

2010  
Vol. 3 Nº 3



**UNIVERSIDAD  
EAFIT**  
Abierta al mundo  
ISSN: 2027-2340

# Revista de Negocios Internacionales

PATROCINADO POR



EDICIÓN ESPECIAL  
**Responsabilidad social  
empresarial en América Latina**

DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

María Alejandra Gonzalez-Perez (PhD)

Más allá de la responsabilidad social empresarial:

Las redes de responsabilidad social en la industria bananera

Revista de Negocios Internacionales. Vol. 3 Nº 3 - Noviembre 2010 - Pp. 90 - 115

# Más allá de la responsabilidad social empresarial:

Las redes de responsabilidad social en la industria bananera

MARIA ALEJANDRA GONZALEZ-PEREZ (PhD)  
PROFESORA ASOCIADA Y JEFE  
DEL DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS  
INTERNACIONALES  
UNIVERSIDAD EAFIT, COLOMBIA  
mgonza40@eafit.edu.co

## 1. La RSE: Nacimiento y función de la RSS en la industria bananera en Colombia

Dentro de la industria bananera, las iniciativas de RSE varían de acuerdo con las motivaciones y las capacidades de los diferentes actores. Por ejemplo, a nivel local, en la industria bananera hay iniciativas planificadas y realizadas por las empresas productoras de bananas (en su mayoría multinacionales) cuyo objetivo primordial es establecer relaciones de confianza con los trabajadores, las comunidades locales y los gobiernos nacionales. Cuando los esfuerzos de la RSE a nivel local están vinculados a un conjunto más amplio de partes interesadas en el país, se puede considerar a la RSE como parte de la RSS. El incentivo para que una empresa bananera sea activa en el ámbito de la RSS es que, cuando la confianza local existe y perdura, las relaciones laborales se estabilizan (se controlan los costes de producción), y por lo tanto se maximiza la eficiencia económica y mejoran los beneficios previstos.

Según la definición de la Comisión Europea publicada en el Libro Verde en 2001, la RSE se define como un concepto según el cual las empresas incorporan de manera voluntaria preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Esto significa que para que una empresa se convierta en socialmente responsable, debe ir más allá del cumplimiento legal; y también implica conciliar los objetivos económicos con los sociales y medioambientales.

En el plano transnacional, la RSE incluye diversas formas de colaboración con los actores (*stakeholders*) directamente involucrados en los problemas sociales, laborales y ambientales. Una empresa bananera tiene varias ventajas cuando adopta un sistema de responsabilidad social. Dado que toda empresa está orientada hacia la maximización de beneficio, una de las ventajas más reconocidas de la RSE es su utilidad como estrategia de marketing para anunciar sus buenas prácticas con respecto al medio ambiente, los trabajadores y las comunidades locales. Prácticas asociadas al bienestar de los trabajadores y al compromiso social local han sido

identificadas como posibles mensajes que deben darse a los consumidores para aumentar la reputación social y ambiental de una marca o de un producto. Sin embargo, optar por hacer propaganda de sus actividades de RSE en un documento de comercialización, ha sido identificado por las propias empresas como una práctica cuestionable, ya éstas que prefieren presentar sus acciones de RSE como realmente desinteresadas. Utilizar su actuación humanitaria solamente con fines de publicidad, podría incrementar aún más las expectativas de la sociedad, expectativas que no son necesariamente del interés de las empresas o que las mismas no son capaces de cumplir (Bishop, 2006).

Algunas partes interesadas (*stakeholders*) a nivel local han señalado que ciertas sociedades han manipulado las iniciativas de RSE para fines comerciales. Esto, más la falta sistemática de responsabilidad y de gerencia a distintos niveles, aumentan el escepticismo sobre la RSE. La cita de un experto internacional en temas de RSE y sindicatos, nos indica lo siguiente:

“Los sindicatos se muestran escépticos acerca de la responsabilidad social empresarial, porque normalmente no hay ninguna forma de rendición de cuentas, lo que significa seguimiento, información, etc [...] Para las empresas, es muy fácil decir, nosotros respetamos la responsabilidad social, pero no hay medios para controlar lo que hacen [...] así, los sindicatos tienen que establecer una auditoría externa, un control externo, para ver si las empresas realmente asumen esto en serio o no.” (Profesor Eberhard Schmidt . Profesor de Política. Ciencias de la Universidad de Oldenburg, Alemania. Entrevistado en Porto Alegre, Brasil. Enero de 2005.)

Literatura académica ha argumentado que la creciente interconexión entre los diferentes movimientos sociales y medioambientales a nivel mundial se basa en el hecho de que algunos problemas sólo pueden ser resueltos al nivel internacional (Castells, 1999, Castells, 2000; della Porta y Diani, 1999). Lo cual justifica la creación de una serie de organizaciones internacionales que tienen el poder de ejercer influencia sobre la agenda a nivel nacional e internacional.

La tendencia a ver los estados como los únicos proveedores de bienes colectivos, como se señalaba en Florini (2000), es cada vez más simplista y, además, inadecuada. Desde la década de los setenta, el debate sobre política exterior y política mundial se aleja cada vez más de los enfoques centrados en el estado y presta mayor atención a los agentes no estatales transnacionales (Risse-Kappen, 1995; Willetts, 2001).

En las regiones colombianas productoras de banana, una presencia gubernamental mínima durante un largo período de tiempo ha disminuido las esperanzas de los representantes sociales, quienes han limitado sus expectativas hacia el papel

del gobierno local. La responsabilidad social del gobierno a la hora de ofrecer servicios de infraestructura social y de desarrollo, tales como el agua potable, las carreteras, y la atención a la salud, fueron identificados por los participantes de la investigación como insuficientes.

A nivel local, los sindicatos y las organizaciones políticas y sociales consideran que es responsabilidad de los gobiernos nacionales y regionales el ejercer la soberanía y facilitar participación democrática de todos los actores de la sociedad. Hubo consenso entre todos los entrevistados con respecto a que la participación política dentro de las regiones productoras de banana está menos desarrollada que la participación económica y que existe una concentración de poderes (tanto políticos como económicos) que debe ser abordada.

Hay diversos representantes/organizaciones de la sociedad civil participan en la RSS de la industria bananera en Colombia: (i) los sindicatos, (ii) la Iglesia Católica, (iii) la sociedad civil internacional organizada (iv) las empresas multinacionales, (v) las empresas nacionales; (vi) los accionistas, y (vii) las entidades certificadoras. Los sindicatos son reconocidos legal y socialmente como representantes legítimos de los trabajadores en las regiones productoras de bananas en Colombia. En el caso de regiones como Urabá, en Colombia, esta representación no sólo se establece en el lugar de trabajo sino también en los procesos políticos a nivel local y en las elecciones locales.

Tres sindicatos locales: Sintrainagro, Sinaltraifrú y Sintraexpoban participaron en el desarrollo de la RSS de la industria bananera colombiana. Sintrainagro ha sido un núcleo fundamental en el desarrollo de la RSS tanto a nivel local como internacional. Este sindicato ha logrado altos niveles de reconocimiento social y liderazgo político en las regiones bananeras. Muchos de sus dirigentes sindicales fueron elegidos concejales en la región de Urabá y Magdalena, y su presidente fue candidato en dos ocasiones en las elecciones locales de la alcaldía. Por lo tanto, Sintrainagro no es sólo un sindicato de industria, sino también una unión regional que actúa como motor regional de la representación social.

En el plano internacional, la posición de la Unión Internacional de los Trabajadores de la Alimentación, Agricultura, Hotelería, Restauración, Tabaco y afines (UITA) con respecto a la responsabilidad de las compañías y la ejecución, sugiere que el papel local de los sindicatos es fundamental. Si los sindicatos tuvieran un papel en la creación, el desarrollo y el seguimiento de los programas de RSE, la RSE podría ser reconocida de manera positiva por los sindicatos. La UITA afirma que la auditoría externa no es suficiente para garantizar la aplicación de mejores condiciones de vida para los trabajadores. Como se ilustra a continuación, el enfoque de la UITA es compatible con el hecho de que las organizaciones que entienden la RSE

como un sistema participativo, basado en la integración sistemática de acciones, en vez de acciones aisladas:

Una de las estrategias que la UITA está tratando de adoptar es un enfoque más global para ocuparse de los principales actores en la industria, y poder decir a las empresas: queremos que usted como una empresa responsable acuerde un marco de derechos en su empresa basado en los derechos del Convenio de la Organización Internacional del Trabajo, y garantice a los trabajadores el derecho a afiliarse a sindicatos, y a utilizar este marco para estar seguros que los trabajadores tienen el derecho a la negociación colectiva, la salud y seguridad, salarios decentes, y que también se abordan las cuestiones vinculadas a las mujeres trabajadoras, tales como la licencia de maternidad, el cuidado infantil y la educación para los niños. (Coordinadora de Agricultura de la UITA. Entrevistada en Bruselas. Abril de 2005.)

En el caso específico de Colombia, las demandas en contra del gobierno federal por parte de la sociedad civil internacional, en relación con el movimiento sindical, se dividen en tres temas:

- Asesinato de sindicalistas.
- La impunidad que cubre a los responsables de los asesinatos de activistas.
- Las divergencias legislativas entre la legislación internacional y nacional.

Según los representantes gubernamentales entrevistados en Colombia en julio de 2004, debido a la presión internacional, el gobierno ha asignado a la protección de los sindicalistas la mitad del presupuesto nacional para la protección de los civiles. En 1997, el gobierno colombiano creó un programa especial para la protección de la vida de los sindicalistas. En abril de 2008, se lanzó una estrategia conjunta entre la Policía Nacional y el Ministerio de Bienestar Social que incluía un programa de recompensas basado en la lucha contra la impunidad de los responsables de crímenes contra sindicalistas, y también estimulaba la colaboración de los ciudadanos en investigaciones de asesinatos de miembros de los sindicatos (Ministerio de la Protección Social, 2008).

