

Branding ontológico. Estrategias comunicativas de responsabilidad social para el diseño de Ciudadanías Corporativas

Ontological branding. Communicative strategies of social responsibility for designing Corporate Citizenship

Cristián Gómez Moya
Universidad de Chile
deform@mi.cl

Resumen

Análisis sobre las estrategias comunicativas del *branding* ontológico, fundadas en un “empoderamiento” de lo social y lo cultural. Este modelo se puede constatar en el paradigma de la Responsabilidad Social Corporativa, el marco de principios globales que fomenta una ética pactada entre intereses privados y públicos a través del diseño de “ciudadanías corporativas”.

Para explicar esto se describirá el caso de *Barcelona Center for the Support of the Global Compact*, una agencia técnica internacional que coordina el trabajo entre *Fundació Fòrum Universal de les Cultures* y *Naciones Unidas* para la inserción del modelo transcultural “Corporate Citizenship” en diversas ciudades del mundo: Barcelona 2004, Monterrey 2007 y Valparaíso 2010.

Palabras clave: Comunicación, ontología, *branding*, responsabilidad social corporativa, *Corporate citizenship*.

Abstract

Analysis of the communicative strategies of the ontological branding, based in a social and cultural “empowerment”. This model can be seen in the Corporate Social Responsibility paradigm, the framework of global principles wich promotes an agreed ethic between privates and publics interests through the design of “Corporate citizenship”.

To explain this it would be described the Barcelona Center for the Support of the Global Compact case, an internacional technical agency wich coordinate the work between Fundació Fòrum Universal de les Cultures and United Nations for the insertion of the “Corporate Citizenship” transcultural model in diverse cities of the world: Barcelona 2004, Monterrey 2007 and Valparaíso 2010.

Keywords: Communication, Ontology, Branding, Corporate social responsibility, Corporate citizenship.

Introducción

Para descomponer el sentido del *branding* ontológico y su alcance socio-corporativo global, es necesario tener en cuenta el sentido primigenio de las estrategias de comunicación. Esto es lo que, hacia finales de la década de los 80 y principios de los 90, en el ámbito de la economía expandida sobre mercados deslocalizados y su apabullante Inversión Extranjera Directa (IED),¹ se comenzó a plantear como la reingeniería corporativa y la “fertilización cruzada” entre marca y activos sociales.

Esta economía visual se edificó en un puente sobre dos paradigmas discursivos logocéntricos. Por un lado, el modelo de acción comunicativa forjado en el discurso de la razón moderna, el cual logró activar el plusvalor del capital lingüístico desde la tesis de la performatividad como acción eficiente (cf. Austin, 1971; Habermas, 1999; Lyotard, 1998). Y, por otro lado, el actual modelo de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de alcance global-universal que, a través de lo social, lo cultural y en alianza con las empresas privadas, ha conseguido desplegar una estrategia denominada el diseño de “ciudadanías corporativas” (*Corporate Citizenship*; WEF, 2002).

Ambos modelos resultan complementarios para indagar en los fundamentos del lenguaje ontológico y sus efectos tácticos en mercados deslocalizados, pero también debemos tener en cuenta que las bases del lenguaje performativo, lo que Austin llamaría “los actos de habla”, se han reinstalado a través de un modelo de acción comunicativa que piensa el activo-marca desde la absorción del sujeto como problema de diseño. De ahí que resulte significativo examinar un modelo ontológico sociocultural que, bajo la veladura de lo universal-globalizante, ejecuta maniobras de “empoderamiento” de las identidades locales.²

Argumentaremos que tanto las corporaciones privadas y los gobiernos nacionales como las asociaciones y las agrupaciones civiles, han construido un nuevo marco ético comunicacional que negocia la práctica del “poder” con sus “grupos de interés” (*stakeholders*)³ y, de esta manera, gestionan la esfera pública-local y sus valores simbólicos como un nuevo soporte de comunicación a nivel corporativo-global. Como diría el sociólogo Daniel Mato:

La producción y difusión mundial de ideas (neo)liberales se relaciona no sólo con las prácticas de actores sociales globales, sino también con las de actores sociales locales y nacionales, y resulta de las relaciones transnacionales que establecen entre todos ellos (2005: 135).

1. Se denominan “mercados deslocalizados” aquellas zonas geo-económicas adecuadas para la IED.
2. Las bases del “empoderamiento” se pueden situar desde la teoría organizacional pero también debemos recordar el “cuidado de sí” foucaultiano centrado en la gobernabilidad del sujeto. Vid. Foucault, 1990.
3. La denominación *stakeholders* surge en el ámbito corporativo y se refiere a la sociedad de interlocutores o grupos de interés, ya sean personas físicas, jurídicas o colectivos implicados en las actividades de una empresa, sus productos o servicios (clientes, accionistas, empleados, proveedores, sociedades, etc.).

Es por eso que algunos aspectos deben ser revisados sin maniqueísmos ya que no resultan tan cristalinos en términos de esencialismo estratégico-comunicacional; esto es, la ética discursiva que resulta de la implementación de modelos globales pactados sobre mercados socio-culturales deslocalizados.

Del diseño de marca al branding ontológico

A través de la edificación de las postidentidades multiculturales, aquellas que abanderaron una hipotética apertura de posibilidades y flexibilidades expandidas de la diferencia, así como el supuesto aplacamiento y disolución de las fronteras simbólico-económicas de las comunidades, se han venido reposicionando ciertos sistemas ontológicos ya inaugurados durante la fase tardía de la modernidad. Estos modelos, recuperados por una episteme basada en la *autopoiesis* biosocial y la lingüística sistémica, han conseguido levantar una arquitectura cibernética sustentada en la combinación de tecnologías organizacionales y en el diseño de *interfaces* comunicacionales, creando así, la ilusión de una “autonomía” participativa y desterritorializada.

Esta perspectiva ha logrado que el sistema moderno de marca corporativa –aquel paradigma basado en el “esencialismo visual”–⁴ haya dado un giro político-comunicacional. La esencia visual, al cambiar de régimen semántico ha producido la dialéctica de la desinformación que nos proponía Lash: “el signo o medio es al mismo tiempo referente, fin y significado” (Lash, 2005: 143).⁵ Esto bien podría ser leído como un hecho explícito frente a la diversidad visual, multiplicada, además, por los medios de circulación a los que recurre el *branding*. Sin embargo esta des-esencialización resulta mucho menos evidente si tenemos en cuenta que no se trata de una cuestión de multiplicidad de medios estáticos, sino más bien de nuevos soportes basados en sujetos móviles.

