

La responsabilidad social como estrategia de negocios

El caso empresarial en la ciudadanía corporativa

Por Susanne Lang y Frank Solms Nebelung

La ciudadanía corporativa no es esencialmente un acto altruista de beneficencia, sino una política concreta de negocios: el «caso empresarial». Este concepto se caracteriza por la articulación sistemática de los intereses empresarios con el bien común –y es en esta combinación que reside su atractivo político–.

La ciudadanía corporativa requiere de una integración sistemática de las actividades comunitarias en la estrategia de negocios de la empresa, ya que ésta solamente mantendrá un compromiso sostenible en el tiempo si se evidencia funcional a sus intereses genuinos. Este beneficio puede tener muchas facetas: un buen posicionamiento en la imagen pública; la motivación y la calificación, la creación del espíritu de equipo y una reducción en las faltas del personal; ventajas competitivas de cara a las y los clientes; y muchas más. Lo decisivo es que el compromiso esté basado en los intereses concretos de la empresa, ya éstos impulsan en general y de manera mucho más confiable y sosteniblemente, la acción humana que las convicciones, pues «a idea siempre termina por llevarse un chasco frente al interés» (Carlos Marx).

El involucramiento del personal constituye un paso decisivo en el proceso de articulación sistemática de las actividades comunitarias y de negocios. Mediante un esquema de «voluntariado corporativo», la empresa le da una cara visible a su compromiso ciudadano.

Desde la perspectiva de los actores del mercado, la ciudadanía corporativa constituye una inversión en el capital social, esto es, en función de las condiciones extraeconómicas básicas que hacen posible el éxito económico.

Las actividades de ciudadanía corporativa complementan las políticas públicas nacionales y locales. No pueden sustituirlas, ya que las primeras son por definición puntuales y selectivas. Pero, más que nada, las empresas comprometidas no desean tapar agujeros dejados por otro actor, sino optar libremente entre las acciones y esquemas que les resulten más adecuados.

De las experiencias estadounidenses pueden extraerse dos lecciones que también serían de utilidad para Alemania. Por un lado, hay que seguir desarrollando la ciudadanía corporativa, transformándola en un «caso empresarial», pues las empresas solo asumirán un compromiso comunitario masivamente y de largo plazo si les sirve a sus propios intereses; por el otro, por lo general, los impresionantes programas de ciudadanía corporativa con los que brillan las empresas estadounidenses no suelen surgir espontáneamente, sino como resultado de un proceso continuo de desarrollo, evaluación y aprendizaje.

También podemos aprender de la red empresarial británica «Business in the Community». Las conclusiones decisivas de sus veinte años de funcionamiento son las siguientes: 1º- El liderazgo es decisivo: los valores y las orientaciones normativas deben provenir de la cúpula empresarial; 2º- El dinero es importante, pero no lo es todo; los factores aún más importantes son el tiempo, el talento, la proactividad, los contactos –en resumen, «el corazón del negocio»; 3º- Los procesos de ciudadanía corporativa no deberían impulsarse desde el sector público, sino surgir de la iniciativa privada.

Las empresas con compromiso ciudadano no solo quieren asumir obligaciones frente a la comunidad sino que también reclaman el derecho de intervenir en la construcción del espacio público. Al igual que en el compromiso voluntario de las ciudadanas y ciudadanos individuales, también es válido para los «ciudadanos corporativos»: quienes ponen el hombro, quieren participar también en las decisiones.

La demanda y la promoción de un mayor compromiso ciudadano de las empresas implican el cuestionamiento del contrato social vigente en Alemania, donde se vuelve necesario un debate social sobre los derechos y las obligaciones de los ciudadanos corporativos.

Todo proyecto de cooperación exitosa entre el sector privado y la sociedad civil aporta a la construcción de una nueva cultura de confianza y comunicación, así como al discurso de la «sociedad de ciudadanos». Es último busca la redefinición de la relación entre el Estado, las empresas y la sociedad en términos de un nuevo contrato social -socialmente sostenible-.

Lo principal es el negocio. «La ciudadanía corporativa no tiene que ver con la manera de cómo una empresa gasta su dinero, sino con cómo lo gana». Esta afirmación del experto estadounidense Bradley Googins (2002, p. 96) sorprende a primera vista, ya que estamos acostumbrados a considerar a la ciudadanía corporativa o al compromiso ciudadano de las empresas¹ como una buena acción relativamente costosa a beneficio de la comunidad, pero no como un instrumento de la maximización de las ganancias. **Sin embargo, la ciudadanía corporativa bien entendida no es un acto altruista de beneficencia, sino un método estratégico de gestión empresarial caracterizado por una articulación sistemática de los intereses empresariales con el bien común. Y es en esta combinación donde reside su atractivo desde el punto de vista político.**

Las actividades comunitarias de las empresas alemanas todavía consisten, principalmente, en donaciones y auspicios. Sin embargo, con algo de optimismo es posible identificar algunos avances hacia una ciudadanía corporativa en un sentido más abarcativo. Para su futuro desarrollo será decisivo encontrar aproximaciones nacionales a la ciudadanía corporativa. Las empresas alemanas no podrán simplemente imitar y copiar los enfoques adoptados por otros países, ya que cada economía deberá desarrollar una cultura propia de ciudadanía corporativa, desde la idiosincrasia, la estructura económica y la articulación entre el Estado, las empresas y la sociedad que le son propias. Inclusive referirse a Alemania en su totalidad resulta una generalización que no deja de ser problemática, pues las pequeñas y medianas empresas de la región de Suabia sostienen una cultura del compromiso empresarial totalmente diferente, y no por eso menos activa, a la de la gran burguesía de las ciudades hanseáticas, que desarrolló tradiciones más bien inspiradas en el modelo anglosajón. En resumen puede decirse que la ciudadanía corporativa varía regionalmente, tanto en términos cuantitativos como cualitativos. Por otra parte resulta provechosa una aproximación por sectores económicos. Así, Backhaus-Maul (2004, p. 28) identifica tanto sectores como regiones «intensivos en ciudadanía corporativa», entre los que se destacan las industrias automotriz, farmacéutica, de bienes de consumo y de servicios financieros, y en especial las empresas de oficios. Desde el punto de vista geográfico, las actividades de ciudadanía corporativa se concentran en las grandes ciudades y regiones prósperas de Alemania, como la región renana entre Dusseldorf, Colonia y Frankfurt del Meno; las ciudades de Munich y Stuttgart y, más recientemente, la región formada por las ciudades de Leipzig, Jena y Halle».

1º - ¿Qué es la ciudadanía corporativa?

Las opiniones de los expertos están divididas y del ámbito empresarial tampoco ha surgido aún un concepto consensuado de lo que abarca la ciudadanía corporativa. En su conjunto, el estado de avance científico sobre la ciudadanía corporativa en Alemania sigue siendo precario. Desde hace años, los actores científicos, empresariales y políticos vienen lamentando la falta de investigaciones empíricas sistemáticas, pero igualmente se vislumbran

¹Hay una tendencia a privilegiar el término «responsabilidad social empresarial» y a considerar la ciudadanía corporativa como un componente de esta última. Esa definición tiende, según nuestro criterio, a subestimar la complejidad de la ciudadanía corporativa. Privilegiamos este concepto para evitar las connotaciones moralizantes inherentes al discurso de la responsabilidad, y así tener un mejor punto de partida para analizar los beneficios del compromiso ciudadano para las empresas en cuanto a sus aspectos estratégicos y funcionales. Además, este término se relaciona más claramente con su contexto sociopolítico de ciudadanía, participación y democracia.

apenas unas primeras aproximaciones a una investigación cuantitativa o cualitativa de este futuro tema central, tanto para las políticas públicas como para las empresariales; y los intentos hechos hasta el momento carecen de una perspectiva internacional.²

En consecuencia, la ciudadanía corporativa sigue siendo un concepto ecléctico que engloba todo tipo de actividades comunitarias de empresas, desde la donación tradicional hasta el simple cumplimiento con las obligaciones impositivas. Desde las posiciones más extremas en el debate –como la que defiende el presidente de la Asociación Alemana de Ingenieros, Rogowski (2004)–, un exitoso desempeño microeconómico por sí solo es una demostración de ciudadanía empresarial. Para una aproximación sistemática al concepto de la ciudadanía corporativa –entendida como la articulación entre la búsqueda del bien común y la maximización de las ganancias empresariales–, se sugiere empezar con una tipología de prácticas empresariales comunitarias, que distingue entre la donación y el voluntariado corporativos.

La donación y el voluntariado corporativos

El concepto de **donación corporativa** aglutina actividades de financiamiento de la más diversa índole, desde la donación con motivos meramente altruistas, el auspicio de actividades sociales como instrumento de mercadeo hasta la creación de fundaciones corporativas como la Fundación Robert Bosch, la Fundación Körber o la Fundación Bertelsmann –por solo nombrar algunas de las más conocidas–. Además de los tradicionales aportes pecuniarios para fines comunitarios, que en Alemania tienen una larga trayectoria, a este concepto se le agregan modalidades innovadoras, como por ejemplo añadir a las donaciones del personal un monto idéntico por parte de la empresa –las llamadas «donaciones combinadas» o «*matching grants*»– o donaciones en especie, por ejemplo, ordenadores u otros elementos de trabajo.