Hay, sin duda, un amplio reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional con respecto a que los sindicalistas en Colombia han sido blanco de asesinatos y persecución sistemática. Sin embargo, otros grupos sociales, como los trabajadores no sindicalizados, campesinos, periodistas, trabajadores de desarrollo comunitario, médicos y maestros de las escuelas en las zonas rurales, los políticos locales y sacerdotes han sido también objeto de la persecución, asesinato, secuestro y desaparición de los grupos armados en Colombia. Sin embargo, éstos no han recibido la misma atención que los sindicalistas. Los sindicatos y dirigentes sindicales que han pedido a la comunidad internacional ayuda para la protección de

sus vidas han recibido asistencia de grupos de solidaridad, tanto dentro del movimiento sindical internacional como de otras instituciones con objetivos similares. La comunidad internacional ha pedido al Estado colombiano un compromiso para la protección de grupos perseguidos por la extrema derecha desde el comienzo de la década de los noventa. Como se ilustra con la cita a continuación, esta presión internacional tiene una consecuencia: el compromiso de la administración pública con la protección específica del sindicalista.

La disminución en los casos de asesinatos de sindicalistas se puede demostrar con cifras, pero con certeza, puede afirmarse que esta prioridad no fue espontánea de este gobierno [...] el gobierno tuvo que destinar recursos adecuados para abordar este problema, y lo hizo exclusivamente debido a la presión internacional. (Ex Jefe de Inteligencia. Oficial de Gobierno. En una entrevista en Bogotá. Julio de 2004).

La responsabilidad social de la sociedad civil en la industria bananera ha sido fomentar y regular la actividad social, económica y política a través de una gerencia compartida entre actores que no son ni gubernamentales ni empresariales. En otras palabras, se puede actuar a través de agencias de control para estimular un comportamiento deseado por empresas y gobiernos, y para regular por medio de redes las interrelaciones en ausencia de un poder político global. La sociedad civil internacional organizada, integrada por organizaciones no gubernamentales locales e internacionales, (ONGs), se refiere a sí misma como la principal forma alternativa de regulación y funcionamiento fuera del marco de la nación-estado. Aunque por el momento no hay un marco global definido por una legislación internacional aplicable, las organizaciones internacionales de la sociedad civil funcionan en general sobre la base de los principios occidentales de los derechos humanos.

En el caso específico de Colombia, una fuente adicional de empleo en las regiones bananeras fue la industria de la seguridad, específicamente en las fuerzas armadas, tanto legales (ejército) como ilegales (guerrillas de izquierda y grupos paramilitares de derecha). Más allá de intereses políticos o militares, las fuerzas armadas representan una institución económica, que se suele considerar más como empleadores, que como instituciones de carácter ideológico. Desde el final de la década de los noventa los grupos paramilitares (AUC<sup>34</sup>) se han opuesto a la

---

34 Las Auto Defensas Unidas de Colombia AUC- fueron creadas en 1997. Las AUC tienen sus orígenes en los ejércitos paramilitares convocados por los grandes terratenientes, en algunos casos narcotraficantes, que se arrogaron autonomía en la seguridad local para proteger sus bienes e intereses de la extorsión y el secuestro por la guerrilla de izquierda.

presencia de la guerrilla, con el apoyo financiero de los grandes terratenientes (entre ellas algunas empresas transnacionales como Chiquita Brands<sup>35</sup>).

A nivel local, tanto los representantes sindicales como los trabajadores, perciben este AMI como parte de un proceso de internacionalización de los asuntos locales, en los cuales la UITA actúa como un árbitro local del proceso.

Otro actor crucial de la sociedad civil en este RSS, fue la Iglesia Católica la cual jugó un papel decisivo en la promoción del proceso de paz en la región de Urabá, y en la mediación de conflictos laborales. La Iglesia Católica lideró numerosas comisiones de paz en donde se analizaron los factores que afectaban a la violencia de la región, con el fin de diseñar estrategias para resolver la crisis humanitaria existente en la región de Urabá, la cual incluía represión a la libertad sindical, masacres a campesinos, activistas sociales, trabajadores bananeros y líderes comunitarios. La Iglesia Católica fue un importante elemento en el desarrollo de la RSS, puesto que creó una comisión local que integraba a una amplia gama de actores sociales para tratar del tema de la paz y la justicia. Al mismo tiempo, la Iglesia Católica local proporcionó conexiones con la Iglesia Católica a nivel internacional presentando en escenarios internacionales las preocupaciones debidas a la crisis humanitaria en la región de Urabá, y con esto generó presión desde el exterior sobre el gobierno nacional para que este interviniera en la solución del conflicto. Simultáneamente, la Iglesia Católica local promovió alternativas de economía solidaria para los campesinos, creando seis centros educativos en la región con el objetivo de formarlos para empleos no relacionados con las fuerzas armadas. Adicionalmente, estableció una organización para velar por alternativas de vida para viudas y huérfanos del conflicto armado.

---

35 Después de un caso del tribunal federal de los Estados Unidos iniciado en marzo de 2007, Chiquita Brands International, recibió un informe de sentencia del Departamento de Justicia el 10 de septiembre de 2007, en el cual se impuso una multa de 25 millones de dólares (Chiquita, 2007). La sentencia fue dictada después que la compañía fuera acusada de hacer pagos de 1.7 millones de dólares a grupos paramilitares en Colombia, durante el período 1997 – 2004. La decisión del tribunal ha provocado indignación en el gobierno de Colombia y otros que han acusado a la empresa de compra de la impunidad. Al mismo tiempo, como en este caso la Corte estaba teniendo lugar en los EE.UU., el gobierno de Colombia se vio obligado a investigar y perseguir varios casos de intervención paramilitar en los niveles socio-económicos y políticos en el país. Por lo tanto la decisión, en este caso judicial en los Estados Unidos, dio autoridad moral al gobierno de Colombia para pedir que los 25 millones de dólares se transfirieran a la región de Urabá y que se asignaran a los programas sociales en favor de las víctimas de la violencia paramilitar (El Tiempo, 24-09-2007). Según el testimonio dado en el caso en la Corte de los Estados Unidos por el grupo paramilitar, todas las compañías bananeras que operaron en ese período en la región realizaron pagos a grupos paramilitares (El Tiempo, 24-09-2007).

Otros nodos que fueron imperativos para la formación de la RSS en la industria bananera fueron las organizaciones comunitarias. Como actores locales de la sociedad civil, las organizaciones comunitarias tuvieron un papel importante creando servicios para la comunidad local, como son los micro-créditos, y dando apoyo a iniciativas de nuevos empresarios para la generación de empleos alternativos a la industria bananera. Las organizaciones comunitarias en la región de Urabá trabajan en diversos frentes como género, salud, educación, entretenimiento, desarrollo comunitario, etc. Las organizaciones comunitarias de la región actúan independientemente de las organizaciones gubernamentales y las compañías bananeras. Las organizaciones comunitarias en las regiones bananeras de Colombia son, en su mayoría, organizaciones sin ánimo de lucro que dependen de donaciones y voluntariado. Algunas de ellas reciben asistencia técnica y apoyo económico de agencias de cooperación internacional y organizaciones no gubernamentales internacionales (ONGI). Estas ONGIs operan en algunos casos en la región a través de contratos con organizaciones comunitarias locales, lo cual evidencia la presencia internacional en lo local. Esta relación se convierte en un canal directo de comunicación y de acción entre las organizaciones comunitarias locales y los escenarios internacionales de las ONGIs para la búsqueda de soluciones alternativas. Dentro de la RSS, a nivel generalizado, existen preocupaciones por la carencia de mecanismos para regular las actividades y el comportamiento de organizaciones no gubernamentales. Estas preocupaciones están reflejadas en el siguiente fragmento de entrevista del coordinador de una importante ONGI que opera en la región de Urabá:

Todas las ONGs tienen en común que deben vigilarse a sí mismas. Tenemos que demostrar legitimidad y credibilidad cuando les pedimos responsabilidad social a empresas o a gobierno. Esto significa que tenemos que vigilar nuestras propias condiciones laborales, nuestro propio impacto ambiental, y nuestro impacto social. Nosotros tenemos que ser auto-críticos y no pensar que, porque somos ONGs, estamos en el lado bueno. (Coordinador Internacional de Caritas International. Entrevistado en Londres. Diciembre 2005).

Dentro de la industria bananera, las ONGs y ONGIs que operan en los mercados consumidores usan mecanismos como protestas, marchas, demostraciones, boicots, y otras acciones públicas como elementos para conseguir cambios cuando el diálogo con las empresas o los gobiernos no ha sido efectivo. Normalmente, estas acciones son diseñadas estratégicamente para llamar la atención rápidamente y obtener respuestas en corto tiempo. El mecanismo principal es atraer la cobertura por parte de los medios de comunicación mediante la exposición del comportamiento de gobiernos y empresas socialmente rechazados.



Durante la última década, muchas ONGs involucradas con la industria bananera han creado movimientos para confrontar prácticas en los países productores. Siete grandes ONGs en la industria bananera son actores activos de RSS: Banana-Link, BanaFair, Euroban (la red Europea de acciones bananeras), Rainforest Alliance, Ethical Trade Initiative (ETI), y la Social Accountability International (SAI).

Es reconocido que la RSE ha evolucionado, en gran medida, debido a las respuestas y las preocupaciones de los consumidores acerca de las condiciones sociales, laborales y medioambientales en las que los productos se elaboran.

La conciencia de los consumidores respecto a las condiciones en las cuales se elaboran y se comercializan los alimentos ha aumentado debido a la existencia de casos, tales como el Segundo Tribunal Internacional en Agua en Ámsterdam, que condenó en 1992 a Dole (Standard Fruit Company) por una contaminación aguda en sus plantaciones bananeras de la región Atlántica de Costa Rica. Varias ONGs comprometidas con causas medio ambientales, de derechos humanos y de desarrollo tomaron acciones a raíz de estos casos internacionales (Chambron, 2005). Fueron creados grupos de acción de consumidores y de ciudadanos comprometidos en el área de agricultura y comercio creando alternativas como Comercio Justo (Fair Trade International) y producción orgánica para ejercicio de mecanismos de política mediante acciones de consumidores.

