



## RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Prof. Christian Cancino del Castillo

Prof. Mario Morales Parragué

## RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Esta es una publicación del Departamento Control de Gestión y Sistemas de Información de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.

Primera edición:  
1000 ejemplares  
Santiago, diciembre de 2008.

Inscripción N°: 000000  
I.S.B.N.: 00000000000

Prohibida su reproducción total o parcial.

## DOCUMENTOS DOCENTES

*La publicación "Documentos Docentes" del Departamento Control de Gestión y Sistemas de Información de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile tiene por objeto entregar a la comunidad académica y público interesado, los resultados de investigaciones teóricas y prácticas en diversas materias para su difusión y discusión.*

*Estos Documentos esperan ser un aporte importante a la realización de la docencia de pre y postgrado y un elemento a considerar en la discusión pública.*

*Este es un Documento Docente publicado por el  
Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información  
de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile*

*Publicado en diciembre de 2008. Ejemplares: 1000.  
Oficina 1806, piso 18. Diagonal Paraguay 257.  
Teléfono: 9783766. Email: rntapia@fen.uchile.cl*



**ÍNDICE**

INTRODUCCIÓN	9
1.CLASIFICACIÓN DE TEORÍAS SOBRE RSE	13
2.TEORÍAS INSTRUMENTALES	16
2.1 Friedman, M. (1970)	16
2.2 Murray, K. y Montanari, J. (1986)	17
2.3 Litz, R. (1996)	18
2.4 Porter, M. y Kramer, M. (2002, 2006)	20
3.TEORÍAS INTEGRADORAS	23
3.1 Carroll, A. (1979)	23
3.2 Jones, T. (1980)	26
3.3 Vogel, D. (1986)	27
3.4 Wilcox. D. (2005)	28
4. TEORÍAS DE CARÁCTER POLÍTICO	30
4.1 Davis, K. (1960)	30
4.2 Donaldson, T. y Dunfee, T.W. (1994)	31
4.3 Wood, D. y Lodgson, J. (2002)	34
5.TEORÍAS SOBRE LA ÉTICA Y LA MORAL EN LOS NEGOCIOS	37
5.1 Freeman, R.E. (1983)	37
5.2 Kaku, R. (1997)	39
5.3 UN Global Compact (1999)	41
5.4 Chomali, F. y Majluf, N. (2007)	45
6.LA PIRÁMIDE DE INVERSIÓN EN RSE	47
CONCLUSIONES GENERALES	53
Bibliografía	55



## ACERCA DE LOS AUTORES



### **Christian Cancino del Castillo**

Doctor (c) en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Autónoma de Madrid.  
Ingeniero en Información y Control de Gestión Universidad de Chile.  
Ingeniero Comercial, Universidad de Chile.



### **Mario Morales Parragué**

Doctor (c) en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Autónoma de Madrid.  
M.B.A., Tulane University.  
Magíster en Administración, Universidad de Chile.  
Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Chile.

*Agradecemos enormemente el apoyo de nuestro equipo de investigación conformado por Cinthya Vergara, Harold Lopez y Pablo Nachar. Asimismo, damos las gracias a todos nuestros colegas que nos apoyaron con sus excelentes comentarios y críticas.*

## EXTRACTO

*Existe un amplio interés por estudiar el desarrollo de diversas actividades de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Esto ha generado diversas investigaciones y metodologías que buscan explicar en qué consiste y cuál es el alcance de la RSE.*

*Si bien creemos que existen beneficios dados por el desarrollo de tantas investigaciones, vemos que la diversidad de enfoques dificulta un trato profundo y consensuado acerca del verdadero significado de ser una empresa responsable.*

*Este documento busca ser un aporte en ordenar en parte la discusión teórica que se produce sobre el tema, para lo cual describiremos distintos enfoques desarrollados por la literatura internacional sobre RSE, los que serán explicados y representados bajo los siguientes grupos de teorías: Teorías Instrumentales, Teorías Integradoras, Teorías de Carácter Político y Teorías sobre la Ética y la Moral en los Negocios.*

*Con esta clasificación, el lector podrá entender en qué contextos la literatura académica estudia a las actividades de RSE y cómo se pueden clasificar un gran número de acciones empresariales que intentan vincular los negocios con la búsqueda del bienestar social.*