A su vez, el **voluntariado corporativo** se identifica con el empleo de recursos humanos de la empresa en actividades comunitarias. Otras posibles formas del voluntariado corporativo son las de concretar regularmente jornadas de voluntariado «*days of service*» en la empresa. Durante las mismas, el personal realiza buenas acciones en distintos proyectos comunitarios, como la construcción de una plaza de juegos, la refacción de una escuela o la asistencia a una institución caritativa. Alternativamente, estas acciones se extienden por un lapso mayor de tiempo, en el que la escuela, la institución caritativa u otra organización civil reciben del personal de la empresa una colaboración regular, en forma de apoyo escolar, cuidado de personas necesitadas o la transferencia de competencias de gestión y/o técnicas. También existen otras formas de compromiso inusuales como, por ejemplo, las actividades deportivas para jóvenes de los barrios berlineses con problemas sociales que ofrecen los empleados de la empresa *Nike*, quienes, a su vez, para la realización de estos entrenamientos obtienen una determinada cantidad de horas de licencia semanales por parte de la empresa.

Tanto para los que observan la evolución en los EE.UU. –como para sus protagonistas–, el crecimiento del voluntariado corporativo en los años 80 del siglo pasado ha sido el factor determinante de la gran difusión de la ciudadanía corporativa en el sentido moderno (Backhaus-Maul 2003; Googins 2002, p. 93). **En comparación, las empresas alemanas se encuentran, en el mejor de los casos, en un proceso de desarrollo tardío de una cultura moderna de ciudadanía corporativa, ya que hasta hoy es más bien una excepción que la empresa involucre al personal en sus actividades comunitarias.** Podría argüirse que el «voluntarismo» constituye una característica de la cultura estadounidense de por sí (Googins 2002, p. 93), mientras que no existe nada comparable en Alemania y las demandas colectivas tienden más bien a interpelar la intervención del Estado, en vez de apostar a la capacidad de la sociedad civil a resolver problemas. Más allá de todas las diferencias culturales relacionadas con el compromiso ciudadano, el involucramiento sistemático del personal en la conceptualización y en la práctica

²Respecto al estado actual de la ciudadanía corporativa en Alemania, se encuentran algunos hallazgos interesantes en una pequeña encuesta cualitativa de diez empresas con compromiso comunitario (Heuberger/Oppen/Reimer 2004). Recién comienzan a observarse algunas investigaciones cuantitativas serias sobre el tema (Forsa 2005; Fundación Bertelsmann 2005). Los relevamientos anteriores, como por ejemplo el estudio tan citado del Instituto de Investigaciones sobre las PYMEs (*Institut für Mittelstandsforschung* (Maab/Clemens 2002), no resultan convincentes.

de la ciudadanía corporativa, es la base para la plena realización del potencial económico, comunicativo y social de este enfoque.

Las ventajas para la empresa: el «caso empresarial» en la ciudadanía corporativa

La articulación sistemática de los intereses comunitarios y empresariales como característica de la ciudadanía corporativa, implica reconocer que las empresas quieren y deben obtener ventajas económicas de su compromiso comunitario. En este sentido, la ciudadanía corporativa bien entendida no constituye un acto de amor al prójimo, sino que es motivada por intereses concretos de negocios: un «caso empresarial». **La búsqueda del beneficio para la empresa es una de las características que diferencian la ciudadanía corporativa en sentido moderno de las formas tradicionales de beneficencia empresarial. Los expertos diagnostican «un marcado cambio en las prioridades (...): en vez de buscar un compromiso público altruista, en su carácter de ciudadanos corporativos, las empresas tratan de articular estratégicamente los objetivos empresariales con los intereses comunitarios».** (Backhaus-Maul 2004, p. 28).

De paso sea dicho, esta nueva acentuación hacia una articulación sistemática entre intereses comunitarios y propios se parece a una tendencia más reciente de la motivación de las ciudadanas y ciudadanos para el compromiso voluntario. Junto a móviles como el deseo de ayudar a los demás, a solucionar problemas sociales, a apoyar a los más débiles, etc., crecientemente se mencionan las propias necesidades de los sujetos de realizarse, expresar y concretar sus ideas, profundizar competencias y capacidades, establecer contactos y acceder a redes, etc. Es decir que dentro de las motivaciones, para el sujeto mismo las ventajas del compromiso van adquiriendo una importancia que las equipara con los beneficios para el bien común. **También en el compromiso ciudadano individual, cada vez más se combinan los intereses comunitarios con los propios.**

El compromiso ciudadano puede brindar muchas ventajas a los ciudadanos corporativos:

Beneficios de imagen

La ciudadanía corporativa contribuye a una percepción positiva en la opinión pública: «Si piensa en ser visto, debe ser visto como pensando en los demás». Así, en una encuesta realizada a PyMEs por el instituto británico de opinión pública MORI (2000) para *Business in the Community*, más de una cuarta parte de los entrevistados consideró **«la oportunidad para hacer relaciones públicas» , como uno de los motivos decisivos para su compromiso ciudadano, incluso más importante que el deseo de contribuir al bien común -22%- o el de retener al personal -20%-.**

Una condición previa para el efecto positivo en la imagen corporativa es, por supuesto, que la actividad de ciudadanía corporativa sea coherente con las políticas generales de la empresa. El compromiso local resultará poco creíble si apoya la protección del medioambiente en su entorno local por medio de donaciones de dinero o de tiempo, pero al mismo tiempo arrasa con la naturaleza en los países en desarrollo donde están radicadas sus plantas de producción, resultándole difícil mejorar su imagen a mediano y largo plazo. Este es otro argumento para que la ciudadanía corporativa no deba considerarse como un apéndice decorativo sino que se integre sistemáticamente a la política de negocios.

Ventajas competitivas para ganar y fidelizar clientes

Las y los consumidores críticos compran no (solo) productos, sino (también) valores. Cada vez más, las decisiones de compra dependen de la conducta social y ecológica del productor. El 70% de las y los consumidores europeos afirma que cuando compran productos o servicios le dan importancia a la responsabilidad social de las empresas (CSR Europe/MORI 2000). Y uno de cada cinco consumidores también está

dispuesto a pagar un precio más alto por productos producidos con criterios de responsabilidad social y ecológica (ibid.).

No estamos seguros si estos datos también tienen validez en Alemania. Durante varios años se produjeron tendencias opuestas: por un lado, el debate permanente por la sostenibilidad -que incluye el efecto de instrumentos de medición como el Índice *Dow Jones* de Sostenibilidad- y una creciente conciencia pública; por el otro, el temor de perder los puestos de trabajo y la preocupación por mantener el propio nivel de vida. Estas preocupaciones llevaron a priorizar los precios, en vez de los estándares de producción en términos de sostenibilidad social y ecológica y el empleo en sí, en vez de condiciones saludables en los puestos de trabajo. En una investigación circunscrita a Alemania, realizada en 2003 por el Instituto de Ética Empresarial de Sankt Gallen sobre 1000 encuestados, llama la atención que la mayoría de ellos estuvo de acuerdo³ que «las principales funciones de la empresa consisten en buenos productos y servicios, la creación de puestos de trabajo y el pago de los impuestos. No debería pedírseles nada más.» (Lunau/Wettstein 2004, p. 138). Por otra parte, en Alemania se conocen pocos casos de consumidores que hayan aprovechado su poder de mercado para premiar a las empresas que evidencian responsabilidad social y/o ecológica, o inversamente, boicotear a las «ovejas negras».

Motivación y calificación: la ciudadanía corporativa retiene al personal y crea capital humano

En la actualidad, las empresas estadounidenses y británicas que compiten por los recursos humanos de alta calificación, observan que cada vez más las candidatas y candidatos más codiciados preguntan por los programas de ciudadanía corporativa y evalúan a su potencial empleador, entre otras cosas, por su comportamiento social y ecológico. Según una encuesta realizada por el Grupo Chersonson a 800 norteamericanas y norteamericanos, el 78% de los empleados preferiría trabajar con un sueldo más bajo en una empresa con excelente reputación a entrar con un sueldo significativamente mayor en otra de dudosa reputación (Chersonson Group 2002).

En el mercado laboral alemán la importancia de la ciudadanía corporativa no ha alcanzado (todavía) ese nivel, pero igualmente también en nuestro país el compromiso ciudadano rige como un aporte significativo al desarrollo del personal. Las y los trabajadores con compromiso ciudadano adquieren y profundizan calificaciones clave como la capacidad para trabajar en equipo, flexibilidad, creatividad y autorresponsabilidad. Suelen estar más motivados, comprometidos y flexibles en el trabajo que el empleado medio.

