visto que aporta la RSC. Estos son:

- Divisar estrategias previas (*front-end strategizing*) para reducir la aparición de ‘sorpresas de estrategia’ o ‘cambios de objetivos’.
- Crear la capacidad de re-planificar a través de un diseño conducido por iteración de pruebas (*test-driven iterations*), modelos 3D, el uso de prototipos y la solución concurrente de problemas.
- “Invertir en formas de contratar con los proveedores más relacionales, dado que estos arreglos comerciales

alientan un comportamiento cooperativo, traduciéndose en compromisos, objetivos comunes y flexibilidad para lidiar con cambios en los requerimientos de diseño en etapas ya avanzadas del proceso” (traducción propia Gil y Tether, 2012:416).

- Gestionar el comportamiento de los clientes y de las expectativas a través de, por ejemplo, reuniones periódicas entre desarrollador y cliente.
- Involucrar al cliente desde una etapa temprana en el diseño del proceso.
- Crear cierta flexibilidad en el diseño del producto a través del uso de arquitectura modular, y si eso no fuera posible, al menos incorporar el uso de salvaguardias o garantías a modo de una cierta flexibilidad limitada.
- Utilizar ‘estrategias de postergación de diseño’ que pospone decisiones de diseño hasta el ‘último momento responsable’ (LRM por sus siglas en inglés).

La combinación de marcos conceptuales y estrategias realizada en el proyecto de la T5 llevan a Gil y Tether (traducción propia 2012:426) a concluir “que la calidad de la relación del desarrollador con el cliente condiciona el balance de ambos enfoques ... [y,] a menos que el cliente y el desarrollador sean cooperativos y compartan objetivos, aumentará la incertidumbre del proyecto y los diseños del producto tenderán a ser más rígidos”. Otro punto importante a tener en cuenta, y que impacta en el rendimiento financiero futuro de un proyecto (beneficio de la adopción de la RSC), es que como el proyecto de la T5 fue pensado para durar varias décadas, ciertos compromisos para beneficiar eficiencias de corto plazo pueden afectar la efectividad de la obra en el largo plazo, por lo que es recomendable evitar ese tipo de compromisos. “Llevando la idea al límite, actitudes de ese tipo podrían producir una obsolescencia temprana y comprometer perjudicialmente la longevidad operativa del activo” sostienen Gil y Tether (2012:426).

Porter y Kramer (2011) dan más ejemplos exitosos de compañías redefiniendo productividad en su cadena de valor a través de la creación de valor en “cuestiones sociales” como ellos las definen. Este valor impacta directamente en el rendimiento corporativo de las empresas y en su resultado financiero, mostrando que ganancia y RSC no son opciones mutuamente excluyentes: gracias a un relacionamiento más sustentable

con diferentes actores de su contexto (C5 en nuestra clasificación) *Wal-Mart* ahorró 200 millones de dólares estadounidenses en 2009 reduciendo su packaging y reduciendo las rutas de entrega aún cuando hayan despachado más productos ese año. Y *Dow Chemical* –también en relación a su vínculo con C5 – (Contexto)– ahorró 4 millones de dólares estadounidenses en 2012 reduciendo el consumo de agua fresca en las instalaciones de su planta más grande. Por su parte, *Marks & Spencer’s* esperaban ahorrar 175 millones de libras esterlinas para el año fiscal 2016 al eliminar la compra de productos de un hemisferio para transportarlo a otro cambiando su política de proveedores (C2 – Colaboradores) debido a su creciente conciencia ambiental. Finalmente, *Johnson & Johnson* ahorró 250 millones de dólares estadounidenses en tratamiento de salud entre 2002 y 2008 ayudando a sus empleados (C1 – Compañía) a dejar de fumar entre otros de sus programas de bienestar. Desde una perspectiva de maximización de la ganancia estos ejemplos también prueban que la RSC y la ganancia no son opciones mutuamente excluyentes.

VI. Conclusión

Este artículo intentó analizar la RSC desde la perspectiva de la Economía Civil, estudiando varios casos en los que ciertas compañías han desarrollado ambientes colaborativos agregando valor a un serie amplia de actores, no sólo para los accionistas. Algunas preguntas fueron formuladas a tal respecto y el contenido de este trabajo las ha respondido con evidencia y teoría. Muchos de los casos vistos presentan rentabilidad desde una perspectiva de la maximización de la ganancia, respondiendo así a la primera de dichas preguntas planteadas. En relación a la segunda de ellas, los costos económicos de la RSC pueden ser reducidos cuando, por ejemplo, restricciones sociales o externalidad reguladas por los gobiernos –uno de los actores del modelo de las cuatro manos– empujan a las compañías a innovar a través de, entre otros, la reducción del riesgo, la caída de costos transaccionales que la reciprocidad aporta o aumentando la longevidad operativa de un bien –reduciendo su obsolescencia. Incluso en este último, se podría alentar al desarrollador en la etapa de planeamiento a “que incorpore fle-

xibilidad en el diseño... y luego en la etapa de operación, permitírsele que recupere recompensas monetarias por hacer eso” (traducción propia Gil y Tether, 2012:427).