## INTRODUCCIÓN

En el último tiempo, la RSE se ha transformado en uno de los temas que más interesan en el mundo académico y empresarial<sup>1</sup>, sin embargo sus bases conceptuales no son nada nuevas. Ya desde las antiguas Grecia y Roma vemos indicios de ciertos principios fundamentales, como lo son la filantropía y la caridad<sup>2</sup>, que rigen el actuar de las personas que viven en comunidad para hacer el bien social. Filósofos como Aristóteles, Platón, Freud, Sartre (Colombo, 2008; Mbare, 2007), y teóricos de las ciencias económicas y empresariales como Paccioli (1494), Smith (1776), Nash (1951), entre otros, discutían en sus respectivas épocas temas asociados a la teoría del bienestar y a la inserción de las instituciones del hombre dentro de cada sociedad. Sin duda, los puntos de vista eran distintos. Preocupaciones por el rol del hombre en el desarrollo de la sociedad, las posibles mejoras para sostener el crecimiento económico, las condiciones sociales requeridas para la vida humana, la avaricia humana y sus efectos, entre otros, son ejemplos de cuestionamientos de cada época para fomentar el desarrollo económico y social de cada comunidad (Mbare, 2007).

A pesar de lo anterior, sólo en los últimos 120 años empezó a tomar razón una preocupación por desarrollar una estrategia comunicacional sobre la RSE. Por ejemplo, a fines del siglo XIX se hace conocida una visión empresarial como forma de prestar atención a la sociedad en que participa una empresa, que para la época se relaciona fuertemente con el concepto de RSE. Andrew Carnegie, fundador de U.S. Steel<sup>3</sup>, propone una forma muy particular de mirar la capitalización del trabajo y basa la gestión de su empresa en dos principios elementales: *caridad* y *custodia* (Carnegie, 1889). Bajo el *principio de caridad* propone que las personas con más fortuna tienen como deber compartir su riqueza con aquellos que no tuvieron acceso a una mejor situación económica o social, como empleados, discapacitados, enfermos y ancianos. Bajo el *principio de custodia* entiende que los recursos que poseen las personas con más

---

<sup>1</sup> Se está desarrollando un esfuerzo importante por presentar en un par de años, quizás 2010, una nueva norma internacional sobre RSE, llamada ISO-26.000, la cual pretende consolidar las distintas visiones existentes sobre RSE con la idea de unificar criterios de actuación y medición.

<sup>2</sup> Ambos conceptos hacen referencia al amor por el prójimo o por el hombre en general. En términos religiosos, el concepto Caridad parece estar más relacionado con el cristianismo, y el de Filantropía parece estar más relacionado con las creencias paganas. Aún lo anterior, se conocen cartas de San Pablo en que explica que Cristo es la revelación y el sacramento de la filantropía de Dios (Diez-Alegría, 1973). De acuerdo con esto, también podríamos relacionar la filantropía como un término frecuentemente utilizado por la religión cristiana.

<sup>3</sup> Andrew Carnegie (1835-1919), empresario y filántropo estadounidense oriundo de Escocia, es mencionado por Forbes como el segundo hombre más rico del mundo.

fortuna son realmente propiedad de toda la sociedad, por lo que propone que las personas a cargo de su administración, es decir, los más ricos, son responsables de hacer con ellos lo mejor para toda la sociedad.

Durante muchos años se desarrolló una visión filantrópica sobre cómo las empresas debían ser más responsables con la sociedad en que participaban. Con ello, se intentó justificar la importancia de la repartición de utilidades, no sólo entre los dueños de las empresas, sino también, entre otros grupos de interés de una sociedad (hogares de ancianos, hospitales, colegios, bomberos, etc.).

Bajo esta mirada de la RSE, la preocupación principal estaba basada en la distribución de recursos cuando las empresas obtenían utilidades y no en lo responsable que son las empresas durante el desarrollo de su negocio. Una empresa que no era responsable con sus trabajadores o proveedores durante el proceso de transformación de insumos a productos (con bajos salarios, no cumplimiento de contratos, etc.), pero que repartía una parte de las utilidades a distintos grupos de interés, igualmente podía ser catalogada como empresa responsable.

El caso de Andrew Carnegie es claro al respecto. Si bien fue uno de los empresarios que más filantropía hizo con su dinero, fue conocido también por haber pagado los mismos salarios bajos de su época. Es decir, su responsabilidad empezaba una vez que el proceso de negocio terminaba.

En la medida que más se ha avanzado en el estudio sobre RSE, diversos autores han incorporado más aristas de análisis sobre el asunto. Ya no sólo se analiza la RSE desde el punto de vista de repartición de las utilidades que genera un negocio, básicamente filantropía, sino que también se analizan nuevas perspectivas, como la evaluación del desarrollo de los procesos o acciones de negocios antes de obtener las utilidades.

La visión moderna de la RSE no ve las acciones filantrópicas como el fin último de las organizaciones. Al contrario, la preocupación principal es por el desarrollo de acciones durante los procesos productivos en que una empresa es responsable con trabajadores, proveedores y cualquier otro interesado que participe o se vea afectado por el proceso de transformación que genere una empresa.