Estos nuevos soportes encarnarían los “actos” comunicacionales que subyacen bajo una estrategia de diseño de marca, la cual estaría operando sobre nuevos campos semántico-económicos (vid. Marazzi, 2003). De ahí entonces que la ontología del lenguaje y el actual *branding* de identidad corporativa devengan, conjuntamente, una estrategia de comunicación que amplía su producción de plusvalía semántica.

Si bien identidad corporativa e imagen corporativa pertenecen a un sistema combinado entre “ser” y “percepción”, también debemos decir que aquí no entendemos la “marca” como un valor exógeno que pudiesen reconstruir de manera autónoma los receptores de mensajes.

4. En los prolegómenos del diseño de identidad corporativa, la marca se refería a un sistema de normalización visual que codificaba los valores diferenciadores de la corporación. Este modelo promovía la esencialización de una marca por medio del diseño del *islogotipo*, el cual representaba una serie de recursos capitales de producción y una economía del signo que distinguía sus valores instituyentes.

5. Lash comprende que la economía del signo actualmente depende de la “desorganización”; ésta es una revisión marxiana de la plusvalía de la información.

Ésta más bien opera como una acción performativa (comunicacional y organizacional) que se encarna, es decir, se corporativiza en sus grupos de interés y circula sobre zonas de influencia.

Conforme a nuestra hipótesis, estamos frente a un modelo expandido de lo corporativo que nos ofrece nuevos soportes de imagen sobre la base ya no de superficies infovisuales estáticas sino más bien de soportes socio-culturales. Estos nuevos soportes son flexibles, móviles, cambiantes y pro-activos, y a través de ellos se hacen circular los valores ontológicos de marca. La sistémica del *branding* se fundamenta, ahora, en un significante desplazado a través del lenguaje hecho cuerpo y, en este giro, se ha revalorado el sentido postmetafísico del “ser-en-el-mundo”, en tanto que condiciones de necesidad de lo humano.

Este modelo –derivado del sentido epistemológico acerca de lo que Heidegger (1997) denominó el *Dasein*–⁶ constituye la condición hiperbólica del “ser-marca”; o sea, un sujeto que encarna valores corporativos a través de los cuales lo ontológico conecta el diseño entre cuerpo, acción e información.⁷ Bajo estos términos –acoplando los marcos referenciales entre lo performativo, lo autopoiético y lo ontológico– el filósofo Rafael Echeverría ha planteado un nuevo diagrama de estrategias empresariales denominado *coaching ontológico*: “La acción, no es sólo la manifestación de un determinado ser que se despliega en el mundo, es también la posibilidad de que ese mismo ser se trascienda a sí mismo y devenga un ser diferente” (1994: 47).⁸ La acción ontológica del ser, a través y en el lenguaje, hace posible la capacidad transformativa de la identidad en función de los grupos sociales. Es por esto que la ontología del *brand-design* no se refiere aquí a la percepción exógena de la marca y sí, en cambio, a cómo se instruye el sistema ontológico (*coaching*) desde la propia organización hasta la reproducción en sus diversos grupos de interés (*multi-stakeholders*), los cuales equivalen a sujetos sociales y autopoiéticos⁹ que encarnan el *branding* de identidad corporativa.

En estos términos también se refería el economista Fernando Flores al acuñar el concepto de “rediseño ontológico” (vid. Flores, 1982; Winograd y Flores, 1986). Esta perspectiva ha resultado determinante no sólo por haber incidido en un pensamiento forjado en el logocentrismo, sino, especialmente, porque ha contribuido a producir un giro en la

6. Cabe señalar que las teorías sistémicas han mantenido vigente esta noción, reformateando la acción comunicativa y el poder de los sistemas autopoiéticos corporativos. El *dasein*, al cual se refería Heidegger, ha tenido repercusiones favorables en la ontología del lenguaje y en el diseño organizacional. Para un interesante mapa sobre sistemas autopoiéticos a través de la teoría de Niklas Luhmann, vid. el *website* de R. Heil (s. d.).

7. Un estudio paradigmático en el tránsito de la teoría del diseño en clave objetual al diseño de *interface* organizacional, se encuentra en los trabajos del diseñador alemán Gui Bonsiepe (1999), de amplia experiencia en los planes industriales de algunos países de América Latina en la década del 70.

8. Rafael Echeverría ha sido uno de los impulsores del “coaching ontológico”, una estrategia organizacional que se fundamenta interdisciplinariamente en la teoría del diseño organizacional, la *autopoiesis* biológico-cognitiva y la filosofía del lenguaje.

9. La noción de *autopoiesis* aquí se utiliza en el sentido biosistémico ampliamente desarrollado por Francisco Varela, Humberto Maturana y Niklas Luhmann.

tradición epistémica acercando lo ontológico a la condición socio-política del ser; esto es, la acción comunicativa del diseño basado en la organización social.

Uno de los casos que mejor representa lo que hemos dicho hasta ahora, son las nuevas estrategias globales de identidad corporativa, las cuales pactan sus mecanismos de penetración en las zonas de influencia social. Estos estándares, internacionalmente aceptados bajo la denominación de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), se afianzan en los marcos ético-discursivos propuestos principalmente por las agencias globales y proyectan la creación de nuevas redes de *branding* ontológico. En este nuevo escenario la RSC constituye una *interface* comunicacional determinante, que contribuiría a la sostenibilidad socio-ecológica y a la transparencia corporativa.

Como podremos argumentar en los siguientes párrafos, la RSC se ha transformado en una estrategia de acción comunicativa basada en recursos socio-culturales¹⁰ y que, más allá de un simple gesto de conciencia social, ha facilitado el impacto de los sistemas corporativos en diversas zonas geopolíticas deslocalizadas.

De la Responsabilidad Social Corporativa a la Gobernabilidad Social Corporativa

A modo de sucinto mapeo, diremos que la RSC ha sido concebida como un “pacto en red global” en el cual participan las empresas y los accionistas financieros pero en conexión con la dimensión civil, aquella que comprende desde los consumidores y la ciudadanía hasta los agentes gubernamentales.¹¹ Una de las principales agencias internacionales sobre RSC la constituye *Global Reporting Initiative*,¹² organización establecida en 1997 entre *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES),¹³ el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)¹⁴ y el Pacto Mundial de Naciones Unidas (*Global Compact*).¹⁵

10. Utilizamos la idea de “recurso” en los términos propuestos por Yúdice (2002).

11. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) posee una estructura interna que se refleja en las prácticas organizacionales de la empresa pero también desarrolla una estructura externa basada en el compromiso por el desarrollo sostenible, la comercialización responsable, la estabilidad laboral, la ética empresarial y el respeto a las comunidades.