También se preguntó cuáles eran los valores que agrega ser más responsable socialmente aparte de obtener un mejor rendimiento corporativo. A lo largo del trabajo se llegó a la conclusión de que la RSC además de mejorar las ganancias de los accionistas, agrega valores tales como bienestar general, felicidad pública y satisfacción de las motivaciones intrínsecas de los trabajadores; además de aquellos listadas por el artículo de Becchetti *et. al.* (2014). Toda esta evidencia y teoría tiene la intención de contribuir con el desarrollo de “una teoría más general sobre las elecciones individuales que reconozca el rol central de la confianza en hacer frente a los dilemas sociales” como Ostrom (traducción propia 2010:642) reclama que es necesaria.

Pero a nivel macroeconómico termina quedando corto el análisis, dado que mucho bien puede hacerse aplicando RSC, pero, por ejemplo, aquellos que se encuentran desempleados no pueden disfrutar de todos los beneficios de dichas prácticas –siendo el desempleo un determinante importante de la felicidad pública (Frey y Stutzer, 2002). No era la intención de este artículo resolver un problema tan complejo como ese, sin embargo, resulta interesante notar que un mayor esfuerzo debería hacerse para contribuir de una mejor manera a la felicidad pública. Sin embargo, debido a los beneficios que la reciprocidad puede traer al bienestar general, el análisis micro es válido. Y siendo que la reciprocidad puede modificar las preferencias de los sujetos, tal vez *managers* más socialmente responsables –otro de los actores del modelo de las cuatro manos– podrían contribuir a promover cambios organizacionales que estimulen mayores comportamientos prosociales y colaborativos.

En tal sentido, sería importante evitar la separación y aislamiento de disciplinas, porque “crear valor compartido representa un nuevo enfoque de gestión que es transversal a las diferentes disciplinas” (traducción propia Porter y Kramer, 2011:17). Los *managers* necesitan

[t]ener un entendimiento de cuestiones sociales y ambientales necesarias para ir más allá de la concepción actual de la RSC [–aquella unidireccional– y] ... líderes de sectores sociales [se aconseja que] tengan un entrenamiento de administración y una mentalidad de emprendedor necesaria para diseñar e implementar modelos de valor compartido (traducción propia Porter y Kramer, 2011:17).

Para ello, cuentan con el análisis de las 5Cs para lidiar con la identificación de los actores con los cuales relacionarse e identificar acciones para tomar para con ellos. Foco en específicos actores y acciones hacia ellos, se pueden identificar en cada uno de los casos presentados:

- Compañía y Consumidores: en el Programa de construcción de escuelas;
- Colaboradores y Compañía (trabajadores en este caso en particular): en *Nike*;
- Consumidores: en el caso de *Kimberley-Clark*;
- Consumidores y Colaboradores: con la Terminal 5 de Heathrow;
- Contexto: para *Wal-Mart* y *Dow Chemical*;
- Contexto y Colaboradores: en *Marks & Spencer's*;
- Compañía (trabajadores): en los casos de *Pixar* y de *Johnson & Johnson*.
- Competidores: un buen ejemplo de relacionamiento con Competidores puede ser el de las compañías ‘imitadores’ presentado en la sección cuarta de este trabajo.

Así es como a pesar de que el foco en el que hacen hincapié las compañías puede variar, el ejercicio ayuda a entender la utilidad de las 5Cs como herramienta para *managers* conscientes que quieran implementar una RSC.

Una palabra final puede decirse acerca de las ventajas de utilizar el enfoque de la Economía Civil: ayuda a entender mejor las relaciones entre actores económicos partiendo de tres reduccionismos –antropológico, de valor y corporativo–, criticándolos, presentando una mejor forma de explicar las relaciones económicas y

sobreponerse a los dilemas sociales, con el objetivo de que sea más satisfactoria para todos. La organización del mercado que la Economía Civil promueve, como se pudo ver a lo largo de este trabajo, estimula comportamientos prosociales reduciendo costos transaccionales, siendo más eficiente, generando beneficios de reciprocidad, haciendo a las personas más felices en nombre de una actividad económica más sustentable, que para las compañías de negocios significa no descuidar el rendimiento económico mientras se implementa la RSC. Este artículo da ejemplos de cómo la ganancia y la RSC no son opciones mutuamente excluyentes.