Es así, como aparecen nuevas definiciones de RSE que abarcan intereses mucho más globales. De acuerdo con Bloom y Gundlach (2001), la RSE guarda relación con la obligación que tiene una empresa con diversos grupos de interés, como los trabajadores, los clientes, las personas y los grupos a quienes puede afectar las políticas y prácticas corporativas. Parte relevante de gestionar estas obligaciones es

intentar minimizar cualquier daño de largo plazo que una empresa puede generar sobre la sociedad.

Al igual que la definición anterior, aparecen cientos de nuevas definiciones que tratan de explicar que significa la RSE. De acuerdo con el *World Business Council for Sustainable Development - WBCSD* (2000), la RSE es "el compromiso continuo de las empresas para comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico, mejorando la calidad de vida de los empleados y sus familias, de la comunidad local y de la sociedad en general". Para la Comisión Europea (2001), la RSE es un concepto en el cual las áreas productivas integran, de una manera voluntaria, consideraciones sociales y ambientales en sus operaciones y en las relaciones con sus grupos de interés.

De acuerdo con McWilliams, Siegel y Wright (2006), se define la RSE como situaciones donde la empresa se compromete y cumple acciones que favorecen el bien social, más allá de los intereses de la empresa y por sobre lo que se espera como cumplimiento de la ley.

Sin duda alguna, el que exista una visión más completa de lo que debe significar RSE hace que cada sociedad pueda evaluar de mejor forma el real aporte que desarrolla cada empresa sobre su entorno. Teniendo una visión más integral de RSE, y menos parcializada, los elementos a evaluar son más transparentes.

Durante muchos años la visión de la RSE estuvo ligada a evaluar actividades parciales en la relación empresa-sociedad, lo que dio pie para que muchos investigadores fueran poco transparentes en lo que realmente medían. Este tipo de medición parcial influyó para que las empresas buscaran cumplir con un indicador más que cumplir con una agenda de inversión en RSE vinculada a la estrategia empresarial.

Pensar en RSE y tener que cumplir con indicadores sin saber si están alineados con el negocio, ha generado una gran confusión y una difícil concepción y aplicabilidad del término RSE (Sethi, 1975). Al existir tantas definiciones sobre RSE, muchas empresas han querido señalar al mercado que sí son responsables con la sociedad y han buscado entre las distintas definiciones cuál de ellas se ajusta mejor a la forma que conducen sus negocios, lo que trae consigo que muchas empresas se identifiquen como responsables a pesar de que en la práctica, igualmente no se hagan responsables por las externalidades negativas que generan sobre algún, o algunos, de sus grupos de interés.

A través del presente documento pretendemos mejorar la situación anterior. Creemos que resulta necesario generar una reorganización de las actividades de RSE que

generan las empresas y unificar criterios. No es posible que en la actualidad, se realicen decenas de mediciones sobre RSE y ninguna de ellas calce o tenga algún grado de cercanía en cuanto a sus resultados. Todas estas mediciones analizan diversos elementos, lo cual puede estar dado por una falta de conceptualización que unifique los criterios de medición.

Son dos los objetivos de este trabajo. Primero, describiremos diversos trabajos teóricos desarrollados sobre RSE y los clasificaremos en cuatro grupos de teorías que explicarían el por qué las empresas desarrollan diversas actividades en pro del bien social. Segundo, y de acuerdo con la clasificación anterior, deseamos desarrollar las bases para generar un modelo piramidal de inversión de recursos en RSE que permita a las empresas definir una estrategia de inversión y compromiso de recursos en el largo plazo. El modelo piramidal estará desarrollado en profundidad en la Serie Docente N° 2.

Nuestra metodología de trabajo consistirá en la revisión de gran parte de la literatura sobre RSE y ordenaremos los diversos modelos teóricos existentes bajo la perspectiva de análisis que realizó Garriga y Melé (2004), el cual, en opinión de los autores de este trabajo, parece ser la más completa y expositiva de las clasificaciones hasta ahora desarrolladas<sup>4</sup>.

Después de la presente introducción, el trabajo está compuesto por siete apartados. En el primero se realiza una revisión de clasificaciones sobre RSE y se describe la propuesta de Garriga y Melé (2004). El segundo apartado describe el conjunto de trabajos que se enmarcan dentro de las Teorías Instrumentales. El tercer apartado describe aquellos trabajos que se enmarcan dentro de las Teorías Integradoras. El cuarto apartado describe el conjunto de trabajos propuestos por las Teorías de Carácter Político. El quinto apartado describe a los trabajos pertenecientes a las Teorías sobre la Ética y la Moral en los Negocios. El sexto apartado explica cuáles son las bases para el desarrollo de un modelo piramidal de inversión en RSE.

Las conclusiones se presentan al final de este trabajo.