En los mercados importadores las acciones de los consumidores tienen un impacto potencial en el redireccionamiento político de las relaciones comerciales mediante el cual se protege al menos la supervivencia de los países en vía de desarrollo en un mercado competitivo internacional. También han permitido el desarrollo de nichos de mercado que ofrecen alternativas para productos de libre comercio. Conocer las condiciones en las cuales la banana se produce tiene implicaciones emocionales y sociales en las relaciones entre consumidores y trabajadores, y puede traducirse en una disposición a pagar un coste mayor en el momento de la compra.

Mediante los sindicatos con conexiones establecidas a nivel internacional, y mediante organizaciones comunitarias con contactos en mercados consumidores, los trabajadores tienen la oportunidad de dar a conocer su situación a los consumidores.

Los trabajadores bananeros y los representantes sociales locales son conscientes de que las exigencias de los consumidores pueden tener un impacto positivo en sus condiciones de vida y trabajo. Los trabajadores saben que los consumidores comen bananas que fueron cultivadas y embaladas bajo condiciones difíciles; se sienten ligados a los consumidores no sólo económicamente sino también emocionalmente. También consideran que si existiera una relación de reciprocidad,

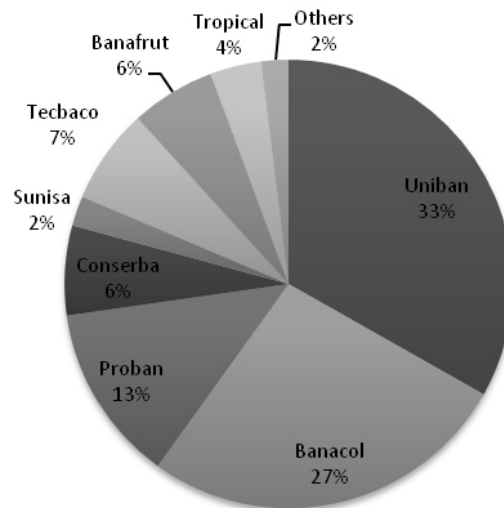
en la que los consumidores pudieran estar ligados emocionalmente a ellos, esto podría tener un impacto positivo concreto.

Las compañías multinacionales que operan en las regiones bananeras de Colombia, y que han jugado un papel crucial en el desarrollo y consolidación de la RSS son: Chiquita Brands International, Dole Food Company Inc., y Fresh Del Monte.

Además de la presencia en la industria bananera de las compañías multinacionales, existe también la presencia de compañías bananeras locales. Desde el año 1965 la industria bananera en Colombia está controlada en su totalidad por la United Fruit Company (hoy Chiquita Brands International), Castle & Cook (hoy Dole Food Company), y Del Monte (hoy Del Monte Fresh Produce). Estas tres compañías estadounidenses tenían control exclusivo del transporte, comercio, finanzas y tecnologías de producción en la industria bananera mundial. Durante los años sesenta un conjunto de colombianos crearon el primer grupo económico del país dedicado a las actividades agrícolas en la región de Urabá, con objeto de exportar su fruta a los mercados internacionales sin intermediarios, y de esta manera reducir la dependencia de compañías multinacionales. En enero de 1966, fue creada la Unión de Bananeros de Urabá S.A (Uniban).

La siguiente figura representa los porcentajes de las exportaciones de banana de Colombia por parte de compañías locales en el año 2007.

**Figura 1: Porcentajes de exportación de bananas de Colombia en 2007**



Uniban realiza el 32% de las exportaciones de banana de Colombia, y el 43% de las exportaciones de plátano. Los mercados principales de Uniban son la Unión Europea, Norte América, Rusia, China y el Oriente Medio.

Banacol emplea más de 8.500 trabajadores. La compañía fue creada en el año 1980, y actúa en Colombia, Costa Rica, Estados Unidos y Bélgica. La compañía inició en 1984 un proceso de integración vertical (cultivo, producción de plástico y de etiquetas, manufactura de cajas de cartón, fumigación y cosecha) en Urabá. También en la década de los ochenta empezó sus operaciones en Costa Rica, y en la zona de Santa Marta en Colombia en 1989. Desde el año 2001 Banacol comercializa y tiene acceso directo a mercados en Estados Unidos y en Canadá. En Junio del 2004, Banacol compró las operaciones del puerto y las fincas de propiedad de Chiquita Brands en Colombia.

En las regiones de producción de banana cada una de las compañías productoras tiene una fundación social. Aunque estas fundaciones reciben financiación directa de las subsidiarias de las compañías transnacionales, cada una de ellas es una entidad legal independiente, registrada como una compañía sin ánimo de lucro bajo la legislación nacional colombiana. Generalmente, cada fundación social tiene un gerente ejecutivo quien está en la nómina de la compañía bananera. Es la responsabilidad del gerente ejecutivo administrar los recursos financieros destinados a la fundación social. Esto implica que las fundaciones sociales son vehículos de RSE, ya que son responsables de la toma de decisiones, la realización, la gestión y de la información de la inversión social en las comunidades locales.

Los objetivos de las fundaciones sociales de las compañías productoras de banana en Colombia se centran en las condiciones de vida de los trabajadores, sus familias y las comunidades locales en las regiones bananeras. Esto incluye aspectos como vivienda, educación, ocio y deportes, salud, protección ambiental, y promoción de actividades culturales locales como la danza tradicional. Cada fundación tiene sus propias prioridades y diferentes fondos, ya que cada una depende de las sumas otorgadas por las compañías productoras; y de los recursos recaudados en las agencias de desarrollo locales, nacionales e internacionales.

Las fundaciones sociales se establecieron a finales de los ochenta como respuesta a las difíciles condiciones sociales en las regiones bananeras, especialmente en la región de Urabá. En ese entonces, el objetivo de las fundaciones sociales era la construcción de una paz colectiva para la región mediante la concepción de un desarrollo local integrado. Se puede decir, que las fundaciones sociales son respuestas de las empresas al entrar a la RSS.

De los datos recogidos mediante las entrevistas, la observación directa, y las evidencias documentadas se puede concluir que las fundaciones sociales estimulan

la formación de capital social de la región. Las fundaciones sociales han tenido un rol en la formación de facilitadores en habilidades de liderazgo, especialmente de mujeres y jóvenes. Las fundaciones son plataformas para el desarrollo de programas centrados en la mejora de la calidad de vida como lo son los deportes, el ocio, la salud, la vivienda y la educación.

Aunque la literatura en gobernabilidad corporativa (Buck & Shahrin, 2005; Licht *et al*, 2005; Wieland, 2005) establece claramente que los dueños de las empresas influyen en las compañías en varios niveles, no hay evidencia en este estudio de que los accionistas afectan la comunidad local de la industria bananera colombiana. Es importante considerar que los accionistas corporativos son en su mayoría inversores que son dueños de acciones en varias industrias y por ende, no tienen una implicación organizativa, y en la mayoría de los casos no quieren ser involucrados en las prácticas organizativas (Gillan & Starks, 2000; Godfrey & Hatch, 2007). El papel de los accionistas en el modelo propuesto de la RSS necesita ser estudiado en detalle, ya que la literatura sobre inversiones éticas sugiere que los accionistas tengan un papel significativo en las iniciativas de la RSE.

Los pequeños productores colombianos de banana dependen en gran medida de las compañías o de las cooperativas, colombianas, las cuales les ofrecen un mayor apoyo que el gobierno. Las compañías colombianas facilitan insumos a los pequeños productores para la producción y les otorgan préstamos a bajas tasas de interés, lo que también permite a las grandes compañías asegurarse el suministro de bananas. Las compañías nacionales, a su vez, dependen de importadores y mayoristas con quienes puedan establecer relaciones comerciales estables. Los mayoristas y supermercados aplican las regulaciones de EurepGap en su cadena de suministro. La siguiente tabla resume el estado de las certificaciones ambientales y sociales de las compañías multinacionales líderes a nivel mundial.

**Tabla 1: Certificaciones sociales y medioambientales de las principales multinacionales bananeras**

	EUREPGAP	ISO 14001	SA 8000	ETI BASE CODE
Chiquita	√	√	√	√
Del Monte	√	√	√	
Dole	√	√	√	
Fyffes	√			√

Como ilustra el siguiente fragmento, los productores locales tienen problemas con el incremento en la cantidad de etiquetas sociales y medioambientales, y con la frecuencia de los cambios en términos de prioridades, alcance, contenido y cobertura:

Nos sentimos amenazados con las nuevas certificaciones. Cada año hay más y más requerimientos, y las prioridades de las certificaciones actuales podrían ser diferentes a las del año entrante. La situación ideal sería tener una sola norma estandarizada que incluya la salud, la seguridad, y el uso medio ambiente por parte de todos los mercados. (Pequeño Productor, entrevistado en Urabá. Agosto 2004.)

Pese los beneficios tangibles que conllevan las certificaciones sociales y medioambientales impuestas por los compradores, los productores locales ven en las certificaciones costes adicionales de producción. Los productores locales cuestionan los beneficios económicos del aumento de las demandas sociales y medioambientales por parte de los compradores. Sin embargo, los productores son conscientes que no pueden permitirse no satisfacer estas demandas:

Cada demanda nueva por parte del mercado, la tenemos que asumir y adaptar, y no tenemos recompensa económica por hacerlo. Los compradores extranjeros nos pagan lo mismo, pero el precio de las materias y los costes laborales aumentan todo el tiempo. Somos conscientes de que estas certificaciones benefician la industria y la región, pero cuestionamos esto a nivel individual para nosotros como productores. (Pequeño productor, entrevistado en Urabá, Agosto 2004.)

Del fragmento de entrevista del párrafo anterior, puede observarse que los productores perciben generalmente las certificaciones como una imposición. Esto implica que los productores locales frecuentemente cumplen con las certificaciones exclusivamente para evitar consecuencias negativas, como la exclusión del mercado. Por lo tanto, a nivel local, las iniciativas de responsabilidad social empresarial, tales como las certificaciones, no son voluntarias.