La ciudadanía corporativa crea capital social

Los mercados que funcionan se basan en condiciones extraeconómicas previas: un sustento natural y social básico para la vida de las personas, un orden social estable, la seguridad jurídica, etc. El simple compromiso de que los contratos firmados serán respetados, representa un recurso indispensable para todos los actores del mercado, pero el mercado mismo no puede ni generarlo ni garantizarlo. Debe originarse en otras instancias: la confiabilidad de las reglas, las normas y los valores compartidos, de los lazos de unión y de la comprensión mutua entre los miembros de una sociedad y, no menos importante, de la confianza en las instituciones del Estado. En resumen: **las economías de mercado necesitan capital social para funcionar, y el éxito de cada uno de los actores depende, entre otras cosas, de las condiciones extraeconómicas. En este sentido, la ciudadanía corporativa suele presentarse en el ámbito anglosajón como «el arte de *devolver* a la comunidad». Dicho de otra manera, la ciudadanía corporativa constituye una inversión en el capital social y, desde la perspectiva de los actores del mercado, una inversión en las condiciones extraeconómicas indispensables para el éxito económico.**

³El 54% aprobó y solo el 45% rechazó la afirmación.

Por supuesto, las inversiones en capital social van más allá del caso empresarial inmediato, ya que benefician a *todos* los actores del mercado. Sin embargo, los ejemplos negativos de economías de mercado que (ya) no cumplen estas condiciones, demuestran hasta qué punto estas condiciones sociales son existenciales para el éxito económico. Así, la ciudadanía corporativa moderna en los EE.UU., basada en el voluntariado, tiene sus orígenes en la década de 1980, en el contexto de una profunda crisis económica durante la cual muchos sectores de la economía estadounidense perdieron su competitividad internacional y solo pudieron subsistir gracias a su enorme mercado interno. Esta «decadencia de ramas económicas enteras se atribuyó, entre otros factores, a la erosión de los principios éticos de la administración de negocios en los EE.UU. Así, por la ausencia de un sistema educativo de calidad en muchas regiones, faltaban recursos humanos idóneos y el empobrecimiento de barrios enteros hizo quebrar los mercados locales, tan importantes para algunos ramos» (Backhaus-Maul 2003, p. 88). Una situación muy similar se vivió en Gran Bretaña, donde a principios de los años 1980 se fundó «*Business in the Community*», coincidiendo, no por casualidad, con un período de decadencia de la infraestructura pública, la polarización de las comunidades urbanas, etc.

Todos ganan: los beneficios sociales de la ciudadanía corporativa

Gracias a las ventajas complementarias para la comunidad en su conjunto y para las organizaciones de la sociedad civil que reciben una asistencia puntual o una colaboración de mediano plazo de una empresa con compromiso ciudadano, la ciudadanía corporativa se convierte en una situación en la que todos ganan.

Es bastante obvio que hay una potencialidad de utilidad social, ya en el mero hecho de que las empresas disponen de recursos financieros importantes para ser canalizados hacia el bien de la comunidad a través de la ciudadanía corporativa. En períodos de presupuestos públicos limitados, resulta cada vez más importante movilizar estos recursos económicos en favor de la comunidad.

Sin embargo, las restricciones presupuestarias del sector público constituyen un contexto ambivalente: **no hay nada que afecte más persistentemente la predisposición al compromiso ciudadano de las empresas -y también de las ciudadanas y ciudadanos- que la sospecha de ser usado como suplente de un Estado social en decadencia** (Rogowski 2004). **Así, el desarrollo de la ciudadanía corporativa en Alemania carga con la pesada herencia de no haber surgido de las empresas o sus gremios, sino de los actores políticos (Backhaus-Maul 2004, p. 26). Sin embargo, las actividades de ciudadanía corporativa no sustituyen sino complementan las políticas públicas estatales y comunales -ya sea simplemente porque las primeras son estructuralmente puntuales, selectivas y en última instancia imprevisibles por su dependencia de la coyuntura económica y los temas de agenda-. Las empresas con compromiso comunitario no desean tapar los agujeros dejados por el Estado, sino elegir libremente entre distintas opciones y esquemas.**

Por lo tanto será necesario invalidar convincentemente algunas reservas con relación a los derechos y a las obligaciones de los «ciudadanos corporativos» que circulan en el discurso público, especialmente en las que provienen de los actores políticos de los distintos niveles. A su vez, las organizaciones de la sociedad civil deberán no ver las empresas únicamente como potenciales donantes, cuyos aportes podrían sustituir los menguantes fondos públicos. Será necesario desarrollar otro tipo de relación entre ambos sectores.

Igualmente –o mejor dicho, justamente por este motivo,– los aportes que puedan hacer las empresas a la sociedad civil tienen un potencial considerable, no solamente en términos de financiamiento. **La transferencia de conocimientos desde el sector productivo a la sociedad civil se vuelve cada vez más importante: las organizaciones de la sociedad civil necesitan constantemente equipamiento más sofisticado, tecnologías de la comunicación más refinadas, competencias de gestión más complejas, esquemas de organización más sutiles, una creciente calificación de los voluntarios, en consecuencia, una multiplicidad de competencias.** Así, mientras a las empresas se les permite beneficiarse con las calificaciones (clave) que su personal adquiere y profundiza en sus actividades de compromiso ciudadano, las organizaciones ciudadanas podrán recibir un importante asesoramiento a través de los voluntarios de las

empresas, que los asistirán en su proceso de profesionalización. Las iniciativas de asesoramiento para emprendimientos sociales *StartSocial* y de capacitación social para ejecutivos *SeitenWechsel* -cambio de lado- están basados en este concepto, solo para mencionar dos de los ejemplos más conocidos.

No en última instancia, la importancia política de la ciudadanía corporativa se origina como un contrapoder frente a la globalización y a la aparente pérdida de raíces de las empresas con las que se las asocia. Mientras que las empresas globalizadas parecen independizarse cada vez más de los límites nacionales, en el entorno local se perfila una creciente tendencia a la inserción –incluso por parte de las grandes empresas globales–. Este fenómeno de la «glocalización», a primera vista contradictorio, ofrece un **puntapié ideal para el desarrollo de un nuevo contrato social entre las empresas, el Estado y la sociedad, en el contexto de la globalización. En el futuro, la ciudadanía corporativa podría resultar un instrumento para la resocialización de las empresas que se están evaporando hacia el espacio global.** Así, el presidente de la Federación Alemana de Cámaras de Industria y Comercio (*DIHK*), Braun, (2004, p. 6), apuesta al espíritu ciudadano de las empresas: «La globalización y las reformas estructurales necesarias (...) despiertan temores en muchos ciudadanos. Hay numerosas empresas que ven este hecho como una oportunidad y colaboran con su compromiso para que los ciudadanos recuperen una visión optimista del futuro ».

2º - Experiencias internacionales. ¿Lecciones para Alemania?

Las expertas y expertos se han lamentado a menudo que Alemania lleve un retraso respecto al desarrollo internacional en materia de ciudadanía corporativa, ya sea en cuanto a cantidad y calidad del compromiso ciudadano de las empresas, como a la infraestructura de apoyo, por ejemplo redes de intercambio entre empresas comprometidas y de comunicación de mejores prácticas, etc. Estas falencias se refuerzan entre sí. **La experiencia demuestra que las empresas con compromiso social buscan a otras iguales para aprender juntas y mutuamente, y una vez acumulada una masa crítica surgen redes dinámicas. Inversamente, esas redes de empresas comprometidas tienen un considerable poder de difusión y promueven así la predisposición individual al compromiso de otras. La combinación de ambos elementos –empresas comprometidas y redes dinámicas– se constituye en una opinión pública (calificada) de la sociedad de ciudadanos que motiva a las empresas a comprometerse, sensibiliza a las consumidoras y consumidores e inspira a las organizaciones de la sociedad civil a buscar socios en el sector privado.**

En la búsqueda de ideas en este sentido, conviene mirar más allá de las fronteras de Alemania.⁴ En primer lugar echaremos un vistazo a los EE.UU., la tierra prometida de la ciudadanía corporativa. Uno de los más interesantes nodos de redes en ese país es el *Center for Corporate Citizenship at Boston College* (www.bcccc.net), una institución cuyas actividades se centran en los múltiples aspectos de los beneficios de la ciudadanía corporativa profesional para las empresas y la sociedad, que cuenta con un esquema institucional sofisticado: es a la vez un centro educativo, con una amplia oferta de capacitación para responsables de ciudadanía corporativa y directivos de empresas con compromiso comunitario existente o potencial; un instituto de investigación que difunde estudios aplicados sobre los distintos aspectos de la ciudadanía corporativa; y el nodo de una red integrada por alrededor de 400 corporaciones -que representan a más de 2000 empresas individuales en todo el mundo-. Esta institución de enlace entre los ámbitos científico, empresarial y de los medios, que produce conocimiento al mismo tiempo que lo difunde con una perspectiva de aplicación práctica, ya se está proyectando más allá de las fronteras de los EE.UU., al trabajar con una red global de organizaciones asociadas, y la organización alemana que la integra es el *Centrum für Corporate Citizenship Deutschland (CCCD)* (www.cccdeutschland.org).

⁴La siguiente presentación ha sido resumida en función de los límites que nos impusimos con miras a la facilidad de la lectura, pudiendo ampliarse la información mediante el acceso a los sitios web de las organizaciones mencionadas, pues todas ellas no solo contienen una presentación detallada de cada una de las organizaciones, sino además una gran cantidad de documentos adicionales.