---

<sup>4</sup> El estudio de Garriga y Melé (2004) a pesar de ser muy completo, no profundiza en cada uno de los autores referenciados, sólo los cita sin explicar los principales aportes teóricos de éstos. En una primera etapa de este trabajo, profundizaremos y complementaremos el estudio de Garriga y Melé (2004) explicitando más los aportes conceptuales de los autores citados de acuerdo a su propuesta de RSE.

## 1. CLASIFICACIONES TEÓRICAS SOBRE RSE

Así como son muchas las teorías que explican las actividades de RSE que realizan las empresas, existen también variadas revisiones bibliográficas que buscan clasificarlas (Carroll, 1979, 1998, 1999; Lantos, 2001; Garriga y Melé, 2004). Estas clasificaciones buscan entender el comportamiento de las empresas invirtiendo recursos en RSE para aquellas actividades que son de carácter económico o aquellas de carácter puramente social y éticas.

Carroll (1991), por ejemplo, explica que es posible distinguir al menos cuatro tipos de acciones en responsabilidad social que gestionan las empresas:

- *Responsabilidades Económicas*: se busca ser rentable para los accionistas, entregar buenos trabajos a los empleados y producir productos de calidad para los clientes.
- *Responsabilidades Legales*: se busca cumplir las leyes y las reglas del juego preestablecidas.
- *Responsabilidades Éticas*: se debe conducir la moral de la empresa realizando lo que es correcto y justo, evitando generar daños a terceros.
- *Responsabilidad Filantrópica*: se deben hacer contribuciones voluntarias a la sociedad, dándole tiempo y dinero como una buena obra.

Por otro lado, Lantos (2001) estudia cuatro focos de compromiso de recursos en actividades de responsabilidad social:

- *Visión de generación de ganancias como fin única*: esta visión está enmarcada en el ámbito económico de la RSE, en donde la generación de ganancias es el fin único de la empresa y su único deber con la sociedad es respetar las leyes vigentes (normas explícitas). Aquí la idea es generar el máximo de utilidades mientras se respeten las leyes.
- *Visión de generación de ganancias en un ámbito limitado*: también es una visión económica de la RSE, pero además de cumplir la ley, la empresa se entiende como una entidad que respeta tanto las leyes como las normas tácitas dadas por el entorno en que se desenvuelve.
- *Visión de bienestar social*: en esta visión se lleva la ética a un nivel superior, donde la empresa debe estar consciente del daño que puede causar a la sociedad y hacerse

responsable de él (gestión de externalidades negativas), integrando en esta visión las relaciones existentes con los diversos grupos de interés de una empresa.

- *Visión de empresa al servicio de la comunidad*: esta visión corresponde a una visión altruista donde la empresa debe usar sus recursos de la manera más eficiente con el fin de generar bienestar en la sociedad (derramar beneficios sociales).

A las dos clasificaciones anteriores se suma una tercera clasificación (Garriga y Melé, 2004) que se caracteriza por su rigurosidad formal y amplio poder explicativo. Esta última clasificación analiza distintos trabajos de RSE en torno a cuatro grupos de teorías: *Instrumentales*, *Integradoras*, *de Carácter Político*, y *sobre Ética y Moral*.

A continuación describiremos a cada uno de los grupos de teorías propuestos.

- Las llamadas *Teorías Instrumentales* se enfocan en el estudio de las actividades sociales que permiten cumplir de mejor forma con los objetivos de creación de riqueza empresarial (Friedman, 1970; Murray y Montanari, 1986; Litz, 1996; Porter y Kramer, 2002; entre otros). Para este primer grupo, las empresas buscarían desarrollar actividades de RSE siempre que estas acciones estén ligadas a la obtención de mayores beneficios económicos para sus accionistas. Bajo este enfoque, existe una relación directa entre RSE y creación de riqueza y sólo el aspecto económico de la interacción entre la sociedad y la empresa es el que importa al momento de llevar a cabo el negocio.
- El segundo grupo lo constituyen las *Teorías Integradoras*. En este grupo se desarrollan una serie de trabajos que buscan explicar el desarrollo de actividades de RSE por el deseo de integrar diversas demandas sociales. Entre estas demandas destaca el cumplimiento de las leyes, políticas públicas y la gestión balanceada de los intereses particulares de los grupos de interés de una empresa (Carroll, 1979; Jones, 1980; Vogel, 1986; Wilcox, 2005). El cumplimiento de las normas y obligaciones establecidas por una sociedad representan las instituciones que estructuran las interacciones políticas, económicas y sociales (North, 1990). Bajo este enfoque de estudio de RSE, las empresas deben respetar las instituciones establecidas en cada sociedad.
- Un tercer grupo de teorías son aquellas llamadas de *Carácter Político*, donde se enfatiza el poder social que adquiere la compañía en la medida que se ve inserta en una sociedad. Particularmente, los estudios al respecto explican que existe una relación o *contrato social* entre las empresas y la comunidad en que participa, el cual viene dado por el poder e influencia que tiene cada empresa sobre la economía (Davis, 1960; Donaldson y Dunfee, 1994; Wood y Lodgson, 2002). Bajo esta mirada la empresa se ve

presionada por la sociedad a dirigir sus obligaciones y derechos o participar activamente en asegurar la colaboración social. En este enfoque no se requiere, necesariamente, la creación de riqueza para ser considerado como empresa responsable.