En el caso de la industria bananera, se puede establecer con certeza que los productores locales cumplen con los requerimientos de certificación pedidos por los compradores, únicamente para evitar penalidades debidas a la presión del mercado. Como puede observarse en el siguiente fragmento de entrevista:

Las empresas no le prestaban atención en el pasado a la responsabilidad social. Sólo desde que hay certificaciones lo tienen que hacer. Estos son requisitos obligatorios. Los productores no tienen otra alternativa que asumirlos. Las cosas son así de simples, porque los que

no asuman las responsabilidades sociales estarán fuera del mercado.

(Presidente de Sintraingro, entrevistado en Urabá. Agosto 2004).

Hay una percepción generalizada a nivel local de que si los productores locales no cumplen con las certificaciones serán reemplazados por los productores que asuman estos compromisos. Como cada certificación significa un compromiso de cultura organizativa de largo plazo, infraestructura, y prácticas productivas, los nuevos productores no tienen la certeza de amortizar inmediatamente la inversión o de acceder de modo continuo al mercado.

Las exigencias en certificaciones y en la llamada calidad ética pueden ser percibidas como una amenaza adicional por trabajadores y pequeños productores en situaciones económicas precarias. La frustración de los trabajadores debido a la falta de reconocimiento de sus esfuerzos ha acentuado su descontento con las iniciativas del mercado, que se asimilan frecuentemente a obstáculos de acceso al mismo.

No obstante, es esencial resaltar que los resultados de este estudio sugieren que el impacto de las demandas éticas de los consumidores destinadas a la mejora de la comunidad local, han sido efectivas en los recientes años debido al modelo de la RSS. La educación en desarrollo social tiene beneficios tangibles y un impacto positivo especialmente en áreas de salud y seguridad laboral, específicamente en la reducción de accidentes laborales, el aumento del presupuesto para programas de salud y seguridad, la mejora en la limpieza, buenos estándares en las zonas de alimentación y servicios sanitarios, y un mejor uso de los equipos de seguridad. Los trabajadores y la comunidad se han beneficiado del proceso de certificación ya que las empresas tienen que prestar atención a las necesidades de la comunidad y los trabajadores, y deben encontrar soluciones para mejorar sus condiciones. Los beneficios para las compañías bananeras y las multinacionales de adquirir certificaciones, y conservarlas, se han reflejado en el acceso al mercado, la reducción del absentismo laboral, y en una mayor retención de empleados.

Fyffes y Chiquita son miembros de la alianza Británica Ethical Trade Initiative (ETI). La ETI trabaja junto con compañías, ONGs y sindicatos para el lograr el cumplimiento de prácticas empresariales éticamente aceptadas de responsabilidad social y derechos humanos. Su objetivo es promover y mejorar el desarrollo de códigos de conducta que cumplan con las condiciones laborales a lo largo de la cadena de abastecimiento, asegurando de esta manera que las condiciones de los productos que están en el mercado Británico cumplen o exceden los estándares laborales internacionales

De manera similar, otros mecanismos de certificaciones sociales como lo es el modelo actual de Comercio Justo, imponen condiciones específicas a productores

que participan de este esquema. Pero aún no se conoce totalmente su alcance en economías locales o nacionales.

Si bien el modelo de comercio justo es una alternativa al modelo económico liberal, no se equipara con la desigualdad de oportunidades de acceso al mercado que tiene este modelo económico. De modo similar al movimiento de agricultura orgánica, el comercio justo se ha instalado en nichos de mercado en países desarrollados con alto poder adquisitivo. De alguna manera el modelo de comercio justo puede ser entendido como una acción política para crear un sentido de solidaridad global con ciudadanos de países y regiones en desventaja económica.

Para los productores de las regiones bananeras de Colombia, el modelo de comercio justo parece ser prometedor. Los productores bajo este sistema son pagados más que los productores bajo el sistema convencional. Esto representa un aumento de ingresos, por lo que, siguiendo la lógica de este modelo, debería reflejarse en un aumento de los indicadores de desarrollo en las comunidades locales. Sin embargo, aunque se pague a los productores bajo el sistema de comercio justo del 15% al 20% más que quienes operan bajo el modelo convencional, la producción bajo este modelo también significa costes adicionales para el productor (Forero-Madero *et al.*, 2008).

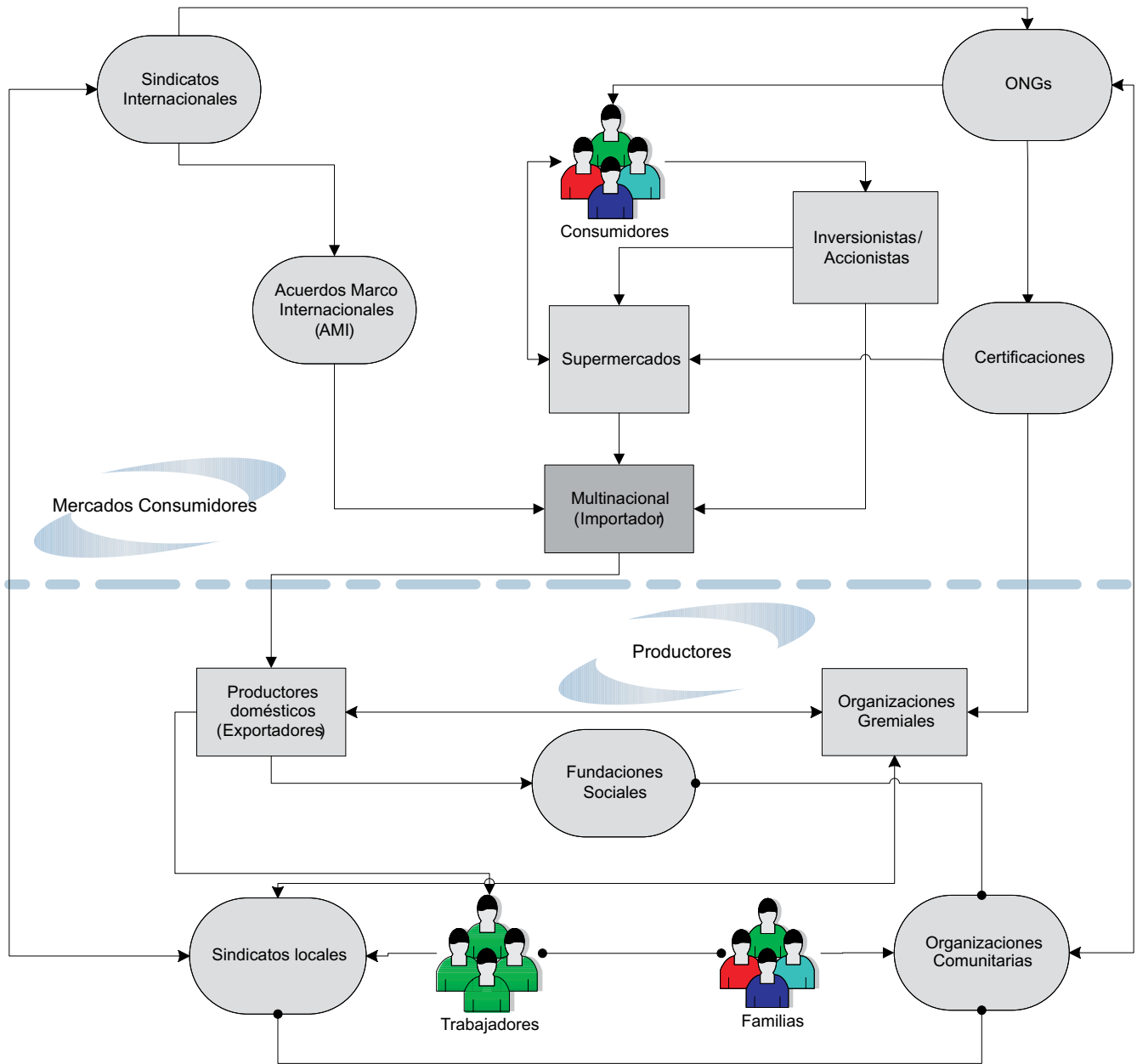
El modelo de comercio justo en Colombia está funcionando, pero sigue siendo limitado. Por el contrario, los que operan en el sistema de comercio convencional tienen fuertes alianzas no solamente a nivel local sino con mayoristas en mercados consumidores en países con alta capacidad de consumo, De este modo las relaciones y la coordinación se refuerzan a través de los vínculos establecidos a lo largo de la cadena.

## 2. Las dinámicas de las Redes de Responsabilidad Social en la industria bananera de Colombia

Como ya ha sido presentado, la RSS de la industria bananera de Colombia está compuesta por actores locales e internacionales de la sociedad civil. Los elementos a nivel local son: trabajadores, sindicatos, organizaciones comunitarias (iglesia y cooperativas), fundaciones sociales de las compañías bananeras, organizaciones de productores de bananas y compañías bananeras nacionales. A nivel internacional, los elementos de la RSS son: las compañías internacionales, los accionistas, las cadenas de mayoristas y supermercados, sindicatos internacionales, ONGs internacionales y las certificaciones. Esta red de responsabilidad social a través de contactos directos e indirectos tiene la capacidad de lograr cambios que finalmente mejoren las condiciones a nivel local.

La figura a continuación da una representación gráfica de los actores y la interdependencia de sus relaciones en la RSS de la industria bananera en Colombia. En la gráfica se presentan las relaciones entre los elementos en cuanto a influencia y responsabilidad.