12. *Global Report Initiative* (GRI) es un estándar internacional para el uso voluntario por parte de organizaciones. Se utiliza como reporte de sustentabilidad con el fin de informar sobre las dimensiones económicas, medioambientales y sociales de las actividades, productos y servicios corporativos.

13. Los Principios CERES consisten en un código corporativo y modelo de conducta medioambiental creado por la Coalición para Economías Medioambientalmente Responsables. CERES es una coalición de fondos de inversión, organizaciones medioambientales y grupos de interés público relacionados con negocios.

14. El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) es una iniciativa que informa, crea y promueve la protección sobre el medio ambiente y la calidad de vida de las naciones.

15. El Pacto Mundial de Naciones Unidas (*Global Compact*) es una iniciativa del ex Secretario General de Naciones Unidas Kofi Annan en el año 2000. Contiene diez principios generales sobre derechos humanos, normas laborales, medioambiente y anticorrupción que las compañías debieran adoptar. Su propósito es contribuir a que los mercados sean más sustentables e inclusivos.

Estas iniciativas de alcance global, además de fomentar el “buen hacer” al interior de las corporaciones, también promueven la elaboración de memorias de sostenibilidad y estandarización con el objetivo de hacer más transparente la gestión administrativa y económica, y, de paso, incentivar el compromiso social en las regiones de influencia en donde se insertan las empresas.

En un inicio las estrategias de la RSC se vinculaban con las actividades de filantropía, mecenazgo y altruismo corporativo. Si bien estas actividades ofrecían expectativas de bajo índice económico para la empresa, éstas luego se compensaban con un beneficio cualitativo en imagen. La RSC hoy se asume como un pacto sobre las repercusiones de la productividad en zonas de influencia, pero que también mide la imagen que ofrecen las empresas. En consecuencia, equilibra los beneficios de imagen para la compañía al mismo tiempo que está comprometida con las condiciones sociales de las comunidades de su entorno.

En términos de marco ético-discursivo, habría aquí una franja nebulosa entre beneficios económicos (estándar de ganancias sostenidas) y recursos de imagen. A partir de esto podríamos extrapolar aquel debate epistemológico sobre la moderna tradición ético-discursiva que, supuestamente, garantizaría el “buen hacer” en función del “buen decir”. Jürgen Habermas –aun cuando su teoría de la acción comunicativa ha servido para forjar un discurso de la responsabilidad pretenciosamente emancipador– nos advertía de la necesidad de cuestionar como racionales aquellas manifestaciones postmetafísicas que encarnaban un saber (vid. Habermas, *ibid.*). Enrique Dussell por su parte –en su crítica a la razón comunicativa de la modernidad– se planteaba la relación entre la ética del discurso y su aplicación en la ética de la responsabilidad. Su inquietud era “cómo poder ser responsables a posteriori de las consecuencias en los ‘afectados’ de los ‘acuerdos’ a los que discursivamente se llegan” (Dussel, 1994: 57).¹⁶

Los fundamentos de la RSC bien se pueden encontrar en la repercusión universal que la acción comunicativa, repositionada en el “deber-ser-racional” logocéntrico, tuvo en el ámbito de las corporaciones. Es esto mismo lo que podría resultar cuestionable desde su condición multi-ética. Como diría Teodoro Ramírez, “¿puede la ética discursiva dar cuenta de las condiciones de posibilidad de una comunicación intercomunitaria no estratégica?” (vid. Ramírez, 1994: 98).

En congruencia con lo anterior, algunas estrategias comunicacionales de la RSC (e.g. las denominadas *greenwash*) perseguirían la inserción de marcas privadas a través de una ética del discurso, modulando así su impacto negativo.¹⁷ De esta manera, por medio del acondicionamiento de códigos *branding* en mercados de usuarios más diversos, pero también

16. Dussel piensa aquí el legado de la teoría de la acción comunicativa de Jürgen Habermas y Karl-Otto Apel a partir de la filosofía de la liberación en América Latina.

17. Las críticas a este tipo de prácticas se les denomina *greenwash* (lavado ecológico). Algunas empresas entrarían en contradicciones entre lo que comunican y lo que informan. Vid. CCE, 2001.

más susceptibles a las transferencias globales, se conseguiría persuadir de los beneficios sociales/públicos que ofrecerían los ingresos económicos/privados.¹⁸

El núcleo que mejor dinamiza la ética del discurso organizacional al interior de la compañía es el Gobierno Corporativo.¹⁹ Esta figura opera como una tecnología organizativa que diseña, a través de *lobbies* empresariales, el máximo rendimiento laboral e informa del estado de cuentas de sus principales inversores haciendo público el sustrato económico de la corporación. El Gobierno Corporativo aprovecha así los medios disponibles para hacer circular los atributos y la ética de las marcas que patrocina.

Las estrategias comunicacionales que el Gobierno Corporativo encargaría a las agencias de *branding*, no pasarían tanto por el diseño del mensaje como por la innovación en el locus de enunciación social; un giro lingüístico de la economía convertido ahora en acto de comunicación. Los nuevos soportes sociales consistirían en modulaciones de *interfaces* que alfabetizarían sobre una ética de la sostenibilidad y la responsabilidad haciendo más cercana, y por tanto más eficiente, la relación entre gobierno corporativo y consumidores-ciudadanos.²⁰

Según esto, valdría entonces sostener que las actuales estrategias de *branding* corporativo –dirigidas por consultores ontológicos– han reformateado el plusvalor de la marca corporativa por medio de logo-tácticas ideologizadas que podríamos denominar Gobernabilidad Social Corporativa (GSC). Esta nueva figura de *gobernanza* global se desplegaría de forma ecléctica y pro-activa a través de la creación de nuevos *stakeholders* masivos.