La organización europea más importante es *Business in the Community* (BitC) (www.bitc.org.uk), más adelante nos referiremos detalladamente a ella. Otros buenos ejemplos son el danés *Copenhagen Centre for Corporate Citizenship* (www.copenhagencentre.org) que forma parte de una suerte de acuerdo nacional entre el gobierno y el sector privado, los Países Bajos (Kinds/Münz 2003), y las instituciones supranacionales, específicamente *Global Compact*, patrocinado por el secretario general de la ONU, Kofi Annan (www.unglobalcompact.org) y la red europea *Corporate Social Responsibility CSR Europe* (www.csreurope.org). Son foros indispensables para el intercambio de experiencias y para la transferencia de conocimientos, así como para las relaciones públicas; pero de todas maneras solo podrán apoyar actividades y experiencias de ciudadanía corporativa propias de las empresas pero no sustituirlas.

Una mirada sin envidia a los EE.UU.

Los EE.UU. son los precursores incuestionables de la ciudadanía corporativa. No hay que ceder a la tentación de querer comparar la situación alemana con los parámetros norteamericanos ni de intentar trasladar sus experiencias a nuestro contexto, ya que –más allá de las semejanzas aparentes– el orden social y económico, la cultura del compromiso y los fundamentos sociopolíticos difieren totalmente del contexto europeo.

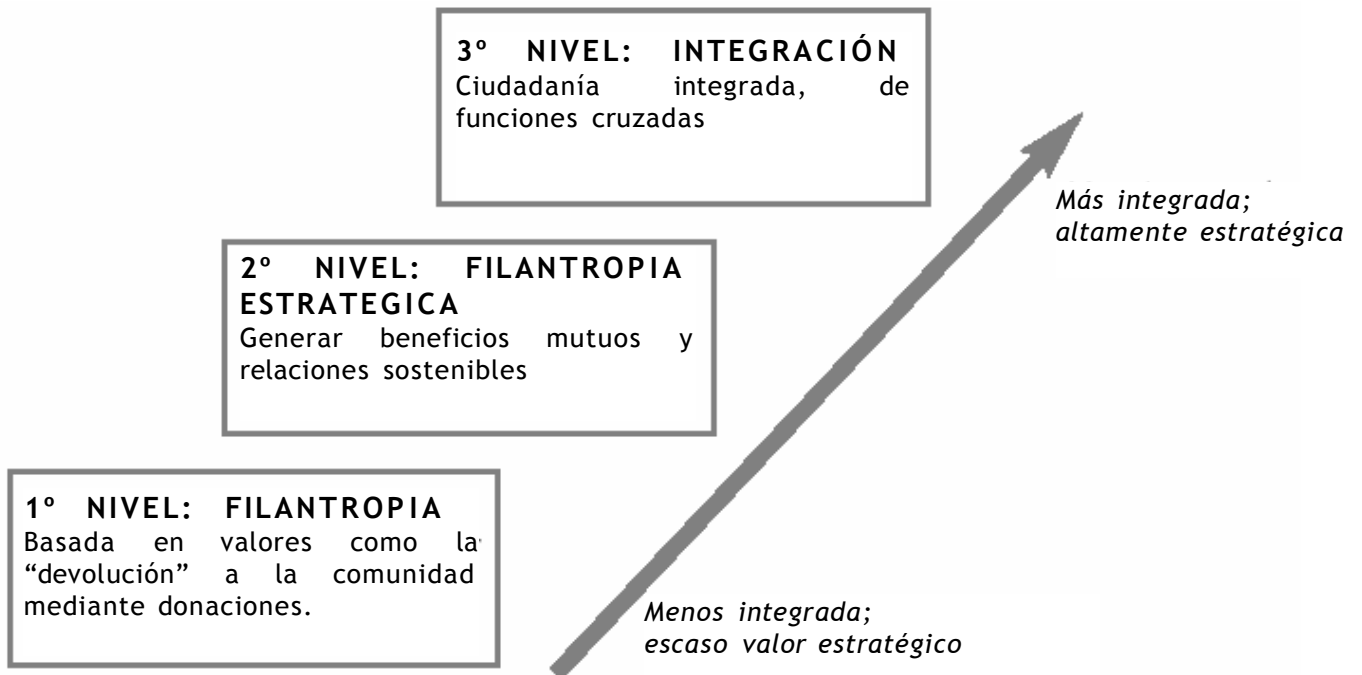
El compromiso ciudadano constituye uno de los pilares de la cultura estadounidense, y que las ciudadanas y los ciudadanos intenten manejar sus asuntos sobre la base de la autoorganización hasta donde les sea posible, forma parte de los fundamentos filosóficos de esa sociedad. La contracara de esta cultura de compromiso ciudadano fuerte es un Estado con escasas competencias de regulación y mínimas prestaciones sociales. La libertad individual tiene más valor que la solidaridad social; se privilegia la responsabilidad individual frente a la previsión colectiva. Esta autorresponsabilidad viene acompañada por la compasión y el altruismo, alimentada por la conciencia que contingencias como una enfermedad, el desempleo o la pobreza pueden alcanzar a todos, pero que están asociadas a fuertes expectativas de una disciplina individual por parte de los necesitados. Contrariamente al Estado social europeo donde todas las personas gozan de derechos sociales simplemente como tales, en los EE.UU. se espera de los beneficiarios que se demuestren merecedores de la asistencia que reciben. Por otra parte, el alto porcentaje de autorresponsabilidad en relación a la previsión social que se delega en las ciudadanas y ciudadanos, tiene como contrapartida que las expectativas hacia el Estado son tradicionalmente bajas (Backhaus-Maul 2003, p. 87). Concluyendo nos encontramos con que, en casi todos los aspectos de ciudadanía, el modelo estadounidense –con todas las ventajas y desventajas– resulta totalmente opuesto al alemán.

Sin embargo, la situación estadounidense parece ofrecer mejores condiciones para el desarrollo de potenciales de ciudadanía corporativa: en un contexto de menor regulación y de nivel de prestaciones estatales y, antes que nada, de tradición cultural del voluntariado (corporativo) con las resultantes expectativas de la ciudadanía –consumidores, personal, socios comerciales, etc.– a las empresas se les exige y se las promueve para una predisposición al compromiso social. **A pesar de todas las diferencias culturales, de las experiencias estadounidenses pueden extraerse lecciones que podrían ser de utilidad para Alemania. Los momentos con relevancia paradigmática son principalmente dos:**

Por un lado, avanzar en el desarrollo de la ciudadanía corporativa, considerándola como «caso empresarial», pues las empresas asumirán masivamente un compromiso social de largo plazo, únicamente si este compromiso favorece claramente sus intereses genuinos. Solo dedicarán todos sus esfuerzos y sus mejores competencias a este compromiso si les acarrea beneficios evidentes.

Quizás aún más decisiva sea una segunda lección: los impresionantes programas de ciudadanía corporativa con los que brillan las empresas estadounidenses no surgen espontáneamente, sino que son el resultado de un proceso continuo de desarrollo, implementación y aprendizaje. Este enfoque gradualista puede representarse en una escala desde la filantropía ocasional asistemática, pasando por una segunda etapa de filantropía estratégica hasta el nivel máximo de la ciudadanía corporativa integrada (Googins 2002, p. 89 s.).





Fuente: Googins 2002, p. 90

De esta manera es posible describir las más reluctantes entre las mejores prácticas, por ejemplo, el programa «Reinventar la educación» de IBM, con el que el gigante de la informática desarrolla, conjuntamente con escuelas asociadas en todo el mundo, nuevas formas de enseñanza-aprendizaje basadas en tecnologías, o el «Network Academy Program» de Cisco Systems sobre la base de este modelo escalonado: en el primer nivel, de filantropía ocasional, la empresa Cisco seguía un enfoque tradicional, donando tecnología de red. El alcance del nivel dos, de filantropía estratégica, fue impulsado por dos conclusiones que se refuerzan entre sí: se notó rápidamente que las organizaciones que recibían las donaciones requerían de capacitación para poder utilizar los ordenadores que les habían sido donados. Mientras, el sector de ventas observaba que las escuelas que habían comprado los ordenadores a menudo no sabían instalarlos y mantenerlos por sí mismas. Entonces, la empresa aprovechó esta situación para desarrollar un programa de calificación para alumnos que los capacitara para mantener ellos mismos los equipos. Esto generaba tres beneficios: primero, ofrecer a las alumnas y alumnos oportunidades interesantes para calificarse; segundo, capacitar a las escuelas para aprovechar plenamente su potencial tecnológico; y tercero, bajar al mismo tiempo los costos de mantenimiento para Cisco. Así todos ganan. En el tercer nivel, «Network Academy Program» se convirtió en una estrategia para contribuir a la superación de la brecha digital y brindar alternativas de formación y carrera a jóvenes provenientes de familias de escasos recursos, aportando al mismo tiempo a dos objetivos esenciales de la compañía: la formación de recursos humanos calificados para el futuro y la ampliación de la red de prestadores externos de servicios, a los que Cisco pueda recurrir para la instalación y el mantenimiento de ordenadores (Googins 2002, p. 91).