**Figura 2: Representación gráfica de los actores de la RSS de la industria bananera**



Los beneficios de esta RSS en la industria bananera para los trabajadores, sus familias y sus comunidades se centran específicamente en el ámbito de la salud y la seguridad ocupacional, el reconocimiento de sindicatos y la seguridad en la región. En el ámbito de la salud y la seguridad ocupacional, los beneficios explícitos de la RSS se han materializado en una disminución del porcentaje de accidentes laborales, una reducción de los riesgos en el trabajo, una reducción del uso de



pesticidas y fertilizantes químicos, y un incremento en la conciencia medioambiental. La influencia de las iniciativas desde arriba de la red (*top down*) para estas mejoras es comparable a las demandas de los consumidores en mayoristas y cadenas de supermercados. A través de las ONGIs los consumidores reciben información sobre las condiciones que se aplican a los trabajadores y sus comunidades productoras de bananas. Estas ONGIs reciben información sobre las condiciones de trabajo y de vida por parte de las organizaciones comunitarias que operan en Colombia. Las ONGIs están involucradas en el diseño, realización y control de certificaciones como SA8000, ISO14001 y EurepGAP, las cuales tienen indicaciones explícitas sobre salud y seguridad. También los consumidores, vía ONGIs y sindicatos en los países consumidores, influyen a las compañías multinacionales. Los altos cargos directivos de las multinacionales adoptaron objetivos relacionados con los colectivos ciudadanos y el desarrollo social a través de mecanismos técnicos como tableros de mando integral (*balance scorecards*), indicadores claves de desarrollo (*KPIs*), planes operativos, etc. Estos indicadores de desarrollo social frecuentemente incluyen referencias explícitas para conseguir o mantener certificaciones en el ámbito de la salud y la seguridad. En el caso de las compañías multinacionales, los objetivos de los directivos y vice-presidentes bajan a diferentes niveles organizativos hasta llegar a las estructuras más bajas a nivel de fincas. Por lo tanto, en la industria bananera, las presiones de los mercados consumidores son, en algunos casos, asumidas como prioridades de alta importancia dentro de las multinacionales, y son formuladas como metas por la gerencia. Algunas de estas iniciativas desde arriba (*top-down*) incluyen formación, desarrollo de liderazgo, y recursos financieros para apoyar las actividades de las fundaciones sociales.

No obstante, estas iniciativas requieren de iniciativas de abajo hacia arriba (*bottom-up*) para poder ser realizadas.

La influencia de estas iniciativas que se originan en la base de la red, puede provenir de los trabajadores. Estos se organizan colectivamente en la industria bananera, generalmente en sindicatos que actúan políticamente a nivel local a través de organizaciones comunitarias, y partidos políticos en los cuales participan los trabajadores y sus familias. Localmente, el activismo de los trabajadores moviliza recursos (financieros, laborales y políticos) con el fin de centrar la atención en los aspectos prioritarios para los trabajadores. Las fundaciones sociales, apoyadas financieramente por las compañías productoras de bananas, basan sus prioridades en los principales requisitos indicados por los trabajadores y sus familias, y destinan los recursos para la satisfacción de estas necesidades, o para conseguir recursos externos o financiación federal por parte de agencias.

La segunda preocupación de la RSS de la industria bananera en Colombia ha sido el progreso en la seguridad en la región. Concretamente, respecto al tema crítico de seguridad, varios grupos de la sociedad civil entrevistados manifestaron interés y demostraron compromiso frente a la reducción de la violencia generalizada que se instauró en la región. Cabe resaltar, que el gobierno nacional y el gobierno regional jugaron un papel significativo en el proceso de construcción de paz.

Las mejoras específicas en el tema de seguridad, como consecuencia de la RSS en las regiones productoras de banana de Colombia, fueron el aumento en los espacios democráticos de la participación política de los diferentes actores que forman parte de los procesos de desarrollo político y socio económico en la región, el aumento de la concertación con las agencias gubernamentales, y la intensificación del diálogo y la comunicación con los actores internacionales.

La mejoría en la seguridad de la región comenzó con iniciativas generadas de abajo hacia arriba (*bottom-up*). A través de Sintrainagro los trabajadores y sus familias denunciaron a la UITA los asesinatos de sindicalistas. Al mismo tiempo las organizaciones comunitarias denunciaron las violaciones de derechos humanos a las ONGIs en las regiones bananeras. Simultáneamente, la Iglesia Católica comenzó negociaciones con el grupo guerrillero EPL, trabajando en conjunto con los grupos armados con objeto de conseguir ganar el reconocimiento y legitimación de estos grupos como movimientos políticos. Asimismo la Iglesia Católica actuó como mediadora en las relaciones laborales. La Iglesia Católica, también movilizó recursos financieros del sector privado, y consiguió financiación por parte ONGIs para la creación de organizaciones comunitarias que generaran fuentes de empleo para las viudas de los trabajadores bananeros que fueron asesinados en el conflicto armado.

La situación de violencia, especialmente en la región de Urabá fue denunciada al mundo durante la participación de líderes políticos regionales a eventos internacionales. Líderes del movimiento sindical junto con líderes locales atrajeron la atención de los medios de comunicación europeos. Estas acciones que se produjeron en Europa, tuvieron rápidamente repercusión en Colombia mediante mecanismos desde arriba de la red (*top-down*). El gobierno Colombia fue presionado por las ONGIs para asumir control de las violaciones a los derechos humanos que venían ocurriendo en la región. Estas ONGIs actuaron como observadores, y al mismo tiempo, como mediadores en el proceso de reconocimiento de legitimidad de las luchas políticas del EPL.

En la tercera área en la cual la RSS en la industria bananera ha tenido una influencia fue en potenciar el poder de negociación colectiva de los trabajadores mediante el reconocimiento sindical. Esto dio a los productores bananeros de la

región una oportunidad para competir con mercados internacionales basándose en aspectos sociales y morales en lugar de estrategias centradas en el precio. Esta estrategia da la posibilidad de restringir el acceso al mercado mediante el cumplimiento de los requerimientos de las certificaciones sociales, laborales y medio-ambientales. Esta estrategia también ha implicado un conjunto de mecanismos e iniciativas originadas en la base y la cumbre de la RSS. Se realizaron visitas internacionales para conseguir acuerdos y promocionar la mejora de las condiciones de salud y seguridad. Los líderes de los sindicatos y los trabajadores organizaron campañas para informar al mundo que ellos eran los legítimos representantes de los trabajadores en el lugar de trabajo, y que, además, eran importantes líderes políticos a nivel local. Los sindicatos auto-financiaron viajes a reuniones de activismo político en mercados consumidores en Europa y los Estados Unidos para reunirse con activistas de ONGs y organizaciones de consumidores que pudieran solidarizarse con su causa y, de esta manera, ejercer presión. Como consecuencia de esto, observadores internacionales llegaron a la zona para ser testigos de la situación en las regiones bananeras. El gobierno Colombia y los productores de banana constataron que los trabajadores tenían conexiones cercanas con organizaciones en los mercados internacionales y por esto tomaron como prioridad crítica el asumir las demandas de los sindicatos y trabajadores. Esto coincide, con las estrategias corporativas de obtener y mantener certificaciones como SA8000 en las que, explícitamente, hay recomendaciones de libertad de asociación y reconocimiento de sindicalistas como representantes legítimos de los trabajadores. El desarrollo de esta RSS en las regiones productoras de banana en Colombia ha sido consecuencia de otros desarrollos históricos en diferentes ámbitos. Como ya fue señalado previamente, las regiones productoras resurgieron política y socio-económicamente tras un periodo de violencia extrema que costó la vida a centenares de trabajadores y miembros de la comunidad local. Esta recuperación ha sido un proceso en el cual el gobierno nacional y las estructuras de la sociedad civil tomaron parte. También estos procesos simultáneos coinciden con las demandas en los mercados consumidores de productos elaborados éticamente. Estas demandas por parte de los consumidores de la Unión Europea y Norte América se expresaron a través de dos tipos de grupos: los pertenecientes al mercado (supermercados y mayoristas), y los pertenecientes a la sociedad civil (organizaciones solidarias en su mayoría ONGs y sindicatos). Estas demandas exigían imperativamente la trazabilidad de las condiciones en las cuales se producían las bananas. En otras palabras, los consumidores querían saber con certeza cómo las bananas que compran y comen afectan a las vidas de quienes las cultivan, las cosechan y las embalan. Este movimiento político y económico

de los noventa, tiene también repercusiones en las prácticas gerenciales y las decisiones de inversión.

Como ya se ha dicho, el proceso de consolidación de la RSS en la industria bananera de Colombia ha sido un proceso simultáneo en varios frentes de la red (*bottom-up*, *top-down*, y de afuera hacia adentro).

Las actividades desde la base (trabajadores) hacia arriba (mercados consumidores) incluyen varias décadas de acciones militantes y de huelgas por parte de los sindicatos. Se unió a ello el proceso extremadamente difícil de resolución de conflictos y desmovilización militar de la región. Esto involucró a organizaciones comunitarias locales, y significó un esfuerzo de mediación por parte de la Iglesia Católica. La participación laboral de personas desmilitarizadas que habían pertenecido a la guerrilla EPL en la industria bananera, con el apoyo de sindicatos y de las compañías bananeras, modificó los términos del diálogo entre los actores sociales.

Un proceso de negociación apoyado por fuerzas políticas permitió la búsqueda de una estrategia de producción y unas relaciones laborales más socialmente responsables.

Al mismo tiempo, después de un periodo de crisis, se estableció una estrategia desde la presidencia de Chiquita Brands, la principal compañía multinacional de la industria bananera, para reorientar la estrategia del negocio. Haciéndose eco a los medios de comunicación, la compañía decidió trabajar para restablecer su imagen corporativa y convertirse en una empresa socialmente responsable, de modo a superar la imagen de ser el ejemplo perfecto de prácticas corporativas explotadoras en Latino América. Esta maniobra de renovación de imagen corporativa, fue seguida por las otras compañías bananeras.

Es poco probable que estos esfuerzos corporativos hubieran sido de tales dimensiones sin las presiones ejercidas por parte de las organizaciones de la sociedad civil quienes forzaron a las compañías a asumir las iniciativas de responsabilidad social. Estas organizaciones actuaron como fuerzas externas que junto con los elementos de base locales y los elementos en los mercados internacionales hicieron surgir la red de responsabilidad social. Estas organizaciones incluyen la *Rainforest Alliance*, los estándares de contabilidad social, la *Ethical Trade Initiative*, y varias ONGs que ejercieron presión y controlaron el cumplimiento.