- Un cuarto y último grupo lo conforman las teorías sobre *Ética y Moral en los Negocios*. En este enfoque se estudia el desarrollo de actividades de RSE en respuesta al cumplimiento de derechos universales, como el respeto por los derechos humanos, los derechos de la fuerza de trabajo, el respeto por el medio ambiente, la preocupación por un desarrollo sustentable, considerando actividades de negocio que presten atención al progreso tanto de las generaciones presentes como las futuras (Freeman, 1983; Kaku, 1997; Annan, 1999; Chomali y Majluf, 2007). De forma particular, los estudios presentes en estas teorías se basan en el desarrollo de acciones correctas en beneficio del bien común.

A continuación mostraremos una revisión en detalle de las principales teorías de RSE separadas bajo la clasificación que propone el trabajo de Garriga y Melé (2004), con lo cual poder otorgar a la comunidad una base de conocimiento que permita entender el significado de RSE y su ámbito de aplicación de acuerdo a los criterios que originan cada una de ellas.

## 2. TEORÍAS INSTRUMENTALES (PRIMER ENFOQUE)

Estas teorías se enfocan en el estudio de las actividades de RSE que permiten crear una mayor riqueza empresarial. Su foco es alcanzar objetivos económicos por sobre las actividades sociales. Los trabajos que aquí analizaremos serán: Friedman (1970), Murray y Montanari (1986), Litz (1996), y Porter y Kramer (2002).

### 2.1 Friedman, M. (1970)

*"The business of business is business", M. Friedman*

Las bases de la visión de Milton Friedman aparecen propuestas en su trabajo *"The social responsibility of business is to increase its profits"* donde establece que la responsabilidad social debe recaer directamente en los individuos en sí, y no en las empresas propiamente tales, es decir, establece que la responsabilidad social entendida como una forma de generar bienestar más allá de las fronteras de la empresa no corresponde en ningún caso una obligación para la empresa ni tampoco un beneficio para ella. Según Friedman, la única obligación o responsabilidad social que posee y debe poseer una empresa es la maximización de la riqueza para sus accionistas, dentro del marco legal y las reglas del juego que hayan sido acordadas entre las partes.

Así, el autor pone énfasis en la separación que debe existir entre los objetivos socio-económicos y los objetivos netamente económicos, es decir, entre los roles que deben cumplir las personas y las organizaciones dada su naturaleza: *"...una corporación es una persona artificial y en este sentido puede tener responsabilidades artificiales, pero no puede decirse que los 'negocios' en su conjunto tengan responsabilidades, incluso en este sentido vago. El primer paso hacia la claridad en el examen de la doctrina de la responsabilidad social de las empresas es preguntar precisamente qué es lo que implica, y a quién está dirigida dicha implicancia"* (Friedman, 1970). De acuerdo con lo anterior, un individuo al ser real tiene interacciones reales con causas y efectos y, por lo tanto, responsabilidades reales. Un individuo artificial, como una empresa, que está constituido por un conjunto de personas reales que constituyen una persona artificial, no tendría responsabilidades reales.

Friedman concluye que realizar acciones socialmente responsables impone una injusta y costosa carga hacia los accionistas y entiende estas acciones como meras obras de caridad. Por otra parte, priva a los accionistas de decidir por ellos mismos qué hacer con sus beneficios y hacia quién destinarlos en caso de querer hacerlo.

Así, Friedman hace la separación entre la empresa y los individuos que la componen, entendiéndola como un ente aislado de la sociedad. Mientras la empresa es un agente generador de riqueza para los accionistas, los individuos deberían ser los encargados de generar actos socialmente responsables.

En resumen, establece que las contribuciones caritativas de cualquier tipo deben ser realizadas por los propios accionistas o empleados en forma individual como una decisión no asociada al negocio, y entiende a la empresa como un ente creado sólo para satisfacer las necesidades monetarias del accionista sin considerar el efecto de las acciones inter-empresariales que se generan en los actos de comercio. Así entonces, según Friedman la responsabilidad social de una empresa es generar el máximo de utilidades posibles para sus accionistas dentro de un marco ético donde se respeten cada una de las leyes, los acuerdos y, en general, las reglas del juego preestablecidas sin hacer daño.