Una efectiva estrategia de *gobernanza* global, promovida por la RSC, es la modulación de “ciudadanías corporativas” (*Corporate Citizenship*).²¹ El principal objetivo de la RSC consiste precisamente en esta creación de redes de responsabilidad ciudadana, entre las cuales

18. Una crítica a la promoción de la RSC, desmontando los fines últimos de su modelo de publicidad corporativa, ha enfatizado las paradojas entre impactos medioambientales y reputación de imagen. La estandarización y liberalización del comercio han sido focos principales de la crítica a la RSC así como los parámetros reguladores, en tanto que pactos asumidos en mercados deslocalizados que no participan de las dinámicas económicas específicas de cada región, entre ellos: las normas ISO y las normas de la Organización Mundial del Comercio, el Pacto de Derechos Económicos, Sociales y Culturales o el Pacto de Derechos Civiles y Políticos, ambos de la ONU, el Pacto Mundial de RSC-UN *Global Compact*, etc.

19. El Gobierno corporativo es una figura administrativa al interior de la empresa que se refleja en los índices de nóminas, gastos, inversiones, acciones, etc. Comprende la participación de la Junta Directiva, de funcionarios ejecutivos y administrativos, de trabajadores en general, y puede incluir también la participación de accionistas. El gobierno corporativo comprende una serie de elementos estratégicos, operacionales y administrativos que condicionan el diseño de las organizaciones.

20. Entre estos nuevos formatos de diseño de ciudadanías estarían, por ejemplo, las convocatorias multiculturales transnacionales, la academización clientelar de nuevos intermediarios sociales y la posterior fuga de capital cognitivo, los pactos altruistas como los proyectos de restauración patrimonial periférica, el apoyo a la diversidad comunitaria, proyectos educativos, asistenciales y de autosostenibilidad en zonas de influencia. Todo esto mediado por la idea de progreso y desarrollo.

21. Para un seguimiento actualizado sobre “Corporate Citizenship” consultar *Journal of Corporate Citizenship*, Greenleaf Publishing Limited, UK.

se incluyen ONG, empresas de servicios, tercer sector, asociaciones de acción civil, empresas de capital e inversión social, movimientos sociales, grupos de voluntariado, administraciones sin fines de lucro, etc. Estas organizaciones habitualmente son convocadas a “participar” de encuentros con ejecutivos corporativos con el propósito de generar el diálogo y el acercamiento pluralista. Los grupos son seleccionados por las propias oficinas técnicas de cada corporación, quienes finalmente convocan al denominado “punto focal”, es decir, interlocutores con el poder suficiente para movilizar una gestión de recursos económico-simbólicos.

Se podría decir que, antes de crear una constelación de agentes de intervención social, para hacer emerger un cuerpo social corporativo, también habría que pensar las conveniencias de semejantes iniciativas, considerando además, los diversos intereses locales y los roles subsumidos en la convocatoria. En tal sentido, el análisis del investigador George Yúdice, por su experiencia con grupos de intervención social, resultaría muy pertinente:

Enfrentarse a tanta heterogeneidad requiere un marco analítico que discierne los actantes (demandantes, reclamadores, víctimas, opresores, represores, detentadores del poder, adyuvantes, cómplices, intermediarios, etc.), las circunstancias y su disposición (localidades rurales, urbanas o suburbanas; regionales o nacionales; afectadas o no por fuerzas externas; existencia o no de medios formales o informales para la movilización; tipo de economía, de sistema político, de formación social; etc.), los tipos de acción (insurrección, protesta, ocupación, acción pública, etc.), los tipos de colectividad [levantamientos, insurrecciones, reclamaciones de soberanía o autonomía local, las protestas, las demandas de reconocimiento y de acceso a derechos, minorías raciales y homosexuales, la ocupación de viviendas o de tierras baldías, las campañas contra las industrias o contra la contaminación, los motines contra los programas de reajuste estructural, la organización de redes informacionales, iniciativas de autoayuda o de publicidad respecto de cuestiones del interés público], sus modos de organización (etnias, sindicatos, redes, ONG, grupos sociales, asociaciones de autoayuda, etc.), metas (obtener recursos, ser reconocidos, cambiar leyes, eliminar la violencia, etc.), modalidades (políticas, económicas, sociales, culturales), y muchas otras categorizaciones que incumbiría destacar para elaborar un análisis completo. Cabe señalar, además, que estas categorías no son exclusivas; una acción puede servir para conseguir recursos y reconocimiento; operar a nivel local, nacional y global; ser levantamiento y petición lícita, y los actores pueden ser víctimas en una dimensión y opresores en otra (Yúdice, 2000: 94).

Fertilización cruzada y “ciudadanías corporativas” deslocalizadas: el caso de Barcelona Center for the Support of the Global Compact

Si algo imposible (como desde luego lo era el Fórum) se acaba materializando, vale la pena buscar su lógica a través de la deconstrucción del contexto en que se produce. Deconstruir, decía el filósofo recientemente desaparecido, significa fijarse en la producción del discurso político de la sociedad. Y es que si no empezamos ahora, pasado el año del Fórum, el panorama cultural español evolucionará rápidamente hacia otras cuestiones menos controvertidas, hacia algo tan

relativamente banal, por ejemplo, como el cuarto centenario del Quijote, y nos quedaremos sin saber lo que pasó. Corremos así el riesgo de que el Fórum, víctima de las urgencias de la actualidad, sufra un blackout informativo, se diluya en la nebulosa del pasado y no obtenga el seguimiento que merece. (Francesc Badia i Dalmases, 2004)

Los promotores del evento *Fòrum Universal de les Cultures*, celebrado en la ciudad de Barcelona en el año 2004, comprendían perfectamente lo importante que era descolgarse de una imagen de Marca País (*Made in Spain*) y de todo atisbo de empresa nacionalista localizada. Su visión era medir la fuerza de la creatividad y la innovación de un evento cultural que consiguiera la participación de sus *stakeholders* a través de un diseño multicultural, flexible y fluido, y que alcanzara los máximos estadios de universalidad global. Sus revulsivos tácticos fueron entonces, desmarcarse de su registro de mercantilización para reforzar en cambio su conexión directa con las agencias internacionales como Naciones Unidas y asociarse con la ética de la responsabilidad social.