Las estrategias para interconectar las preocupaciones de los consumidores en los mercados con las luchas de los trabajadores aumentaron el poder que pudo ser ejercido por la sociedad civil en ese sentido, las voces de los trabajadores tuvieron eco en las prácticas éticas requeridas por el mercado. El efecto más significativo fue el poder ganado por los trabajadores localmente en las fincas bananeras. Los trabajadores y sus representantes (sindicatos y las organizaciones comunitarias)

entendieron que sus circunstancias, sus condiciones y sus necesidades fueron conocidas y escuchadas internacionalmente por grupos de personas que demostraron compromiso de solidaridad y responsabilidad social y global. Esto no sólo les ha dado poder de negociación para pactar las condiciones laborales, sino que los ha situado en una red internacional, abriéndoles nuevas oportunidades de actuación y de influencia. Este fenómeno iniciado desde la base hacia los consumidores (*bottom-up*) se produjo al adquirir conocimientos en asuntos de negocios y dinámicas internacionales y participar en redes sociales transnacionales, lo que permitió de conectar trabajadores y comunidades locales con los mercados y las comunidades internacionales.

Mientras que aumenta la presión hacia las empresas por acciones responsables, la industria bananera se enfrenta a difíciles problemas. Estos incluyen los cambios de la normativa de la Unión Europea. La Comisión Europea versus la Organización Mundial del Comercio y la disputa por las tarifas), la sobreoferta en el mercado internacional, la búsqueda de frutos más baratos producidos en zonas sin representación sindical en África, Asia y otros lugares de Latino América; la concentración en la cadena de distribución, y finalmente, las guerras de precios. Las empresas bananeras (principalmente las multinacionales) frecuentemente han respondido a estas amenazas concretas del comercio de bananas trasladando estas presiones a los países productores y a los trabajadores en las fincas quienes, como resultado, se deben enfrentarse a la migración hacia las ciudades, la subcontratación, y el aumento de la pobreza.

### 3. Conclusiones

Este capítulo proporciona una explicación de cómo han surgido iniciativas locales que junto con las exigencias de la sociedad civil internacional en los mercados de consumo han evolucionado en una RSS en la industria bananera colombiana. También se han analizado los efectos de la presente RSS internacional sobre las condiciones de vida y de trabajo en la industria bananera en Colombia.

Se ha encontrado que en la industria bananera en Colombia, las relaciones entre los actores internacionales, tales como la sociedad civil internacional, y los actores locales, tales como los sindicatos locales, las organizaciones comunitarias, la iglesia y los organismos gubernamentales así como las corporaciones multinacionales, han sido cruciales para la mejora de las condiciones de vida y de trabajo de los trabajadores bananeros. Se ha demostrado que las estructuras sociales de la responsabilidad social (RS) van más allá de la estrategia corporativa (RSE) e incluyen iniciativas dirigidas por la sociedad civil (tanto a nivel local como internacional).

La RSE en general, ha sido identificada como una contribución empresarial positiva al desarrollo sostenible (Jenkins *et al.*, 2002). Pasar de un enfoque de la RSE a un marco de RRS, proporciona una forma más explícita, holística y una visión más amplia del contexto y la función de los diferentes actores en mejora de las condiciones sociales y económicas sobre el terreno.

La dificultad de demostrar las relaciones causales en la investigación en ciencias sociales es notoria y este capítulo no es una excepción a la regla. El número de factores que influyen en un nivel u otro en la vida de los trabajadores en Urabá y en Magdalena es muy grande y, para la tarea de identificar a todos ellos y evaluar su efecto sería necesario un ejercicio de investigación mucho más allá de los límites de esta investigación. Sin embargo, a pesar de esta advertencia, si se considera la evidencia aquí reunida, y en particular las declaraciones formuladas por personas que conocen la vida cotidiana de los trabajadores en estas regiones, hay confirmación de los efectos positivos de la RRS en los trabajadores.

Nada de esto debe entenderse como si las RSS constituyeran una especie de panacea; pues evidentemente no lo son. Queda mucho trabajo por hacer en cuestiones tales como los salarios y la estabilidad de los ingresos, y es necesario fortalecer el papel del gobierno en estas RSS a fin de proporcionar estructuras sostenibles para el desarrollo.

Lo que sí parece claro es que las RSS ofrecen un potencial importante para mejorar las vidas de los trabajadores en los países en desarrollo y merecen más investigación para la identificación de los actores, las estructuras y la dinámica en otras industrias y otros lugares que podrían facilitar la mejora de la condición de las personas y sus comunidades locales.

El surgimiento de lo que puede ser caracterizado como productos éticamente modificados ha sido una respuesta a los incentivos del mercado que recompensa a marcas y productos que se ofrecen libres de culpa, y cuyas implicaciones medioambientales, sociales y laborales son identificables. Sin embargo, los costes financieros asociados a la proliferación de las prácticas de certificación pasa, por lo general, a los productores locales.

Estas dinámicas tienen su actividad a través de redes de responsabilidad social formales e informales mediante las cuales se define el comportamiento socialmente responsable, y se hace el seguimiento y cumplimiento según cadenas de valor. Estas redes consisten en múltiples actores responsables de nodos de producción, distribución y comercialización, que incluyen las relaciones entre las partes interesadas. Los actores de estas redes transnacionales son organizaciones no gubernamentales, sindicatos, organizaciones comunitarias, movimientos sociales, partidos políticos y las agencias estatales. Estos nuevos actores en las relaciones

industriales, redes y coaliciones de actores ofrecen cierto margen para establecer nuevas formas de representación de los trabajadores.

El efecto de esta RSS para la comunidad local en la industria bananera en Colombia ha sido la búsqueda de una estrategia alternativa para revertir la “carrera hacia el fondo” (*race to the bottom*) causada por los efectos negativos de la globalización. Lo que vemos aquí es la consolidación de un proceso de globalización con lógica política, a diferencia de la globalización económica con una lógica de mercado (Lipschitz, 2005). Los resultados más significativos de la intervención de la RSS a nivel local en cuanto a condiciones de vida y de trabajo se centran en temas de salud y seguridad, en la representación sindical, y la seguridad en la región. Indicadores tales como la disminución en la tasa de accidentes laborales por una reducción de los riesgos en el lugar de trabajo, un corte de la exposición a los plaguicidas y fertilizantes químicos, y aproximadamente la sindicalización del 95 por ciento de la fuerza de trabajo, se han asociado a las demandas de los consumidores gestionadas por certificaciones como la SA8000, ISO14001 y EurepGAP. Otros efectos de la RSS en la industria bananera incluyen el aumento de los espacios democráticos de participación política. Esto tiene manifestaciones en los diferentes actores que participan en política y en los procesos de desarrollo socio-económico de la región, en el aumento de la concertación con los organismos de gobierno en cuanto a trabajo y las condiciones de vida, y en lograr mayor diálogo y comunicación con actores internacionales. En el plano regional e internacional, a los trabajadores organizados se les dio el poder que no tenían antes de ejercer una presión directa e indirecta para mejorar sus condiciones. Estas mejoras se materializan, en una mayor conciencia del medioambiente, la salud y la seguridad, la representación de los trabajadores y la seguridad en la región que han dado a Colombia la oportunidad de competir en los mercados internacionales con la estrategia basada en argumentos sociales y morales. Los efectos de la RSS han dado a Colombia la posibilidad de mantener el acceso al mercado por el cumplimiento de los requisitos de las certificaciones sociales, laborales y medioambientales. También las bananas de Colombia han tenido acceso a nichos de mercados específicos basándose en consideraciones éticas. Esta RSS internacional ha proporcionado incentivos económicos, sociales y políticos para los actores locales permitiéndoles interactuar con la sociedad civil internacional y responder a sus demandas. Sin embargo, hay discusiones relacionadas con la movilidad social y el desarrollo económico como la falta de alternativas de empleo estable y una educación formal adecuada en las regiones bananeras. El acceso a éstos es limitado en las regiones productoras de banana.

La crítica del modelo de la RSE se agudiza cuando se ve la RSE como una herramienta del mercado. Una vez que la RSE manifiesta su colaboración con un conjunto de actores de modo sistemático y demuestra su sostenibilidad en el sentido de que se cumplen las expectativas, se legitima en sí, adquiere por lo tanto credibilidad. En la medida que su reputación de buenas prácticas éticas se consolida, este argumento puede ser utilizado como material para campañas de ventas.

Es importante aclarar, que no era el objetivo de esta investigación estudiar la transferibilidad de los RSS de la industria bananera a otras regiones u otros productos. Sin embargo, creemos que deben llevarse a cabo mayores estudios en este tema y bajo otros contextos para explorar la relevancia de estas RSS.

A pesar de la presencia de la RSS, todavía es necesario establecer y reforzar las instituciones de regulación tradicionales tanto a nivel local como transnacional. Es importante destacar, que la RSS también está relacionada con el cumplimiento de normas, por lo tanto la legislación y el control siguen siendo fundamentales. Debates y espacios para la comunicación y el diálogo serán mecanismos importantes para ello. Temas de interés común tales como el cambio climático y otros asuntos ambientales, los mercados internacionales, las políticas comerciales, y formas alternativas de desarrollo económico exigen la coordinación del diálogo entre las partes interesadas.



## Referencias

- Augura (Asociación de Bananeros de Colombia). 2008. Coyuntura Bananera Colombiana 2007. Medellín: Augura.  
<http://www.augura.com.co/Coyunturas/COYUNTURA%20BANANERA%202007.pdf>.
- Bishop, M. 2006. A survey of wealth and philanthropy. *The Economist*, 25/02/2006: 3-18.
- Buck, T. & Shahrim, A. 2005. The Translation of Corporate Governance Changes across National Cultures: The Case of Germany. *Journal of International Business Studies*, 36: 42–61.
- Castells, M. 1999. Information Technology, Globalization and Social Development. En UNRISD (United Nations Research Institute for Social Development) Discussion Papers.
- Castells, M. 2000. Materials for an exploratory theory of the network society. *British Journal of Sociology*, 51:5-24.
- Chambron, A.-C. 1999. Bananas: The “Green Gold” of the TNC. Banana Link.
- Chiquita Brands International. 2004. Chiquita agrees to sell operations in Colombia. En *Chiquita Press Releases*, 2004. Edited by M. Mitchell. Cincinnati.
- Chiquita Brands International. 2007. Chiquita Brands International statement on U.S. Department of Justice sentencing memorandum. Chiquita Brands International, Cincinnati.
- Della Porta, D. & Diani, M. 1999. *Social Movements: An Introduction*. Malden, MA: Blackwell.
- European Commission. 2001. Concil Regulation (EC) No 416/2001. *Official Journal of the European Communities*.
- El Economista.es*. Dole Food Company, Inc. Announces SA 8000 Certification in Colombia. 27/07/2007.