## **2.2 Murray, K. y Montanari, J. (1986)**

Asociados principalmente a una visión de marketing *causa-efecto*, que relaciona el desarrollo de actividades altruistas con el fin de mejorar la imagen y reputación de las empresas. Los autores establecen en su artículo *"Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theories"* una conceptualización de las actividades socialmente responsables. En él, los autores básicamente proponen que las actividades de RSE deben ser generadas para obtener un efecto positivo sobre la reputación empresarial, por lo que el desarrollo de actividades socialmente responsables se justifica sólo en la medida que generen un retorno asociado a mejoras en la marca de una empresa: *"...La administración de la responsabilidad social debe ser vista como la gestión de intercambios entre la firma y su entorno. Esta perspectiva propone el 'Concepto de Marketing' como la administración heurística para guiar las decisiones y acciones de la firma socialmente responsable..."* (Murray y Montanari, 1986).

Así, la ejecución de actividades socialmente responsables con la intención de mejorar la percepción del cliente, es considerada por los autores como un intercambio, en el sentido de que se entregará responsabilidad social a cambio de que los clientes entreguen una percepción de productos de mayor calidad, valoración de marca y mejora en la reputación, entre otros aspectos. Las empresas al ser responsable socialmente obtienen una mejor imagen, buena reputación, sentido de lealtad, respeto y responsabilidad.

Bajo la mirada de estos autores, el área de marketing juega un papel fundamental dentro de la empresa a la hora de percibir el impacto generado en los diversos grupos de interés, debido a las distintas iniciativas relacionadas con responsabilidad social y, a su vez, se entiende que es esta área la encargada de proponer y ejecutar las iniciativas socialmente responsables. Con ello las actividades de RSE son entendidas como acciones que ejecuta el área de marketing con el objetivo de posicionar la marca de la empresa entre las personas y grupos directamente relacionados.

Paralelamente el trabajo describe la existencia de modelos para la gestión de responsabilidad social, particularmente para integrar la administración de responsabilidad social a la gestión estratégica de la empresa en su conjunto. Estos modelos se dividen en dos perspectivas. La primera plantea una perspectiva de la dimensión de contenidos contemplados al realizar actividades de responsabilidad social y la segunda una visión de teorías orientadas a los procesos, es decir, a la forma o estructura planteada a la hora de generar acciones responsables.

El punto medular de la propuesta de Murray y Montanari (1986) radica en la idea de que, tanto las políticas sociales corporativas, así como el comportamiento empresarial, se prestan para ser analizadas como un producto, el cual es ofrecido implícitamente por las empresas a sus grupos de interés y son, por tanto, el foco de un intercambio de procesos entre una empresa y la sociedad. Conceptualmente, esto lo definen como "*Marketing Approach to Responsive Management*" (MARM), el cual representa un modelo que responde a los intereses de la organización y de su público objetivo.

El modelo MARM consiste en generar valor de largo plazo a partir de la realización de actividades de responsabilidad social, todo esto mirado desde el punto de vista del marketing. Esta idea busca atraer y retener consumidores y apoyo social, los cuales agregarán valor a la organización en la medida de que aumenten sus valores intangibles, tales como marca o reputación.

### **2.3 *Lizt, R. (1996)***

En su artículo "*A Resourced-Based-Viewed of the Socially Responsible Firm*" el autor establece un proceso de percepción, deliberación y capacidad de adaptación para definir recursos y capacidades sociales que pueden generar ventajas competitivas para las empresas. Es decir, la idea fundamental de esta vertiente es que existen capacidades dinámicas, con las cuales se pueden crear nuevos recursos, modificarlos, combinarlos o integrarlos, para evolucionar y crear nuevas estrategias generadoras de valor.

Considera que el enfoque basado en los recursos nace del trabajo de Wernerfelt (1984), quien afirma que la aproximación teórica de la empresa no está en sus actividades en el mercado de productos sino en el conjunto de recursos tanto tangibles como intangibles. Su aporte más destacado radica en la atención que presta a los recursos internos de la empresa y en cómo éstos son adquiridos o desarrollados (Jiménez, 2008).

Dentro de los recursos que considera el autor, el conocimiento ha sido considerado un factor importante que permite alcanzar ventajas competitivas. A pesar de lo anterior, hasta hace un par de décadas éste ha sido administrado de una manera informal en el seno de las organizaciones. Hoy existe un gran interés por realizar una *gestión del conocimiento* que permita dentro y fuera de las organizaciones el desarrollo de mejores capacidades competitivas.