Referencias bibliográficas

- Appelo, J. (2010). “Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders”. *Administración 3.0: Liderando desarrolladores Agile, Desarrollando Líderes Agile*. Addison-Wesley, USA.
- Baldwin, C.Y. (2012). “Organization Design for Business Ecosystems”, *Journal of Organizational Design*, 1(1):20-23.
- Baldwin, C.Y. and Clark, K.B. (2004). “Modularity in the Design of Complex Engineering Systems”, en *Harvard Business School*. <http://www.people.hbs.edu/cbaldwin/dr2/baldwinclarkces.pdf>. Último acceso: diciembre 2016.
- Becchetti, L., Federico, G., and Solferino, N. (2005). “The Game of Social Responsibility: Pioneers, Imitators and Social Well-being”, Artículo de Trabajo N° 15, *Curso de Postgrado en Economía de la Empresa Cooperativa de la ONP*, Facoltà di Economía, Università di Bologna, Sede di Forlì. www.aicon.it/workingpaper.cfm. Último acceso: diciembre 2016.
- Becchetti, L., Ciciretti, R., Hasan, I., and Kobeissi, N. (2011). “Corporate social responsibility and shareholder’s value”, *Journal of Business Research*, 65:1628-1635.
- Becchetti, L., Bruni, L., and Zamagni, S. (2014). *Microeconomia. Un testo di economia civile* (2ª edición). Il Mulino, Bologna.
- Bruni, L. and Zamagni, S. (2015). *L’economia civile*. Il Mulino, Bologna.
- Browne, J. and Nuttall, R. (2013). “Beyond Corporate Social Responsibility: Integrated External Engagement”, *McKinsey Insights*. http://www.mckinsey.com/insights/strategy/beyond_corporate_social_responsibility_integrated_external_engagement9. Último acceso: diciembre 2016.
- Calvo, P. (2013). “Fundamentos de la economía civil para el diseño de las organizaciones”, *Revista Internacional de Organizaciones*, 10:65-84.
- Catmull, E. (2008). “How Pixar Fosters Collective Creativity”, *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2008/09/how-pixar-fosters-collective-creativity>. Último acceso: diciembre 2016.
- Frey, B.S. and Stutzer, A. (2002). “The Economics of Happiness”, *World Economics*, 3(1).
- Gil, N. and Tether, B.S. (2012). “Project risk management and design flexibility: Analysing a case and conditions of complementarity”, *Research Policy*, 40: 415–428.
- Gil, N. and Baldwin, C.Y. (2014). “Sharing Design Rights: A Commons Approach for Developing Infrastructure”, Artículo de Trabajo 14-025, *Harvard Business School*. http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/14-025_59aa690e-2f16-4f9a-8dbe-857b00cdf80.pdf. Último acceso: diciembre 2016.
- Kimberly-Clark Professional (2015). *The Continuous Improvement Hub* <http://www.kcprofessional.com/solutions/continuousimprovement>. Último acceso: diciembre 2016.
- Kuehn, K. and McIntire, L. (2014). “Sustainability a CFO Can Love”, *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/04/sustainability-a-cfo-can-love>. Último acceso: diciembre 2016.
- Lindner, M (2010). “Super Savings For Kimberly-Clark”, *Revista Forbes*. <http://www.forbes.com/2010/03/22/kimberly-clark-kleenex-markets-equities-proctor-and-gamble-thomas-falk-closer.html>. Último acceso: diciembre 2016.
- Nike, Inc. (2013), *CR Report FY12/13*. <http://www.nikeresponsibility.com/report/>. Último acceso: diciembre 2016.
- Ostrom, E., Burger, J., Field, C.B., Norgaard, R.B., and Policansky, D. (1999). “Revisiting the Commons: Local Lessons, Global Challenges”, en *Science*, 284:278-282.

- Ostrom, E. (2010). “Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems”, *American Economic Review*, 100:641–672.
- Porter M.E. and Kramer M.R. (2011). “Creating Shared Value”, en *Harvard Business Review* <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>. Último acceso: diciembre 2016.
- Rapti E. and Medda, F. (2010). “Corporate Social Responsibility and Financial Performance in the Airport Industry”, Artículo de Trabajo, *Quantitative & Applied Spatial Economic Research Laboratory* (QASER), University College London.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business, New York.
- Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2000). “Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions”, en *Contemporary Educational Psychology*, 25: 54–67.
- Sen, A. (1977). “Rational Fools: A Critique of the Behavioral Foundations of Economic Theory”, en *Philosophy & Public Affairs*, 6(4):317-344.
- Womack, D.T. and Jones, J.P. (2006). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation* (2ª Edición). Free Press, New York.
- Zamagni, S. (2012). *Por una Economía del Bien Común*. Ciudad Nueva, Madrid.