Florini, A.M. 2000. Who does what? Collective action and the changing nature of authority. En Higgott, R.A., Underhill, G.R.D. & Bieler, A. (Ee.). *Non-State Actors and Authority in the Global System*. London: Routledge: 15-31.

Forero-Madero, C.-X., Gonzalez-Perez, M.-A. & Lombana, J. 2007. Value Chains and the Challenges of Fair Trade: Bananas from Colombia to the European Market. *Économie et Solidarités*, 37 (2).

Freeman, R.B. 1998. War of the Models: Which Labour Market Institutions for the 21st Century? 5: 1-24.

Fyffes plc. 2005. Fyffes plc Annual Report and Accounts. Dublin: Fyffes plc.

Gillan, S.L. & Starks, L.T. 2000. Corporate governance proposals and shareholder activism: the role of institutional investors. *Journal of Financial Economics*. 57 (2): 275-305.

Godfrey, P.C. & Hatch, N.W. 2007. Researching Corporate Social Responsibility: An Agenda for the 21st Century. *Journal of Business Ethics*. 30 (1): 87-98.

Guttman, A. 1994. *Games and Empires: Modern Sports and Cultural Imperialism*. Columbia University Press.

Jenkins, R., Pearson, R. & Seyfang, G. 2002. *Corporate Responsibility & Labour Rights: Codes of Conduct in the Global Economy*. London: Earthscan.

Licht, A.N., Goldschmidt, C. & Schwartz, S.H. 2005. Culture, Law, and Corporate Governance. *International Review of Law and Economics*. 25 (2): 229-255.

Lipschitz, R.D. 2005. On power, politics and global civil society. *Millennium – Journal of International Studies*, 33: 747-769.

Matten, D. & Crane, A. 2005. Corporate citizenship: Towards an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30: 166-179.

McMichael, A.J., Bolin, B., Constanza, R., Daily, G.C., Folke, C., Lindahl-Kiessling, K., Lindgren, E. & Niklasson, B. 1999. Globalization and the Sustainability of Human Health. *BioScience*, 49: 205-210.

Ministerio de la Protección Social Colombia. 2008. Minprotección y Policía Nacional lanzan Plan de Protección a sindicalistas.

Moghadam, V.M. 1999. Gender and globalization: female labor and women mobilization. *Journal of World-Systems Research*, 2: 67-388.

Riisgaard, L. 2004. The IUF/COLSIBA – Chiquita framework agreement: a case study. ILO Working Paper No. 94.

<http://www.ilo.org/public/english/employment/multi/download/wp94.pdf>.

Risse-Kappen, T. 1995. Bringing Transnational Relations Back. In: Non-State Actors, Domestic Structures and International Institutions. Cambridge: Cambridge University Press.

Taylor, J.G & Scharlin, P.J. 2004. *Smart Alliance: how a global corporation and environmental activists transformed a tarnished brand*, Edited by J. C. Scott. New Heaven: Yale University Press.

Weiss, L. 1997. Globalization and the Myth of Powerless State. *New Left Review*, 225: 3-27.

Wieland, J. 2005. Corporate governance, values management, and standards: A European perspective. *Business & Society*. 44 (1): 74-93.

Willetts, P. 2001. Transnational Actors and International Organizations in Global Politics. En Baylis, J.B. & Simith, S. (Ee.) *The Globalisation of World Politics* Oxford and New York: Oxford University Press: 356-383.

## Política editorial / Editorial policy

La *Revista de Negocios Internacionales* es una publicación del departamento de Negocios Internacionales de la Universidad EAFIT y su Grupo de Investigación en Estudios Internacionales desde el año 2008 y tiene como objetivo contribuir a la generación de nuevo conocimiento para la comunidad académica en Negocios Internacionales en Latino América tanto desde perspectivas teóricas como aplicadas al avance disciplinar y profesional de los negocios internacionales. En esta revista son publicados trabajos de investigación de investigadores de varios niveles de desarrollo, así como la producción científica derivada del trabajo mediante redes académicas tanto nacionales como internacionales. Las temáticas de esta publicación bianual se reúnen en varios frentes académicos como lo son: negocios internacionales, negociación internacional, relaciones internacionales, interculturalidad, y comercio y desarrollo, gerencia internacional, migración internacional, países emergentes, y multinacionales de países emergentes.

La *Revista de Negocios Internacionales*, publica artículos tanto en inglés como en español. Todas las publicaciones sometidas a evaluación por el Comité Editorial y los pares académicos deben ser inéditas, y no pueden haber sido publicadas en su totalidad o parcialmente a otras revistas académicas o profesionales.

El Comité Editorial someterá cada uno de los artículos que cumplan con los requerimientos del manual de estilo de la *Revista de Negocios Internacionales* a una revisión anónima de por lo menos dos evaluadores. Los evaluadores harán recomendaciones al Comité Editorial referente a la rigurosidad académica, la pertinencia para la revista y calidad de los manuscritos presentados, así como presentaran sugerencias de cambios para los autores en caso de ser necesarios. El Comité Editorial tomará entonces la decisión de publicación o no, y enviará a los autores las recomendaciones de cambios sugeridos por los evaluadores. El hecho de recibir un artículo no garantiza su publicación, ni tampoco implica un plazo específico para la revisión de artículos.

Las opiniones y valoraciones expresadas en los artículos son responsabilidad de los autores, y no comprometen la posición académica ni política de la *Revista de Negocios Internacionales* ni de la Universidad EAFIT ni de la sociedad colombiana. El uso del lenguaje inglés es responsabilidad de los autores, a los cuales se recomienda contratar los servicios profesionales de un profesional académico proof reader.

Si un trabajo es aceptado, los derechos patrimoniales de publicación, reproducción en cualquier medio y forma son de la Universidad EAFIT. Los derechos morales son de propiedad del autor.

## Editorial Policy

The *Revista de Negocios Internacionales* aim is to contribute to the production of new knowledge in the academic community interested in international business in Latin America, both in terms of the development of theory and its application to the progress of international business both as a discipline and a profession.

This journal publishes the work of researchers at various stages of development as well the scientific production of local and international academic networks. The subject areas dealt with in this biannual are: international business, international negotiation, international relations, international business management, international business *research*, *international trade and development*, international trade and climate change, international *negotiation*, *interculturalism*, international migration, emerging countries, and emerging multinationals

The *Revista de Negocios Internacionales* publishes articles both in English and Spanish. All articles submitted for assessment the Editorial Committee and peer reviewers must be previously unpublished and must not have been published, either wholly or in part, in any other academic or professional journal.

The Editorial Committee will submit all articles received which comply with the requirements of the *Revista de Negocios Internacionales* style guide for anonymous assessment by at least two peer reviewers. The peer reviewers will make recommendations to the Editorial Committee with regard to the academic rigor, suitability for the journal and quality of the articles received. Where necessary they will make suggestions for changes to authors.

The Editorial *Committe* will then decide to whether or not to publish the article concerned and, where necessary, forward to the author the changes recommended by the peer reviewers. The receipt of an article implies neither a commitment to publish it nor a specific period of time for its assessment.

The opinions and judgments expressed in the articles published are the responsibility of their authors and not those of the *Revista de Negocios Internacionales*, Universidad EAFIT or Colombian society. Authors who choose to write in the English language are responsible for its appropriateness and are recommended to make use of the services of a professional academic proof reader.

# Manual de estilo para la elaboración de artículos

## Revista de Negocios Internacionales Universidad EAFIT

### REDACCIÓN

Los artículos no son solo juzgados por sus contribuciones al estudio de los negocios internacionales, sino también por su legibilidad y claridad de expresión. Los artículos pueden ser escritos en castellano o en inglés. Los artículos deben ser redactados en tercera persona del singular. Asegúrese de revisar ortografía, gramática y puntuación antes de la entrega del artículo. Evite términos técnicos, que solo expertos en el área pueden entender, o definalos cuando aparecen por primera vez en el texto.

### CONTENIDO

Los artículos enviados a esta revista deben poseer la siguiente estructura básica:

- La **introducción** debe incluir el objetivo de la investigación, al igual que su motivación y contexto.
- La **revisión literaria** debe ser limitada a los artículos, libros y otros documentos que influenciaron directamente en el tema tratado.
- Trabajos teóricos deben incluir una sección acerca de la **motivación y aplicación** potencial del marco teórico propuesto.
- La **sección empírica** deberá incluir las referencias de la metodología estadística utilizada y una completa descripción de la metodología, en caso de que la metodología propuesta sea nueva.
- Todos los detalles del análisis estadístico y sus **resultados** deberán incluirse en el documento.
- La **conclusión** debe resumir los resultados claves y determinar su importancia para el respectivo campo de estudio.

### ENVÍO

Los artículos se deben enviar a la Prof. Dra. María Alejandra Gonzalez-Perez, Editora de la publicación, al correo electrónico: [mgonza40@eafit.edu.co](mailto:mgonza40@eafit.edu.co) en formato MS Word. El recibo de artículos y su entrega al procedimiento de evaluación, no garantiza su publicación inmediata y tampoco conlleva necesariamente en un plazo específico a su publicación en un número determinado.

Con el envío de artículos a la revista, el autor se responsabiliza de no sugerirlos paralelamente a otras publicaciones.

### PORTADA

La Portada debe incluir:

- Título del artículo.
- Subtítulo, si se requiere.
- Títulos y nombres completos de los autores.
- Afiliación institucional de los autores.
- Biografía de los autores (máximo 100 palabras por autor).
- Agradecimientos por apoyo investigativo o financiero, lugares en los que ha sido presentado el manuscrito, agradecimientos, y similares. Estos deben aparecer en la portada y no en otros lugares del manuscrito.