Desde esta perspectiva gradualista que apuesta a la construcción y a la ampliación consecutiva de programas de ciudadanía corporativa como estrategia integral de negocios, la existencia de empresas que aún no hayan alcanzado el máximo nivel de la ciudadanía corporativa no presenta un problema. Lo decisivo es que cada una de las firmas desarrolle paulatinamente su propia cultura de ciudadanía corporativa, partiendo de sus áreas y estrategias de negocios, objetivos y valores y ajustando las actividades una y otra vez al caso empresarial. Este proceso requiere, por supuesto, que estén deseosas de aprender, que desarrollen un programa a medida para su empresa involucrando al personal y que inviertan los recursos necesarios, contando, además, con el seguimiento conceptual y la evaluación sistemática de ese proceso de aprendizaje.

El ejemplo británico: *Business in the Community*

Con más de 700 firmas asociadas, entre ellas el 80% de las cien más grandes de Gran Bretaña, *Business in the Community* (BitC) es la mayor y la más antigua red europea de empresas. Fue fundada en el año 1982 y surgió de una situación histórica donde el capital social británico estaba disminuyendo dramáticamente por las altísimas tasas de desempleo, los disturbios en los centros urbanos, etc. Es decir, la cohesión social se estaba erosionando notablemente. Algunas empresas lúcidas observaron la merma de los recursos sociales responsables del éxito empresarial, respondiendo con la creación de una organización cuyo objetivo era establecer asociaciones entre el sector privado, los actores estatales y las organizaciones de la sociedad civil para trabajar conjuntamente en una solución de los problemas sociales. Los procesos de desarrollo y los métodos de *BitC* como organización, son un ejemplo paradigmático de la autoactivación ciudadana de los actores en un espacio económico nacional.⁵

Una porción no desdeñable del éxito de *BitC* se origina en la autoridad y el carisma de su presidente: nada menos que Su Alteza Real, el Príncipe de Gales, tomó en 1987 la delantera del movimiento y lo preside desde entonces con tanto ímpetu como éxito. Él mismo describe el carácter distintivo de su procedimiento con el *leitmotiv* «**Seeing is believing**» **-ver es creer-**:

"Empecé a notar después de poco tiempo, que mediante conferencias (...) o mandando cartas (...) con *Business in the Community* solo podría obtenerse un monto limitado. Empecé a darme cuenta que la única manera era sacarlos de detrás de sus escritorios en Londres o donde fuera (...) y llevarlos para que vieran los problemas, por ejemplo a los centros urbanos y a las comunidades en decadencia de Gran Bretaña" (The Prince of Wales 2002).

"*Ver es creer*" es también el nombre del programa que el Príncipe Carlos encabeza personalmente. A lo largo de más de diez años, invitados por el heredero del trono, más de 2.700 ejecutivos británicos visitaron lugares con conflictos sociales en su propio país y se reunieron con organizaciones de voluntarios, ONGs, grupos de autoayuda y otras organizaciones con las que podrían asociarse.

BitC identifica las situaciones problemáticas actuales y comienza a trabajar en su solución con sus socios empresariales y con las organizaciones a las que éstos se asocian en múltiples áreas de trabajo y líneas de proyecto. Así, por ejemplo, un programa contra la emergencia educativa en las escuelas primarias británicas, donde cada vez más niños no saben leer ni calcular –en 2002 había 25.000 analfabetas y analfabetos entre los niños de 11 años–. Los socios de *BitC* se comprometieron con un total de 20.000 «voluntarios de lectura» en las escuelas primarias de los barrios problemáticos. Con otro problema, el de las personas sin techo, el *BitC* recién pudo lograr que fuera reconocido por las empresas como un campo de acción, luego de una encuesta sobre los problemas sociales para enfrentar. Mientras el problema de los sin techo en Londres solo se ubicó en el décimo puesto en las encuestas internas a las empresas, sus clientes lo ubicaron en el segundo puesto. Las empresas, al escuchar la voz de sus clientes, se comprometieron, con asistencia de la *BitC*, a reintegrar a personas sin techo a la vida laboral.

Un proyecto importante más reciente, es el *Índice de Responsabilidad Corporativa* que tiene como objetivo brindar indicadores transparentes y metodológicamente seguros para comparar el desempeño social y ecológico de las empresas y, a partir de éstos, los parámetros sobre la existencia y la profundidad de integración de los programas de ciudadanía corporativa en las prácticas empresariales. La metodología de este procedimiento de *benchmarking* voluntario fue desarrollada conjuntamente con empresas asociadas y un conjunto de interesados, siendo su eje un voluminoso cuestionario. En el resultado se encuentran una evaluación sistemática de las «prácticas responsables de negocios» de empresas individuales y sectores, la identificación de «prácticas de excelencia» y su difusión a través de una «red de aprendizaje» entre las empresas asociadas y, no en última instancia, una herramienta de gestión para la evaluación de las propias fortalezas y debilidades y el desarrollo de estrategias adecuadas.

⁵Las siguientes afirmaciones se basan en la presentación de la BitC en su sitio web, en diversos artículos periodísticos, en los trabajos presentados en el seminario «Business in the Community – empresas en la sociedad. Experiencias inglesas y perspectivas para Alemania», que se realizó el 12 de junio de 2002 en la embajada británica de Berlín, así como en una visita informativa a la BitC en Londres en noviembre de 2004.

Business in the Community ofrece una gran cantidad de ejemplos y procesos de aprendizaje cuya imitación es recomendable también para Alemania. Durante un evento en Berlín y ante un público alemán, Julia Cleverdon, directora ejecutiva de *BitC*, indicó principalmente tres puntos de los que Gran Bretaña había aprendido:

1º- El liderazgo es decisivo: los valores y las orientaciones normativas deben provenir de la cúpula empresarial.

2º- El dinero es importante, pero por sí solo no es decisivo; más importantes son el tiempo, el talento, la proactividad, los contactos ; en suma, «el corazón del negocio».

3º- Los procesos de ciudadanía corporativa no deben impulsarse desde el sector público, sino surgir de la iniciativa privada.

3º El contrato social alemán y la inserción social de las empresas: condiciones difíciles para el compromiso comunitario

En la estructura institucional de Alemania –podría decirse también, en el contrato social alemán–, el espacio de intervención social y política otorgado a las empresas es tradicionalmente reducido. A diferencia del mundo anglosajón, especialmente de los EE.UU. –donde el Estado solo puede exigir un mínimo de poder de intervención–, existía y sigue existiendo en Alemania un extenso consenso social a favor de un Estado social fuerte con amplias competencias de redistribución, una intensa regulación y una amplia oferta de prestaciones. Los otros sectores sociales jugaban y juegan un papel político y social subordinado en relación con el Estado social.

El papel de la sociedad civil en el contrato social está cambiando claramente. Por lo menos desde la irrupción de los nuevos movimientos sociales en las décadas de 1970 y 1980 –la «revolución participativa» del siglo pasado–, no puede obviarse la pretensión de la sociedad civil de participar en las decisiones políticas. Las ciudadanas y los ciudadanos emancipados intervienen cada vez más notoriamente en los procesos de ejecución administrativa del Estado y las comunas –los proyectos de modernización como la descentralización y otros métodos de participación ciudadana, reflejan esta evolución en los discursos y en las prácticas de la reforma comunal y administrativa. Las clientas y los clientes emancipados del Estado social se encuentran con los límites cualitativos de las prestaciones del Estado social, haciéndose cargo de sus propias condiciones de vida y la «coproducción a medida» de las prestaciones sociales. Un ejemplo impresionante al respecto es el creciente movimiento de autoayuda: solamente en el área de salud, alrededor de tres millones de ciudadanas y ciudadanos participan activamente en este tipo de organizaciones. La formación de la Comisión de Encuesta «El futuro del compromiso ciudadano» del *Bundestag* alemán, así como los continuos debates sobre la visión estratégica de la sociedad de ciudadanos⁶ indican que **la cuestión acerca de la distribución de los poderes y las responsabilidades entre el Estado y la sociedad civil están presente en los discursos de la política pública.**

Sin embargo, en relación al rol social del sector empresarial, los cambios resultan menos evidentes.

En Alemania, a las empresas se les asigna «el status de contribuyentes al fisco y a la seguridad social, cuyos intereses son articulados y representados por los gremios empresariales. Además, el Estado atribuye a las empresas la corresponsabilidad política por el sistema dual de formación profesional y el empleo de las personas con discapacidades. Más allá de estas obligaciones, las empresas pueden donar dinero o especies –individual y voluntariamente y con descuentos impositivos– a organizaciones sin fines de lucro» (Backhaus-Maul 2004, p. 25). Por lo demás, el poder de decisión e intervención social y política de las empresas no les pertenece individualmente, sino a sus gremios (*ibidem*).