La marca “Fórum” se desprendió así, del sello de hispanidad colonial para situarse en el acervo muticultural de la diversidad como un activo-marca-universal. Su táctica consistió en des-esencializar el *branding* de marca estático, seriado e identitario para diseñar un modelo de *coaching ontológico* encarnado en el talento de la diversidad y la etnicidad. Sus portavoces, reflexivos sobre las implicaciones de un *planning* de marca multicultural, se esmeraban en ofrecer lecturas menos constreñidas sobre las ventajas del “empoderamiento” civil. Francesc Badia, ya en esa misma época, persuadía con una clara prospectiva social:

Otra asignatura obligatoria sería el seguimiento intensivo de los contenidos del proyecto “Fórum Monterrey 2007”, con el objetivo no de fiscalizar nada, sino de realizar un verdadero coaching, que incluya rigor en el control de calidad, elaborando, si es oportuno, unos ‘términos de referencia’ que permitan una selección conjunta de contenidos e iniciativas siguiendo criterios básicos de solvencia, transparencia y coherencia con los valores, principios y objetivos estratégicos del Fórum, sin abandonar los ejes temáticos referenciales de la sostenibilidad, la diversidad cultural y el diálogo hacia la paz. Un Fórum sobre el conocimiento en abstracto, sin atributos, podría decantar la balanza más hacia el sector privado, la innovación empresarial o la exhibición de la tecnología que hacia el sector público y la sociedad civil con su rol en la profundización de la producción equitativa y democratización de los contenidos. (2004)²²

Con esos objetivos, proyectados en consonancia con el valor de los intangibles y los agenciamientos de las redes de trabajo inmaterial y cooperativo, se inició en el año 2004 la creación de una Fundación que ayudara a explotar los principios de RSC derivados del modelo desarrollado por la marca “Fórum” y, a su vez, que gestionara el diseño de “ciudadanías

22. Francesc Badia i Dalmases, además de uno de los coordinadores de los *Diálogos del Fòrum Barcelona 2004*, fue también un “certificador de contenidos” y uno de los portavoces oficiales del evento.

corporativas” en Territorios Socialmente Responsables (TSR), o sea, en mercados deslocalizados susceptibles de explotar:

[La Fundación] fue concebida como “vivero” de ideas vinculadas tanto a la celebración de los distintos Fórum cada 4 años, como al mantenimiento de un Fórum permanente en Barcelona, que complemente las actividades de las principales instituciones ya existentes, y a la vez se abra hacia otras instituciones vinculadas a la innovación en áreas como la biomedicina, la tecnología o las industrias culturales. Idealmente, la Fundación tendría asimismo, como actividad continuada, una función de lobby permanente para seguir atrayendo a la ciudad y al país, no sólo reuniones y seminarios, sino acaso la sede o subse de alguna gran ONG internacional o de algún organismo multilateral, con el objetivo último de alcanzar en pocos años la masa crítica de “comunidad internacional” suficiente para consolidar a Barcelona y Catalunya como hub de conocimiento, como atractor y productor de ideas y como verdadero “motor de diálogo” para los próximos años, empezando por el eje Euromediterráneo y el relanzamiento del “Proceso de Barcelona”, y acabando por un foro permanente Oriente-Occidente. Para conseguir conectar finalmente el espacio de los lugares barceloneses al espacio de los flujos globales, no quedará más remedio que seguir innovando (Badia, *ibid.*).

Una vez fortalecida la conformación del vivero *Fundació Fòrum Universal de les Cultures*, surgiría luego el centro de ejecución técnica, que permitiría no sólo promover los valores de la Fundación sino que, especialmente, agenciar la gobernabilidad corporativa necesaria para “apuntalar la emergente creación de capital social” que perseguían sus promotores. Esta fase se diseñó a través de *Barcelona Center for the Support of the Global Compact*,²³ una oficina técnica con capacidad y formación en RSC suficiente como para aglutinar los intereses locales bajo los argumentos globales y universales que difundía la Fundación.

El modelo de *gobernanza* global promovido por *Barcelona Center for the Support of the Global Compact* –siguiendo la lógica de Manuel Castell sobre cómo lo local crea sus propios protocolos para intervenir en lo global (vid. Borja y Castells, 1997)– consistiría en una ontología más táctica y menos simbólica, y estaría mediada por el activo-marca-universal para incidir en los mercados en que la nutritiva relación entre activo-país y activo-marca ya habría experimentado aquello que el paradigma de la IED denominó como “fertilización cruzada”.²⁴

23. *Barcelona Center for the Support of the Global Compact* fue creado en el año 2004 como un producto de *Fundació Fòrum Universal de les Cultures* en alianza con la agencia internacional de Naciones Unidas *Global Compact*. Vid. Fórum, 2006. La mayoría de las empresas españolas que practican la RSC mantienen un estrecho vínculo con la oficina técnica, siendo uno de sus principales focos de participación los “Objetivos Desarrollo Milenio” (ODM). Estas empresas se publicitan a través del Foro de Reputación Corporativa (FRC), entre ellas se encuentran: Agbar, BBVA, Telefónica, Repsol-YPF, Abertis, Ferrovial, Gas Natural, Iberdrola, Iberia, RENFE y Novartis.

24. La “fertilización cruzada” se refleja en la “Marca País”, una relación económico-simbólica entre el activo-país y el activo-marca. Vid. Casilda, 2001. Para un estudio sobre Inversión Extranjera Directa, vid. Casilda, 2002. Sobre la Marca País y la vinculación de países latinoamericanos en las dinámicas del *branding* global, vid. Tristestópicos,

Barcelona Center for the Support of the Global Compact, como legado de la *Fundació Fòrum Universal de les Cultures*,²⁵ asumió la tarea de expandir el marco simbólico del evento y la reproducción de sus tres grandes ejes: la Diversidad Cultural, el Desarrollo Sostenible y las Condiciones de la Paz. La marca “Fòrum” –arropada ahora por dos entidades con capacidad de acción local y global– comenzó entonces la generación de alianzas para satisfacer a sus *multi-stakeholders* nacionales e internacionales (empresas, agencias gubernamentales, corporaciones multilaterales, ONG, universidades, *think tanks*, centros de investigación y fundaciones, etc.). Esto se consiguió a través de la innovación cultural, la planificación prospectiva, las redes asociativas de trabajo civil y la gobernabilidad corporativa. La oficina técnica comenzaba a operar, entonces, como una estrategia de *meeting point* para la investigación en “ciudadanía corporativa” y se encargaría de sostener una ideología blanda subsumida bajo la premisa apologetica de la RSC que promovía *United Nations Global Compact* y la *Fundació Fòrum Universal de les Cultures*.