De acuerdo con Moreno y Vargas (2004), si una empresa quiere desarrollar actividades responsables que permitan apoyar la creación de valor empresarial la clave está en encontrar la mejor forma de administrar y gestionar este bien intangible revalorizado, y convertirlo en fuente de riqueza para la organización. Este es el cometido de lo que se denomina *gestión del conocimiento*, y que implica generar, buscar, almacenar, difundir, utilizar y compartir el conocimiento existente entre los miembros que conviven dentro de una empresa (en empleados, gerentes y accionistas) y con los agentes que se relaciona fuera de ella (clientes, proveedores, contratistas, etc.).

Según Litz, la gestión de los recursos organizacionales bajo el desarrollo de acciones en RSE permite la mejor utilización del recurso conocimiento dentro cada relación empresa - grupos de interés.

Se cree que la *gestión del conocimiento* amparada por actividades responsables genera un proceso de compartir para aprender y aprender para otra vez compartir, alimentando una espiral interminable de generación de conocimiento y de mayor desarrollo competitivo.

El concepto general del estudio de Litz (1996) es que las estructuras y capacidad de adaptación de las empresas serán las que permitirán conseguir beneficios no sólo económicos, sino que también un desarrollo sustentable de la empresa y su entorno. Hacer el bien con sus grupos de interés le traerá más conocimientos – recursos -- con los cuales competir.

## 2.4 Porter, M. y Kramer, M. (2002, 2006)

En los trabajos "*The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*" y "*The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*", 2002 y 2006, respectivamente, Porter y Kramer plantean que las empresas se encuentran ante una difícil disyuntiva entre la exigencia de desarrollar más actividades de RSE que ayuden a aumentar el valor de largo plazo de una empresa y los intereses de los inversionistas, donde algunos ejercen fuertes presiones para que la empresa maximice sus beneficios a corto plazo.

Cuando los inversionistas valoran la rentabilidad del largo plazo, es más fácil que las empresas desarrollen actividades de RSE. En cambio, cuando se valoran más los retornos del presente es más difícil (visión de corto plazo), pues los recursos comprometidos en acciones de RSE aparecen sólo como gastos en los estados financieros y no como inversiones posibles de activar.

Según los autores, ciertas acciones filantrópicas de mediano y largo plazo generan retornos positivos para las empresas, viéndose un primer efecto al conseguir un aumento del valor de intangibles tales como la marca o reputación. Al respecto, los autores explican que para aquellas empresas que buscan maximizar el valor actual de los flujos futuros, el desarrollo de una *filantropía estratégica* permite a las empresas generar acciones ligadas a la creación de valor social y empresarial, generándose relaciones *win-win*, lo que es lo mismo que decir que tanto las empresas como la sociedad obtienen beneficios.

Así, la filantropía estratégica implica *alcanzar simultáneamente objetivos importantes tanto estratégicos como sociales, focalizándose en áreas que se encuentren en un contexto competitivo donde la economía y la sociedad en conjunto se beneficien debido a que la firma entrega recursos y experticia únicos* (Porter y Kramer, 2002).

Para Porter y Kramer generar acciones de RSE forma parte del posicionamiento estratégico que debe desarrollar una empresa, en que se generan valores compartidos con distintos grupos de interés. Tomando el concepto de ventaja competitiva (Porter, 1985), podemos plantear que cada empresa debe buscar una posición estratégica única ofreciendo una combinación de productos y servicios diferentes al resto de los competidores, de forma de posicionarse con menores costos o de atender a necesidades más específicas de clientes. Mantener una relación y compromiso responsable con los diversos grupos de interés puede verse como una ventaja competitiva que no depende del mercado, sino de una red de relaciones de confianza que se forja en el tiempo. Bajo la práctica de acciones responsables se genera una

diferenciación difícil de imitar proveniente del compromiso de diversos grupos para mejorar el rendimiento de la empresa.

Junto con lo anterior, para los autores hay cuatro argumentos que justifican la RSE:

- **Obligación Moral:** en este ámbito los autores plantean que si la empresa invierte en capital y hace negocios día a día, lo importante es su contribución al desarrollo económico de una región. Por ejemplo, a través de una mayor demanda de fuerza laboral o una compra constante de insumos a empresas proveedoras locales.
- **Sustentabilidad:** el principio de sustentabilidad aparece y debe ser desarrollado bajo al menos tres ámbitos de desarrollo empresarial: *económico, social y medioambiental*. Es decir, las compañías deben operar de manera tal que asegure llevar a cabo sus actividades en el largo plazo evitando comportamientos de corto plazo que molesten a la sociedad o causen daño medioambiental.
- **Licencia para Operar:** éste es un nivel más pragmático donde los negocios toman en cuenta los temas que afectan a sus distintos grupos de interés al tomar cualquier decisión. En este alcance también se considera la interacción constructiva con entidades reguladoras, con la comunidad local y con los grupos activistas, primordialmente debido a que la empresa, para poder llevar a cabo sus operaciones, requiere de un nivel de aceptación de estos grupos de los cuales depende la puesta en marcha y del desarrollo del negocio. La idea es participar y atender a los intereses de una región de modo tal que se puedan llevar a cabo las operaciones sin oposición de su comunidad.
- **Reputación:** el argumento con que justifican este nivel es que, a nivel estratégico, la reputación puede aumentar las ganancias para la empresa. Los autores indican que generalmente se liga a actividades llamadas de *marketing causa-efecto*, donde compañías de alto impacto social, como químicas y energéticas, necesitan validar su imagen ante la comunidad a modo de "*seguro*". En este caso la propuesta es que la reputación aumenta la aceptación de los grupos de interés respecto de las actividades de las empresas, lo que permite aumentar o mantener leal a su cartera de clientes debido a las acciones de RSE que realiza.