De esta manera se plantea la cuestión sobre la posición social de los «ciudadanos corporativos», ya que **las empresas no solo quieren asumir obligaciones frente a la comunidad, sino que también reclaman el derecho de intervenir en su construcción⁷. Al igual que en el compromiso voluntario de ciudadanas y ciudadanos individuales, lo mismo rige también para los «ciudadanos corporativos»: quien pone**

⁶Bürsch 2004; Enquete-Kommission 2002; además varias contribuciones en Meyer/Weil 2002.

el hombre, quiere participar también en las decisiones. En este sentido, aún sigue pendiente un extenso debate social sobre los derechos y las obligaciones de los ciudadanos corporativos, especialmente en Alemania. Por ejemplo, ¿qué alcance podrá tener su intervención en el área educativa?, ¿qué relación se establecerá con el sistema educativo estatal?, y ¿qué papel podrá y deberá asumir un ciudadano corporativo en un sector social cuya estructura sigue siendo corporativista, más allá de todos los impulsos de modernización?

La actual crisis en las rutinas del Estado social y de las corporaciones podría ser la oportunidad para una amplia difusión de la ciudadanía corporativa. Sin embargo, estas oportunidades son solo una condición necesaria pero no suficiente. La promoción y la interpelación de la responsabilidad social empresarial deberán acompañarse con debates sociales y políticos de fondo, que planteen un nuevo contrato social, ya que se trata ni más ni menos que de un reajuste en la relación entre el Estado, la sociedad y las empresas. Es una condición *sine qua non* que se abra este debate para respaldar la promoción de la ciudadanía corporativa de empresas individuales, que forma parte de una suerte de doble estrategia y perspectiva, la que deberá atender tanto a sus ventajas y desventajas microeconómicas como a las sociales y políticas. No será posible delegar este debate en subsectores de la política o la economía, ni saldarlo con conferencias magistrales en eventos pomposos como el de «Libertad y Responsabilidad»⁷, sino que se necesitará la amplia participación intersectorial en foros claramente menos espectaculares, es decir, un discurso de la sociedad de ciudadanos.

Las organizaciones de la sociedad civil –desde las asociaciones caritativas hasta los grupos de autoayuda y las iniciativas locales– deben intervenir en este discurso con voz y voto. No son pocas las que mantienen con obstinación sus reservas y sus miedos a entrar en contacto con el mundo empresarial, al que muy a menudo conciben como a un contrincante en vez de a un potencial socio. Habrá que analizar con detenimiento si estas organizaciones pueden obtener beneficios de la cooperación con las empresas, sin poner en riesgo su carácter específico o incluso perderlo, y de qué manera habrá que hacerlo. **De todos modos, todo proyecto exitoso de cooperación entre las empresas y la sociedad civil constituirá un avance en la construcción de una nueva cultura de la confianza y de la comunicación entre ambos sectores. Por otra parte, aportará concretamente al discurso de la sociedad de ciudadanos y, a través de él, a la redefinición de la relación entre el Estado, las empresas y la sociedad en términos de un nuevo contrato social -socialmente sostenible-.**

4º- La ciudadanía corporativa como caso empresarial: los siete pilares de una exitosa estrategia de negocios

Es menos el discurso de la sociedad de ciudadanos que la praxis empresarial lo que constituye el núcleo de la ciudadanía corporativa –es decir, el desarrollo y la implementación de estrategias concretas de ciudadanía corporativa–. No hay una receta establecida, sino contrariamente, **todo indica que cada empresa tiene que encontrar la forma de compromiso que mejor se le ajuste.** Por lo tanto no es fácil establecer directrices generales para una ciudadanía corporativa exitosa. Sin embargo, a partir de las experiencias existentes en Alemania y en el exterior, es posible extraer algunas recomendaciones que podrán considerarse los siete pilares

⁷He aquí el núcleo racional de algunas críticas, como por ejemplo la del presidente de la Asociación Alemana de Ingenieros (BDI) y sus correligionarios, en relación a las condiciones supuestamente adversas a la ciudadanía corporativa en Alemania, que efectivamente no carecen del todo de fundamentos. Pero no en cuanto a que los impuestos, las tasas e imposiciones legales como, por ejemplo, la protección al despido o incluso la Ley de Constitución Empresarial fueran demasiado amplias –en este caso estamos ante una evidente instrumentalización del discurso de la ciudadanía corporativa para otros intereses en materia de política económica–, sino con respecto a una relación desequilibrada entre los derechos y las obligaciones que se pretende reservar a los «ciudadanos corporativos». En la opinión pública alemana sigue dominando un discurso cargado de moralina que se queja de la falta de responsabilidad de las empresas, pero a su vez omite, lleno de desconfianza, hablar de los derechos que se corresponderían con esta responsabilidad.

de la ciudadanía corporativa. Para garantizar la estabilidad de un programa de ciudadanía corporativa no necesariamente tendrá que basarse en la totalidad de esos siete pilares. Pero si se basa en menos de cuatro de ellos, correrá peligro de derrumbe.

1º- El caso empresarial: haciendo negocios con responsabilidad social

En la mayoría de las empresas alemanas con compromiso social se observa una actividad benéfica más bien asistemática. Pero incluso comparándola con la mucho más desarrollada cultura de ciudadanía corporativa de los EE.UU., Googins (2002, p. 96) lamenta que aún demasiadas empresas confundan la ciudadanía corporativa con una filantropía sin objetivos claros. Por lo tanto es importante señalar una y otra vez que la ciudadanía corporativa no es un agregado decorativo, sino que se requiere de la integración sistemática de las actividades comunitarias a la estrategia de negocios.

Es evidente que una empresa se comprometerá de manera sustentable con la comunidad e invertirá en este compromiso sus mejores recursos, únicamente si está segura de su utilidad en función de sus intereses genuinos. Este beneficio puede tener múltiples facetas: beneficios de imagen pública, un personal más motivado y calificado con espíritu de equipo y una reducción en las inasistencias, ventajas competitivas de cara a las clientas y clientes, entre otras. Decisivo será que el compromiso se base en los intereses propios, claramente definidos, que por regla general, constituyen un impulso más confiable y sostenible para la acción humana que las convicciones idealistas, pues, «la idea siempre termina por llevarse un chasco frente al interés» (Carlos Marx).

2º- Procesos sistemáticos de desarrollo y aprendizaje: desde la filantropía ocasional a la estrategia de negocios

No es muy probable que la primera de las actividades de ciudadanía corporativa se convierta en un gran éxito. Normalmente, los mejores programas son el resultado de un largo proceso de prueba y error, pero aún así un buen resultado no se obtiene por casualidad ni en forma espontánea. El proyecto necesita madurar sistemáticamente para avanzar en el sentido del modelo que presentamos, desde la filantropía ocasional y luego estratégica hasta la estrategia integral de negocios, lo que a su vez, necesita de **un compromiso serio y suficiente aire, combinados con ganas de experimentar, tolerancia a las frustraciones y una buena predisposición a la innovación y al aprendizaje**, así como del compromiso de los más importantes niveles con poder de decisión de la empresa.

3º-La adecuación entre la empresa y su forma de compromiso: saber unir lo que es afín

Para que una empresa se comprometa a largo plazo, la forma y el contenido del compromiso tienen que ser acordes a la organización. Hay muchos criterios para hacer esta adecuación: la identidad actual de la empresa, sus tradiciones y visiones, su campo de negocios, las competencias centrales y la estrategia de negocios, los perfiles del personal y la estrategia de desarrollo de los recursos humanos, entre otros. Lo importante es, sin embargo, que **los criterios y la adecuación resulten lógicos hacia adentro y hacia afuera de la organización y que permitan identificar la organización y a la ciudadanía corporativa tanto en su percepción interna como externa.**

4º-Dejad que florezcan muchas flores, pero ique se conviertan en jardín y no en jungla!

Casi por definición, el compromiso ciudadano individual es variopinto y asume las más diversas formas. Lo mismo ocurre con las empresas. Además, no es la cantidad, sino la calidad de las donaciones –tanto en dinero como en tiempo– la que lo convierte en un buen ciudadano corporativo. Aunque una empresa pueda mostrar en voluminosos fascículos de papel ilustración las diversas actividades que apoya en todo el mundo –desde la lucha contra el Sida hasta la salvación de la selva tropical y la superación de la brecha digital–, mientras no se vea el hilo conductor que las asocie, sus indudablemente buenas acciones no se identificarán por analogía con un buen programa de ciudadanía corporativa. Las actividades aisladas recién se convierten en un programa a través de **su articulación conceptual y sistemática** con el perfil individual e inconfundible de la organización.

Además, un programa estratégico de ciudadanía corporativa que integre distintas actividades tanto en lo conceptual como operativamente, será capaz de lograr un impacto significativamente mayor con los mismos recursos e incrementar así su eficacia.

5º- Involucrar al personal: la cara visible del ciudadano corporativo

Uno de los pasos más decisivos en el proceso de articulación sistemática entre las actividades comunitarias de una empresa y sus negocios, es involucrar a su personal. El desarrollo de formas atractivas de voluntariado corporativo en especial beneficia a la empresa tanto en su imagen hacia adentro como hacia afuera, frente a clientes (potenciales) y a la opinión pública. Hacia adentro, la integración de los empleados prepara el camino para su identificación con las actividades de ciudadanía corporativa como un componente de la cultura e identidad de la organización. En su proyección externa, el personal de la empresa se vuelve la cara visible de su compromiso ciudadano –«**la ventaja distintiva de darle una cara visible a su compromiso ciudadano**» según Googins (2002, p. 93)–.