Durante estos años, *Barcelona Center for the Support of the Global Compact*, ha cumplido con el objetivo específico de promover la RSC a escala internacional. Entre sus actividades se encuentran el trabajo colaborativo con diversas redes y la creación de herramientas y soportes socio-comunitarios de producción:

1. *The Annual Forum of the Global Compact Local Networks*: un informe del estado asociativo de las redes de RSC en el mundo.
2. *Open events*: talleres, conferencias y seminarios en la esfera de la RSC.
3. *Developments of tools, models and applied research*: el diseño de herramientas y database para facilitar la integración de los principios de Global Compact y las corporaciones privadas.
4. *Training*: Prácticas de aprendizaje para trabajar en base a programas sobre progreso y valor.
5. *Building bridges for relationships and co-operation*: facilitar los intercambios de ideas y experiencias a partir de la cooperación social, cultural y comercial entre sectores civiles y privados (vid. Fòrum, 2007).

Este diagrama de actividades a la vez se sustenta en una serie de principios fundados por Naciones Unidas y que operan como un *brief* de lenguaje técnico-corporativo. Sus diez principios, divididos entre Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio Ambiente y Anticorrupción, configuran potenciales actos perlocucionarios²⁶ ejercidos por una agencia

2007; Gómez Moya, 2007; Barriandos, 2007. Sobre posicionamiento de Marcas País y Marcas Ciudad en el mundo, consultar la agencia Anholt Nation Brands Index.

25. El proyecto de *Fundació Fòrum Universal de les Cultures* fue iniciado en el año 2004 por el Ayuntamiento de Barcelona, Generalitat de Catalunya, la Administración General del Estado de España y el apoyo de la UNESCO como socio principal. Vid. Balibrea, 2005; Delgado et al., 2004.

26. Seguimos aquí lo que hemos dicho anteriormente sobre la condición performativa que define como actos perlocucionarios aquellos que obligan a una acción.

ontológica que activaría una ética entre el *logos* y la *praxis*. Estos principios se encuentran determinados por el “deber-ser” de un axioma logocéntrico que designa las condiciones de obligatoriedad y prescripción que el ejercicio empresarial no cumpliría, por ser *a priori* un ejercicio que esencialmente quebranta los derechos y por tanto “debe ser” corregido: “Principio 1: Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia”. Podemos distinguir, en consecuencia, que uno de los roles más significativos del Pacto Mundial de Naciones Unidas es su condición de *locus* de enunciación vid. Mignolo, 2003) para la acción eficiente. En este marco se inscribe la denominación *Corporate Citizenship*, un enunciado con atributos performativos que, siguiendo los términos de Austin, “produce lo que nombra”. El diseño de este “logotipo” opera aquí como una *interface* comunicacional que crea y produce un espacio ético para la innovación y el desarrollo deslocalizado que antes no existía, ya que estas marcas de RSC, también compiten en una carrera de mercados de capital simbólico; sus mismas estrategias de *logo* y *naming* no distan de las patentes *trademark*.

La capacidad de gobernabilidad se traslada, entonces, desde el Gobierno Corporativo de las empresas privadas a la gestión de la estructura social, sostenida principalmente por el llamado tercer sector de producción. Lo estratégico de este rediseño, aparte de revalorizar los impulsos locales –multiplicando la fuerza de trabajo, diseñando visualidad a través de las nuevas “clases” de creativos multiculturales y rentabilizando el capital simbólico de las ciudadanías locales²⁷, es que permite la expansión de una ética comunicativa de los discursos privados de manera socio-conciente, regulando y apaciguando los conflictos públicos. En términos precisos forma y capacita a las empresas locales para la “gestión del riesgo social” por medio de las agencias internacionales.²⁸ De esta manera la oficina técnica provee aspectos funcionales pero también filtra valores simbólicos vehiculados en grupos pro-activos.

En esta línea Kathrine Raleigh, coordinadora de *Barcelona Center for the Support of the Global Compact*, manifiesta una clara confianza en el papel del Pacto Mundial y en la promoción de alianzas dialogantes entre lo público y lo privado:

Lo que Global Compact crea es un espacio donde estas personas se puedan encontrar y trabajar conjuntamente sobre temas relacionados con lo que se llama “gobernanza global” y que, en la opinión de Global Compact, es única en ese sentido y por eso se sintetiza en *Corporate Citizenship*. ¿Y cómo se trabaja esto desde Global Compact? Pues se trabajan diálogos sobre

27. Esta forma de concebir la creatividad como un valor y poder de “clase” ha cobrado una dimensión política y económica en mercados capitalistas. Su principal exponente, el sociólogo Richard Florida, es el promotor de una lógica que piensa el capital cognitivo y el éxito de las ciudades, regiones o Estados en función de un desarrollo local que conseguiría soportar la *high-technology industries* a través del talento de la diversidad, la raza, la nacionalidad, la etnicidad y la orientación sexual. Vid. Florida, 2002a, 2002b.

28. Esta tendencia a enmarcar los posibles riesgos que correrían algunas regiones, equivaldría a los riesgos para la inversión extranjera. Vid. WEF, 2007.

políticas globales de alto nivel; se juntan, ya que es un lugar único muchas veces para crear, para generar el estado de opinión.²⁹

La perspectiva transgubernamental de la oficina técnica desarrolla un metódico coaching sobre ciudadanía corporativa, velando por su horizonte de interés multicultural y pensando, a la vez, en el impacto que generan las marcas de RSC sobre las comunidades pero no necesariamente documentando las consecuencias *a posteriori* de esos impactos.

Según los nuevos estándares de “marcas responsables”, éstas no deberían estar ajenas a las transformaciones sociales. Deberían dejar de constituir un mero sistema de esencialismo visual para redimensionarse en un “empoderamiento” corporativo que consiguiera ir más allá de su pura estructura semántica y ampliar su alcance organizacional.

Uno de los consultores de la oficina técnica en Barcelona, Ravi Fernando, quien además es Director de *Corporate Branding and Strategic Corporate Social Responsibility at MAS Holdings/ Strategic CSR Futures*, ha sugerido un “ir más allá del logotipo” (*Go Beyond Logo*), una práctica que se conseguiría por medio de estrategias organizacionales centradas en la responsabilidad laboral:

Todos estos desarrollos se inspiran a favor de lo que llamo Strategic CSR, en otras palabras, estrategias de inversión en iniciativas de CSR sustentables, que soportan el logro de unas visiones tácticas organizacionales y sus metas, mientras se asegura un posible impacto sobre empleos y las comunidades en donde esto opera (Fernando, 2006: 95).