### RESUMEN DEL CONTENIDO/ABSTRACT

- El documento debe iniciar con un resumen del contenido, el cual incluye el título del documento y un resumen de 100 palabras máximo.
- El resumen no debe incluir información que puede identificar a los autores.
- El resumen no debe incluir referencias.
- El resumen debe ser escrito de manera directa y de lectura fácil.
- El resumen debe ser entendible para personas no expertas en el área.
- En el caso de que se redacte el artículo en castellano, asegúrese de incluir el resumen del contenido también en inglés, bajo el título *abstract*.

### PALABRAS CLAVES

- Se deben incluir tres a seis palabras claves relacionadas con el documento.
- En el caso de redactar el artículo en castellano, también incluir las palabras claves en inglés.

### ESTILO DE PRESENTACIÓN

- Todos los márgenes deben ser de 2,5 cm: superior, inferior, izquierdo y derecho.
- La fuente utilizada debe ser Times New Roman, el tamaño de fuente debe ser 11.
- Todo el texto debe tener interlineado doble, incluyendo resumen, referencias, apéndices, etc.
- Todas las páginas deben estar numeradas, empezando con la página con el resumen del contenido.
- Entre dos frases, se debe utilizar un espacio, no dos.
- El texto debe estar alineado a la izquierda.
- Antes de entregar el artículo, revisar los cálculos incluidos; números menores de 10 se escriben en letras, se incluye el cero antes de números decimales (es decir 0,34; no .34) En estadísticas, solo se incluye dos posiciones decimales (es decir 0,27; no 0,2687445).

### NIVELES DE TÍTULOS

Se utilizan tres niveles de títulos en el texto:

- Títulos de primer nivel: Sólo se utilizan mayúsculas y están centrados.
- Títulos de segundo nivel: Sólo la primera letra de cada palabra en mayúscula, alineados a la izquierda.
- Títulos de tercer nivel: Deben tener sangría, utilizar letra cursiva, la primera palabra empieza con una mayúscula y se finaliza el título con un punto. El texto continúa seguido al título.

Cada hipótesis que se quiera probar, se debe numerar y debe tener sangría. Por ejemplo:

- Hipótesis 1: La probabilidad de publicar un artículo está directamente relacionada con el equilibrio entre forma y contenido.

### REFERENCIAS EN EL TEXTO

- En cuanto a referencias bibliográficas en el texto, estas se incluyen en el lugar de la citación, con el nombre del autor y el año, entre paréntesis. Por ejemplo: (Buckley, 2002). Citas basadas en la literatura utilizada se deben denotar en el texto. La lista de referencias se incluye al final del trabajo.
- Si un trabajo mencionado tiene dos autores, siempre citar los dos autores cada vez que se mencione el trabajo en el texto. Por ejemplo: (Roberts y Smith, 1999). Si son entre tres y seis autores, solo citar todos los autores la primera vez que se mencione su trabajo. En adelante, se utiliza solo el primer autor "*et al.*". Para más de seis autores, siempre se cita el trabajo con el primer autor "*et al.*". Por ejemplo: (Roberts *et al.*, 2007)
- Si se cita literalmente a un trabajo, se utilizan comillas y se indica año y página, como en el siguiente ejemplo: (Buckley y Lessard, 2005:596)

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- La lista de referencias bibliográficas debe ir al final del documento, y debe estar en orden alfabético de los autores (si no hay autor dado, se utiliza el nombre de la corporación o el nombre de la revista).
- La lista debe incluir todas las obras citadas y sólo las citadas.
- Las referencias de las citas deben ser completas, y que las fechas y nombres dentro del texto concuerden con las fechas y la ortografía de los nombres en la lista de referencias.
- Incluir el rango de los números de páginas en referencias de artículos publicados en revistas o capítulos de libros.
- Incluir volumen y fascículo (número [si aplica], temporada, mes o fecha) para referencias de artículos publicados en revistas o periódicos.
- A continuación se presentan ejemplos de referencias tomadas del manual de autores del *Journal of International Business Studies (JIBS)*:

#### Artículos publicados en revistas:

- Cosset, J., & Suret, J. 1995. Political risk and benefits of international portfolio diversification. *Journal of International Business Studies*, 26(2): 301-318.

#### Ponencias presentados en conferencias o eventos académicos:

- Harley, N. H. 1981. Radon risk models. En A. R. Knight & B. Harrad (Eds), *Indoor air and human health*, Proceedings of the Seventh Life Sciences Symposium, 29 a 31 de Octubre 1981, Knoxville, USA: 69-78. Amsterdam: Elsevier.

#### Libros:

- Donahoe, J. D. 1989. *The privatization decision*. New York: Basic Books.

#### Capítulo en libro editado:

- Caves, R. E., & Mehra, S. K. 1986. Entry of foreign multinationals into the US manufacturing industries. En M. E. Porter (Ed.), *Competition and global industries*: 449-481. Boston, MA: Harvard Business School Press.

#### Disertación/Trabajos de Grado:

- Salk, J. E. 1992. Shared management joint ventures: Their developmental patterns, challenges and possibilities. Trabajo de Doctorado no publicado, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA.

#### Documentos en Internet:

- The Investment Company Institute. 2004. Worldwide mutual fund assets and flows, tercer cuartal 2003. <http://www.ici.org>. Consultado: 4 de Febrero 2004.

#### Artículos publicados en revistas en Internet:

- Hutzschenreuter, T., & Voll, J. C. 2007. Performance effects of "added cultural distance" in the path of international expansion: The case of German multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, publicación en Internet 30 de Agosto. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400312.

#### FIGURAS Y TABLAS

- Gráficos de líneas, mapas, gráficos, diagramas, fotos, etc. se clasifican como figuras.
- Las tablas y figuras se enumeran de manera consecutiva en orden de apariencia (las tablas y figuras tendrán numeraciones separadas).
- Cada tabla y figura debe tener al menos una frase en el texto que la introduce y/o explica.
- Las referencias dentro del texto a las tablas deben hacerse de manera ordenada.
- Las tablas deben explicarse solas. En el texto se debe explicar los puntos más esenciales y resumir el mensaje de la tabla, más no duplicar todos los datos de la tabla.
- Introducir las tablas en el lugar del texto donde deben aparecer en la publicación.
- Los títulos de las tablas y figuras deben ser cortos y descriptivos. No se utilizan abreviación, acrónimos o símbolos. El número y el título de la tabla o figura deben escribirse en diferentes líneas.
- Las necesarias medidas de significancia estadística deben presentarse con de la tabla.
- Las fuentes se citan directamente debajo de la tabla o figura.
- Las tablas no deben ser ingresadas al documento como imágenes. Todas las tablas deben ser editables en Word. Se aceptan Tablas adjuntadas desde Excel.
- Las tablas y figuras deben ser en blanco y negro, no deben contener colores.

## Comité editorial / Editorial Review Board

1. Ms. Wendy A. BROOKE (Assistant Professor). University of Wisconsin, United States.
2. Ms. Alejandra CALLE-SALDARRIAGA (Assistant Professor). Universidad EAFIT. Colombia.
3. Dr. Sergio A. CASTRILLON (Associate Professor). Universidad EAFIT. Colombia.
4. Dr. Claude CHAILAN (Professor). International University of Monaco. Monaco.
5. Dr. Der Chao CHEN (Assistant Professor). National Central University, Taiwan. China.
6. Mr. Jack Alan CLAMPIT (Researcher). University of Memphis. United States.
7. Dr. Louise CURRAN (Lecturer). Toulouse Business School. France
8. Dr. Shivakumar DEENE (Assistant Professor). Gulbarga University. India.
9. Ms. Natalia ESCOBAR-PEMBERTHY (Assistant Professor). Universidad EAFIT. Colombia
10. Dr. Manuel Aníbal Silva Portugal Vasconcelos FERREIRA (Professor). Escola Superior de Tecnologia e Gestão. Portugal.
11. Mr. Sascha FUERST (Assistant Professor). Universidad EAFIT. Colombia.
12. Dr. Rumen GECHEV (Professor). University of National and World Economy Sofia, Bulgaria.
13. Dr. Animesh GHOSHAL (Professor). DePaul University. United States.
14. Ms. Angela A. GOMEZ (Adjunt Lecturer). UNAD Florida. United States.
15. Dr. Maria Alejandra GONZALEZ-PEREZ (Associate Professor). Universidad EAFIT. Colombia.
16. Dr. Ana Lucia GUEDES (Associate Professor). Getulio Vargas Foundation (GVF). Brazil.
17. Dr. Eoin HIGGINS (Researcher). National University of Ireland, Galway. Ireland.
18. Dr. Liam LEONARD (Lecturer). Institute of Technology, Sligo. Ireland.
19. Dr. Gilmar MASEIRO (Professor). Universidade de São Paulo. Brazil
20. Dr. Robert D. MORRISON (Lecturer). University of Texas Pan American. United States.
21. Mr. Miguel A. ORTA (Adjunt Lecturer). Nova Southeastern University. United States.
22. Dr. Ursula F. OTT (Lecturer). Loughborough University. United Kingdom.
23. Dr. René PELLISSIER (Professor). University of South Africa, Pretoria. South Africa.
24. Dr. José PLA-BARBER (Professor). University of Valencia. Spain.
25. Dr. Jean-Michel QUENTIER (Professor), ESC Bretagne Brest (Brittany School of Management). France.
26. Dr. Gary D. ROBINSON (Professor). Capella University. United States.
27. Dr. Juan Carlos SOSA VARELA (Associate Professor). Turabo University. United States.
28. Dr. Lily Lavanchawee SUJARITTANONTA (Assistant Professor). Suan Sunandha Rajabhat University. Thailand.
29. Dr. Eva SZALVAI (Assistant Professor). Business Administration Colby-Sawyer College. United States.
30. Mr. Luis Fernando VARGAS-ALZATE (Assistant Professor). Universidad EAFIT. Colombia.
31. Mr. Andres VELEZ-CALLE (Assistant Professor). Universidad EAFIT. Colombia.
32. Dr. Jorge A. WISE (Professor). Tecnológico de Monterrey. Mexico.
33. Dr. Peter ZETTING (Assistant Professor). University of Turku. Finland.
34. Ms. Anne Marie ZWERG-VILLEGAS (Associate Professor). Universidad EAFIT. Colombia.