6º- Basarse estrictamente en las demandas sociales

Para actuar en favor del bien común hay que contactarse con aquello que la sociedad o una comunidad local reconocen como tal, o identificar cuáles son los problemas colectivos a resolver. En otras palabras, el compromiso comunitario de la empresa debe **relacionarse con las demandas y los problemas sociales planteados por la misma comunidad**. Y finalmente debe encontrar campos de acción donde realmente existan posibilidades de cambio -incluso para mejorar el propio entorno-, es decir, donde se haya producido una ruptura con las prácticas y rutinas tradicionales e iniciado una búsqueda de nuevos senderos.

En Alemania, estas condiciones se cumplen claramente en el área educativa, donde las empresas asumen un creciente compromiso. Ya previamente a la realización de la evaluación internacional de estudiantes PISA, era indiscutida la necesidad de actuar de manera urgente en este ámbito. Las empresas tienen un doble interés en que las instituciones educativas funcionen y sean eficaces -porque proveen los futuros recursos humanos altamente calificados, y porque una oferta de buenos jardines de infantes y de escuelas en su entorno, constituye un factor importante para atraer personal calificado-. A su vez creció la disposición de las instituciones educativas a cooperar con el sector privado. Una evolución similar se está produciendo en las áreas de desarrollo social y salud, así como en otros ámbitos de la sociedad.

7º- Una nueva tendencia en la gestión empresarial

La ciudadanía corporativa representa una nueva tendencia en la gestión empresarial. Es sinónimo de **sostenibilidad y responsabilidad** –y de su comprobación mediante los nuevos instrumentos como el *Dow Jones Sustainability Index* o la «triple línea de base», que además del económico, en su balance también considera el desempeño social y ambiental de las empresas. Esta tendencia se relaciona con una **creciente conciencia de los consumidores** y con el aprovechamiento del poder de mercado para sancionar con la decisión de consumo la (ir)responsabilidad social y ecológica demostrada por un proveedor; también con **nuevas redes y asociaciones**, por ejemplo *Global Compact*, como una de muchas alianzas entre instituciones políticas, organizaciones de la sociedad civil y empresas. La ciudadanía corporativa conforma un conjunto con estos métodos, instrumentos e iniciativas innovadores para lograr –citando por última vez a Brad Googins (2002, p. 100)– «intentos por todo el globo para dar lugar a un mejor ajuste entre los objetivos empresariales y la salud y la sostenibilidad de nuestras familias, los lugares de trabajo y las comunidades».



Susanne Lang es Directora Ejecutiva del *Centro para la Ciudadanía Corporativa* de Alemania (CCCD) (www.cccdeutschland.org), cofundadora del grupo de trabajo «Sociedad de Ciudadanos y Estado Activador» de la Fundación Friedrich Ebert y participa en la Red Federal de Compromiso Ciudadano (*Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement*). Entre sus numerosas publicaciones se encuentran: *Zivilgesellschaft und bürgerschaftliches Engagement in Russland*. *Internationale Politikanalyse*, Politikinformation Osteuropa, Nr. 116. Bonn: Fundación Friedrich Ebert. Disponible en línea <http://library.fes.de/pdf-files/id/01930.pdf>.

Frank Solms Nebelung es socio de la consultora BCC Business Communications Consulting GmbH, de Francfort del Meno. Es miembro directivo de la asociación civil «Deutschland liest vor» -Alemania lee- y es asesor de la Sociedad Alemana para las Naciones Unidas.

Bibliografía

- BACKHAUS-MAUL, Holger 2003: Engagementförderung durch Unternehmen in den USA. Über die produktive Balance zwischen Erwerbsarbeit, Familienleben und bürgerschaftlichem Engagement, en: Enquete-Kommission 2003, p. 85 a 147.
- ibid. 2004: Corporate Citizenship im deutschen Sozialstaat, en: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 14/2004 del 29 de marzo de 2004, p. 23 a 30.
- BEHRENT, Michael/WIELAND, Josef (eds.) 2003: Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis. Serie de publicaciones de la Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik, cuaderno 11. Munich y Mering: Rainer Hampp.
- BERTELSMANN STIFTUNG (ed.) 2005: Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.
- BRAUN, Ludwig Georg 2004: Prólogo, en: Dresewski, Felix 2004: Corporate Citizenship. Ein Leitfaden für das soziale Engagement mittelständischer Unternehmen. Editado por la iniciativa federal Unternehmen: Partner der Jugend, Berlín.
- BÜRSCH, Michael 2004: Leitbild Bürgergesellschaft – reformpolitische Orientierungen für Staat und Gesellschaft. Serie betrifft: Bürgergesellschaft, Vol. 1, editado por la Fundación Friedrich Ebert, Bonn. Disponible en línea <http://fesportal.fes.de/pls/portal30/docs/FOLDER/BUERGERGESELLSCHAFT/Buersch.pdf>.
- CHERENSON GROUP 2002: Ethical Corporation Magazine: Reputation More Important Than High Salary, Says New US Research. Disponible en línea: <http://www.cherenson.com/news/ECM-Rep.shtml>;
- CSR Europe/MORI 2000: The first ever European survey of consumers' attitudes towards Corporate Social Responsibility (versión resumida). Disponible en línea: http://www.csreurope.org/aboutus/CSRfactsandfigures_page397.aspx;
- ENQUETE-KOMMISSION „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ Deutscher Bundestag 2002: Bürgerschaftliches Engagement: Auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Serie de publicaciones, tomo 4. Opladen: Leske + Budrich.
- ENQUETE-KOMMISSION „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ Deutscher Bundestag 2003 (ed.): Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. Serie de publicaciones, tomo 2. Opladen: Leske + Budrich.
- FORSA – Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen 2005: „Corporate Social Responsibility“ in Deutschland. Berlín.
- GOOGINS, Bradley 2002: The Journey towards Corporate Citizenship in the United States. Leader or Laggard?, en: Journal for Corporate Citizenship, Vol. 5 (Spring 2002), p. 85 a 101; también disponible en línea: <http://www.bc.edu/centers/ccc/Media/jcc5goog.pdf>.
- HEUBERGER, Frank/OPPEN, Maria/REIMER, Sabine 2004: Der deutsche Weg zum bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen – 10 Thesen zu Corporate Citizenship in Deutschland. Serie betrifft: Bürgergesellschaft, Vol. 12, editado por la Fundación Friedrich Ebert, Bonn.
- KINDS, Henk/MÜNZ, Angelika 2003: Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen in den Niederlanden. Entstehungsgeschichte, Praxiserfahrungen und Entwicklungstendenzen, en: Enquete-Kommission 2003, p. 173 a 193.
- LUNAU, York/WETTSTEIN, Florian 2004: Die soziale Verantwortung der Wirtschaft. Was Bürger von Unternehmen erwarten. St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik. Bern – Stuttgart – Viena: Haupt.
- MAAB, Frank/CLEMENS, Reinhard (2002): Corporate Citizenship. Das Unternehmen als 'guter Bürger'. En: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (eds.): Schriften zur Mittelstandsforschung Nº. 94 NF.
- MEYER, Thomas/WEIL, Reinhard (eds.) 2002: Die Bürgergesellschaft. Perspektiven für Bürgerbeteiligung und Bürgerkommunikation. Bonn: J.H.W. Dietz.
- MORI 2000: SMEs' Attitudes to Social Responsibility. Research Study Conducted for Business in the Community's 'Business Impact Taskforce' July 2000. Research Highlights. London: Mori.
- MUTZ, Gerd/Korfmacher, Susanne/Arnold, Karen 2002: Corporate Citizenship in Deutschland, en: Geschäftsstelle Internationales Jahr der Freiwilligen (Hg.): Internationales Jahr der Freiwilligen 2001. Freiwilliges Engagement. Selbsthilfe. Ehrenamt. Tomo 3. Francfort del Meno.
- RAMTHUN, Christian 2003: Strategische Nächstenliebe. Initiative Freiheit und Verantwortung. En: Behrent/Wieland 2003, p. 87 a 95.
- ROGOWSKI, Michael 2004: Bürgerschaftliches Engagement der Unternehmen – seit langem gepflegt, nötiger denn je. Serie Betrifft: Bürgergesellschaft, Vol. 7, editado por la Fundación Friedrich Ebert, Bonn. Disponible en línea: http://fesportal.fes.de/pls/portal30/docs/FOLDER/BUERGERGESELLSCHAFT/BB_+07_ROGOWSKI.PDF.
- SCHRÖDER, Gerhard 2000: Die zivile Bürgergesellschaft, en: Die Neue Gesellschaft/Frankfurter Hefte, cuaderno 4, p. 200 a 207; también en Meyer/Weil 2002, p. 185 a 194.