El “ir más allá del logotipo” es efectivamente un tránsito a escala global del *branding* ontológico. Sus efectos sólo se podrán constatar a través de una ética del discurso que mida y anticipe las consecuencias derivadas de aplicar un sistema *multi-stakeholders* en mercados deslocalizados.

Epílogo

Nuestro argumento ha sido pensar la marca “Fórum” a partir de un motor corporativo invisible pero no menos poderoso; éste tiene la gran virtud de “ser” lo que los ciudadanos, en cada zona de influencia, sean capaces de encarnar como valores de “participación”.

El caso de la oficina técnica *Barcelona Center for the Support of the Global Compact*, nos ha ayudado a ejemplificar este nuevo régimen de *branding* ontológico. Como *hub* de innovación ha sido capaz de impulsar un proyecto global basado en la emergencia de grupos socio-culturales que negocian los intereses de la vida misma. De ahí que la marca “Fórum” no consista en un acontecimiento aislado sino en un productivo diseño de *branding* ontológico que, a través de las “ciudadanía corporativa”, reproduce los valores instituyentes de una marca transcultural.

29. Entrevista realizada por el autor de este artículo a Kathrine Raleigh, coordinadora de *Barcelona Center for the Support of the Global Compact* (Barcelona, diciembre de 2007), Entidad Autónoma de Difusión Cultural (EADC), Generalitat de Catalunya, Barcelona, 2007.

Pensar las “ciudadanías corporativas”, implica recordar las formas instituyentes de la identidad a través de la idea de *embodiment* (cf. Turner, 1996; Crossley, 1996) surgida en el seno de la fenomenología occidental pero, por otro lado, también habría que medir los alcances del *empowerment* del sujeto político. Esto es lo que, hace ya tres décadas, Michel Foucault pensó como “una concepción positiva de la tecnología del poder” (1993: 52). Las preocupaciones últimas del filósofo francés eran cómo la vida aparecía en la historia, deviniendo del biopoder a lo biopolítico, algo que Mauricio Lazzarato da cuenta de modo preciso: “En efecto, la introducción de la ‘vida en la historia’ es positivamente interpretada por Foucault como una posibilidad de concebir una nueva ontología que parte del cuerpo y de sus potencias para pensar el ‘sujeto político como un sujeto ético’, contra la tradición del pensamiento occidental que lo piensa exclusivamente bajo la forma del ‘sujeto de derecho’” (2000).

Este análisis sobre diseños corporativos, abordado a través de lo que hemos denominado una *branding* ontológico basado en *multi-stakeholders*, advierte de una episteme heredera de la *autonomía* instituyente en lo historicosocial. Aquello que la tradición occidental definiera como un nuevo sentido de apertura a través de la *autopoiesis*. Una lectura que, a fin de cuentas, distaba mucho de la noción de “cerco” que el neurobiólogo Francisco Varela utilizara para explicar que una estructura organizacional específica crea su propio mundo –sus propias dimensiones sociales– a través del sentido que le otorga a la información. Esta *autonomía*,³⁰ resignificada ahora a través de una nueva organización sistémica de alcance global, se autorregularía en amplia armonía con los valores de responsabilidad e impacto social de quienes gobiernan el sentido hegemónico de la información.

Esto último sería bastante congruente con lo que han venido anunciando algunos especialistas en diseño de marcas globales, quienes reivindican las ventajas del *branding* en el entorno social. Persuasivamente nos aclaran que no se trata de vehicular el poder de las corporaciones sino de ofrecer un universo de nuevos estímulos transformativos que ayuden a optimizar el diálogo en un entorno de comunicación social.³¹ No obstante, esta misma expansión de una ética corporativa, a través de grupos de ciudadanos con capacidad creativa y diversidad cultural, no garantizaría una autogestión de los propios riesgos sociales, ni mucho menos activaría un imaginario autónomo sobre especificidades jurisdiccionales.

Siguiendo la contralectura de los estudios sobre ciudadanía y globalización en su dimensión local-periférica, las políticas de desterritorialización de los diseños corporativos no endosarían, necesariamente, mayor libertad a un lugar y tampoco reterritorialización local (vid. Mato, *ibid.*; 2004). De ahí entonces, que los efectos de un *branding* de impacto social

30. La *autonomía*, según Castoriadis, sería capaz de lograr la *apertura*, no del sistema biológico sino del sistema social, un aspecto clave en el sentido de corporativización instituyente de la modernidad. Para una revisión de este debate y la noción de “cerco” de Francisco Varela, vid. Castoriadis, 1994.

31. Wally Olins, el experto consultor internacional en diseño de marcas, explica la importancia del fenómeno cultural de las marcas como un elemento de “cohesión social” que alcanza a distintos niveles identitarios. Vid. su *website*.

global, fundamentado en el universalismo desterritorializado de lo cultural como lo agencia el modelo de RSC de *Barcelona Center for the Support of the Global Compact*, constituya un activo-marca-universal que busca nuevos mercados pero que no equivaldría a un “estar-a-la-mano” de las necesidades ciudadanas locales. En esta ética del discurso, marcada por el giro semántico de lo económico globalizante, se evidencia una *interface* entre el acto de producción y el acto de comunicación del ser, pero también se advierte una vía de continuidad entre el activo-marca-universal y sus estrategias de acceso a mercados deslocalizados cada vez más próximos y más permeables.