THE PRINCE OF WALES 2002: Business and Society – die Idee von Business in the Community. Conferencia presentada en el seminario „Business in the Community – Unternehmen in der Gesellschaft. Erfahrungen aus England – Perspektiven für Deutschland“, el día 12 de junio de 2002 en la Embajada Británica de Berlín.

El grupo de trabajo «Sociedad de Ciudadanos y Estado Activador» de la Fundación Friedrich Ebert

La promoción de la ciudadanía sigue siendo un tema clave del actual debate político. El grupo de trabajo «Sociedad de Ciudadanos y Estado Activador» se constituyó hace tiempo como foro de este discurso que identifica temas relevantes para la política de reformas, los analiza y asume posiciones en el debate político. De esta manera se espera aportar a la construcción de una red de asesoría política a la reforma de las instituciones y presentar sus reflexiones a los actores del sistema político. En este sentido, el grupo de trabajo se concibe a sí mismo como impulsor crítico del debate público.

El motivo y punto inicial para sus actividades ha sido el deseo de articular el fortalecimiento del compromiso ciudadano y el potencial de democratización que le es inherente, por un lado, y la modernización del Estado en términos de un Estado Activador, por el otro. La mirada del grupo de trabajo se centra en primer lugar en el fortalecimiento de la sociedad civil y en las oportunidades de participación. Desde esta perspectiva se definen las demandas de modernización que se formulan a las distintas instituciones y actores estatales

Los integrantes del grupo de trabajo, invitados en forma personal, reflejan este enfoque interdisciplinario: la Fundación Friedrich Ebert logró reunir personalidades de la política, de la administración y del ámbito académico, del sector privado, los medios, los gremios y de otras organizaciones sociales para que pongan a disposición sus experiencias técnicas y personales. Además de estos miembros permanentes, se invita un conjunto de personas idóneas para cada tema específico.

En sus reuniones regulares, el grupo de trabajo discute temas que sirven a los fines de la implementación concreta del compromiso ciudadano, así como a la formulación de recomendaciones por parte de la comisión de encuesta parlamentaria "El futuro del compromiso ciudadano". Sobre estos temas sigue y analiza críticamente las conferencias académicas, los eventos públicos o los análisis e informes que vayan surgiendo. Al mismo tiempo, el ámbito del grupo de trabajo sirve para el intercambio de información y de experiencias, así como para la formación de una red entre sus integrantes y la articulación de los espacios donde éstos desarrollan sus actividades políticas.

El grupo de trabajo es presidido por el Dr. Michael Bürsch, diputado del Bundestag y presidente de la Comisión de Encuesta. Su coordinación está a cargo del Sr. Albrecht Koschützke de la Fundación Friedrich Ebert.

En las páginas web del grupo de trabajo se encuentran informaciones detalladas, contactos, borradores conceptuales, informes de congresos, los resultados de los debates plenarios y las reuniones de los grupos de trabajo. Las publicaciones están disponibles en línea: http://www.fes.de/library/ask_digbib.html.

Las publicaciones del grupo de trabajo «Sociedad de Ciudadanos y Estado Activador»

Serie de análisis « Sociedad de Ciudadanos»

- 24/Advokatorische Think Tanks y die Politisierung des Marktplatzes der Ideen, Rudolf Speth
- 23/Zukunft gestalten – Strukturwandel in der Arbeiterwohlfahrt. Verbandsentwicklung und bürgerschaftliches Engagement, Wilhelm Schmidt
- 22/Die Planungszelle. Zur Praxis der Bürgerbeteiligung, Peter C. Diemel. Versión en español: Los núcleos de intervención participativa. La democracia recupera su esplendor.
- 21/Das soziale Engagement der Unternehmen im Handwerk, Otto Kentzler
- 20/Bürgerschaftliches Engagement und die Zukunft der Wohlfahrtsverbände, Rudolf Seiters
- 19/Die soziale Bedingtheit bürgerschaftlicher Teilhabe, Barbara Stolterfoht
- 18 / Corporate Social Responsibility. Das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen, Dieter Hundt
- 17 / Das Dilemma von Tugend und Freiheit. Die Notwendigkeit von Eigenverantwortung in einer funktionierenden Bürgergesellschaft, Herfried Münkler und Anna Loll
- 16 / Auf dem Weg zur Bürgerkommune. Bürgerschaftliches Engagement in Heidelberg, Beate Weber
- 15 / Sport: Schlüsselbereich bürgerschaftlichen Engagements, Manfred von Richthofen, Michael Barthel und Manfred Spangenberg
- 14 / Geschäftsstrategie Verantwortung – Corporate Citizenship als Business Case, Susanne Lang und Frank Solms Nebelung. Versión en español: La responsabilidad social como estrategia de negocios. El caso empresarial en la ciudadanía corporativa.
- 13 / Wer braucht eigentlich die Bürgergesellschaft? Und wen braucht sie?, Wolfgang Hinte
- 12 / Der deutsche Weg zum bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen. Thesen zu Corporate Citizenship in Deutschland, Frank Heuberger, Maria Oppen, Sabine Reimer
- 11 / (K)ein Pflichtjahr für junge Menschen? Zur Konjunktur eines Irrtums, Anton Schaaf, MdB, und Andrea Franz
- 10 / Gemeinwohlorientierung als Bürgerpflicht – Das Engagement der Sparkassen für die Menschen und die Regionen, Dietrich H. Hoppenstedt
- 09 / Soziale Voraussetzungen der Bürgergesellschaft, Michael Sommer



- 08 / Bürgerengagement in der Aussiedler- und Integrationspolitik, Jochen Welt
07 / Bürgerschaftliches Engagement der Unternehmen – seit langem gepflegt, nötiger denn je, Michael Rogowski
06 / Umriss einer neuen Sozialpolitik – Eigenverantwortung und Solidarität als Bildungsauftrag der Bürgergesellschaft und des Bürgerengagements, Konrad Hummel
05 / Bürgerschaftliches Engagement in der europäischen Zivilgesellschaft, Wolfgang Thierse
04 / Bürgerschaftliches Engagement in den Kommunen – Erfahrungen aus Ostdeutschland, Alexander Thumfart
03 / Bürgerschaftliches Engagement unter den Bedingungen der Globalisierung, Ernst Ulrich von Weizsäcker
02 / Bürgerschaftliches Engagement gegen die Folgen der Arbeitslosigkeit – Chancen und Handlungsmöglichkeiten, Achim Trube
01 / Leitbild Lebendige Bürgergesellschaft – Plädoyer für einen neuen Gesellschaftsvertrag zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft, Michael Bürsch. Versión en español: La visión estratégica de la sociedad de ciudadanos. Una propuesta para un nuevo contrato social entre el Estado, la

Otras publicaciones del grupo de trabajo

- Going Gender* für die BürgerInnengesellschaft: Gender Mainstreaming in zivilgesellschaftlichen Organisationen. Marianne Weg, Bonn 2005, 92 páginas
Bürgerschaftliches Engagement: stabilisieren, stärken, steigern – Innovation und Investition in Infrastruktur und Infrastruktureinrichtungen. Sabrina Born, Bonn 2005, 56 página
Netzwerke gegen Rechts. Evaluierung von Aktionsprogrammen und Maßnahmen gegen Rechtsextremismus und Fremdenfeindlichkeit. Roland Roth unter Mitarbeit von Anke Benack, Bonn 2003, 84 Seiten
Der Aktivierende Staat – Positionen, Begriffe, Strategien. Wolfram Lamping, Henning Schridde, Stefan Plaß, Bernhard Blanke, Bonn 2002, 44 páginas
Freiwilligendienste – Wege in die Zukunft. Gutachten zur Lage und Zukunft der Freiwilligendienste. Thomas Rauschenbach, Reinhard Liebig, Bonn 2002, 88 páginas
Gender Perspektive, bürgerschaftliches Engagement und aktivierender Staat. Barbara Stiegler, Bonn 2002, 12 páginas
Gewerkschaften und bürgerschaftliches Engagement in der Arbeitswelt. Kurzanalyse von Josef Schmid unter Mitarbeit von Stephanie Schönstein, Bonn 2002, 28 páginas
Bürgerschaftliches Engagement und Gewerkschaften. Kurzanalyse von Jürgen Wolf, Bonn 2002, 25 páginas
Bürgerkommune konkret – Vom Leitbild zur Umsetzung. Ein Leitfaden für die kommunale Praxis von Jörg Bogumil/Lars Holtkamp, Bonn 2002, 44 páginas

Este grupo de trabajo es auspiciado por la Fundación ErichBrost: www.fes.de/buergergesellschaft
Presidente: Dr. Michael Bürsch, diputado federal. Coordinación: Albrecht Koschützke, Comunicación y Debates de fundamentos, Fundación Friedrich Ebert, 53170 Bonn, E-Mail: Albrecht.Koschuetzke@fes.de

Traducción: Katrin Zinsmeister

Buenos Aires, noviembre de 2006

Nueva Sociedad

Defensa 1111, 1ºA

Buenos Aires, Argentina

nuso@nuso.org

 **NUEVA
SOCIEDAD** es un proyecto de  **FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**