Referencias bibliográficas

- Austin, J. (1971). *Cómo hacer cosas con palabras*. Barcelona: Paidós.
- Badia i Dalmasas, F. (2004). «Empecemos a deconstruir el Forum Barcelona 2004» *La Factoría*. Nº 24. Obtenido desde: <http://www.lafactoriaweb.com/default-2.htm>
- Balibrea, M. P. (2005). «Barcelona: Del Modelo a la Marca». En: *Desacuerdos 3. Sobre Arte, Políticas y Esfera Pública en el Estado Español*. Barcelona: Arteleku-MACBA-UNIA.
- Barriandos, J. (2007). «Marca País/México: Único, diverso y más allá de la hospitalidad». En: *Producta 50. Una introducción a las relaciones entre economía y cultura*, Barcelona: CASM-GENCAT.
- Bonsiepe, G. (1999). *Del objeto a la interface*. Buenos Aires: Infinito.
- Borja, J. y Castells, M. (1997). *Local y Global: La Gestión de las Ciudades en la Era de la Información*. Madrid: Taurus.
- Casilda, R. (2002). *La Década Dorada. Economía e inversiones españolas en América Latina 1990-2000*. Universidad de Alcalá: Nuevo Siglo.
- (12.8.2001). «Inversiones en Latinoamérica. Fertilización Cruzada». *Diario ABC*. Suplemento de Economía.
- Castoriadis, C. (1994). *Los dominios del hombre: las encrucijadas del laberinto*. Barcelona: Gedisa.
- Crossley, N. (1996, jun.). «Body-Subject/Body-Power». *Body & Society*. Nº 2. Vol. 2.
- Delgado, M. et al. (2004). *La otra cara del “Fòrum de les Cultures S.A.”*. Barcelona: Bellaterra.
- Dussel, E., comp. (1994). *Debate en torno a la ética del discurso de Apel. Diálogo filosófico Norte-Sur desde América Latina*. México: Siglo Veintiuno-Iztapalapa.
- Echeverría, R. (1994). *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile: Dolmen.
- El libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* (2001). Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas. Obtenido desde: http://europa.eu/eur-lex/es/com/gpr/2001/com2001_0366es01.pdf
- Fernando, R. (2006). «Strategic CSR. A new business model for a more sustainable world». En: *Towards a Corporate Citizenship*. Barcelona: Fundació Fòrum Universal de les Cultures.

- Flores, F. (1982). *Management and Communication in the Office of the future*. Berkeley: Logonet.
- Flores, F. y Winograd, T. (1986). *Understanding Computers and Cognition*. USA: Addison-Wesley.
- Florida, R. (2002a). *The Rise of the Creative Class. And How is Transforming Work, Leisure, Community & Everyday Life*. Nueva York: Basic Books.
- ____ (2002b). «The economic geography of talent». *Annals of the Association of American Geographers*. N° 4. Vol. 92.
- Foucault, M. (1993). *Las redes del poder*. Buenos Aires: Almagesto.
- ____ (1990). *Tecnologías del yo*. Barcelona: Paidós-I.C.E.
- «Global Corporate Citizenship: The Leadership Challenge for CEOs and Boards» (2002). Génova: World Economic Forum. Obtenido desde: <http://www.weforum.org/en/initiatives/corporatecitizenship/index.htm>
- Gómez Moya, C. (2007). «Marca País/Chile: All ways surprising». En: *Producta 50. Una introducción a las relaciones entre economía y cultura*, Barcelona: CASM-GENCAT.
- Habermas, J. (1999). *Teoría de la acción comunicativa*. Tm. I-II. España: Taurus.
- Heidegger, M. (1997). *Ser y Tiempo*. Trad. J. E. Rivera. Santiago de Chile: Universitaria.
- Journal of Corporate Citizenship* (s. d.). Reino Unido: Greenleaf Publishing Ltd.
- Lash, S. (2005). *Crítica de la Información*. Madrid: Amorrortu.
- «Latin America@Risk: A Global Risk Network Briefing». (2007). Switzerland: World Economic Forum.
- Lazzarato, M. (2000). «Del biopoder a la biopolítica». *Revista Multitudes*. N° 1.
- Local Network Report. Deepening the engagement of participants at the local level*. (2007). United Nations Global Compact-Fundació Fòrum Universal de les Cultures-Barcelona Center for the Support of the Global Compact.
- «Sistemas de Pensamiento» (s. d.). Website de R. Heil. Obtenido desde: <http://www.systems-thinking.de/luhmann.html>
- Lyotard, J.-F. (1998). *La condición postmoderna*. Madrid: Cátedra.
- Marazzi, Ch. (2003). *El sitio de los calcetines. El giro lingüístico de la economía y sus efectos sobre la política*. Madrid: Akal.
- Mato, D. (2005). «Redes de 'think tanks', fundaciones, empresarios, dirigentes sociales, economistas, periodistas y otros profesionales en la promoción de ideas (neo)liberales a escala mundial». En: *Políticas de economía, ambiente y sociedad en tiempos de globalización*. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- ____ (2004). «Una crítica de la idea de 'desterritorialización', basada en estudios de casos sobre procesos de globalización». Medellín: Ponencia para el Seminario (Des)Territorialidades y (No)Lugares. 4-6 de noviembre. Obtenido desde: <http://iner.udea.edu.co/seminarios/Mato.pdf>

- Mignolo, W. (2003). *Historias Locales/diseños globales. Colonialidad, conocimientos subalternos y pensamiento fronterizo*. Madrid: Akal.
- Ramírez, M. T. (1994). «Ética de la comunicación Intercomunitaria». En: *Debate en torno a la ética del discurso de Apel. Diálogo filosófico Norte-Sur desde América Latina*. México: Siglo Veintiuno-Iztapalapa.
- «Towards a Corporate Citizenship. Barcelona Center for the Support of the Global Compact. Activity Report» (2006). Barcelona: Fundació Fòrum Universal de les Cultures-The Global Compact.
- Tristestópicos (2007). «Estrategias Creativas de Patrimonialización de la Identidad/La Marca País». En: *Producta 50. Una introducción a las relaciones entre economía y cultura*, Barcelona: CASM-GENCAT.
- Turner, B. (1996). *The body and Society*. Londres: Sape.
- Yúdice, G. (2002). *El recurso de la cultura. Usos de la cultura en la era global*. Barcelona: Gedisa.
- (2000). «Redes de gestión social y cultural en tiempos de globalización». En: *América Latina en tiempos de globalización II: cultura y transformaciones sociales*. Caracas: UNESCO-CIPOST/Universidad Central de Venezuela.

Sitios de Internet:

- Fundació Fòrum Universal de les Cultures. Website: <http://www.fundacioforum.org/esp/home.asp>
- Global Reporting Initiative. Website: www.globalreporting.org
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. Website: <http://www.pnuma.org>
- Red de Inversionistas y Ambientalistas CERES. Website: <http://www.ceres.org>
- The Anholt-GFK Roper Nation Brands Index. Website: <http://www.nationbrandindex.com/>
- United Nations Global Compact. Website: <http://www.unglobalcompact.org>
- Wally Olins, chairman of Saffron Brand Consultants, London. Website: <http://wallyolins.com/home.htm>