De acuerdo con lo anterior, las actividades de RSE deben estar ligadas a la estrategia de la empresa y a la gestión de las operaciones a lo largo de toda la cadena de valor. Finalmente, la RSE como parte de la estrategia empresarial, tiene involucrado implícitamente un proceso de toma de decisiones, en que para el caso particular de la *filantropía estratégica*, la empresa se ve frente a muchas opciones donde realizar

acciones de este tipo, pero sólo debe realizar aquellas que, en la práctica, agreguen valor y constituya una ventaja competitiva para sus operaciones. Con ello, las empresas deben tomar las decisiones correctas acerca de las acciones de RSE que integren la estrategia corporativa y focalizarse en aquellas actividades donde es más provechoso su aporte, y no tratar en sí de resolver todos los problemas que presente la sociedad. Para los autores, una empresa que utiliza inteligentemente sus recursos, experticia y conocimiento de gestión, puede generar un impacto mucho mayor en el bienestar social que el que genera una institución u organización filantrópica.

### 3. TEORÍAS INTEGRADORAS (SEGUNDO ENFOQUE)

Estas teorías explican el desarrollo de actividades de RSE por el deseo de integrar diversas demandas sociales. Entre estas demandas destaca el cumplimiento de las leyes, las políticas públicas y la gestión balanceada de los intereses particulares de los grupos de interés de una empresa. A continuación revisaremos las propuestas de Carroll (1979), Jones (1980), Vogel (1986) y Wicox (2005).

#### 3.1 Carroll, A. (1979)

En su trabajo "*A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*" el autor presenta un modelo conceptual que describe los aspectos esenciales del desempeño social empresarial. Las principales preguntas del trabajo de Carroll (1979) son: ¿Qué se incluye en RSE? ¿Cuáles son los asuntos sociales que las empresas deben atender? y ¿Cuál es la filosofía organizacional o modo de receptividad social?

Carroll establece que se debiera atender a una nueva visión unificadora de conceptos, que apunte al modo de receptividad social, el cual llama *modelo de desempeño social*. Este modelo está pensado sobre la base de que existen muchas visiones distintas con respecto de la RSE y que todas son igualmente importantes. Ante esto el autor propone tres aspectos bajo los cuales analizar el desempeño social, los cuales deben estar articulados e interrelacionados. Los aspectos son: *una definición básica de Responsabilidad Social; una enumeración de los asuntos por los cuáles una Responsabilidad Social existe; y una especificación de la filosofía de respuesta.*

El autor plantea que para la existencia de una definición de RSE, que englobe todos los aspectos que se deben considerar, debe incluir las categorías económica, legal, ética y discrecional, en el sentido de "*intención deliberada*" del desempeño del negocio.

- **Responsabilidades Económicas:** para Carroll, este criterio es considerado el primero en la RSE. Los negocios están en primer lugar y su fin último es obtener utilidades. Asimismo, las empresas tienen la responsabilidad de producir los bienes y los servicios que la sociedad necesite, de modo que pueda lograr maximizar las ganancias para sus dueños y accionistas.
- **Responsabilidades Legales:** el segundo criterio se basa en que las sociedades modernas se desarrollan bajo reglas, leyes y regulaciones en general predispuestas para que sean cumplidas por los diferentes negocios. En sí mismos, los requisitos legales reflejan qué comportamientos son considerados como importantes y válidos

para la sociedad, por lo que la empresa debería por definición cumplirlos para poder lograr sus objetivos económicos.

- **Responsabilidades Éticas:** el tercer criterio propone que un comportamiento ético no necesariamente está escrito en la ley y puede que no necesariamente vaya a favor de los intereses económicos de la empresa. En estas responsabilidades se consideran factores como la equidad, justicia, imparcialidad, respeto de los derechos de los individuos y no hacer daño a la comunidad. Bajo esta mirada se expresan una serie de normas sociales que, si bien no están explícitamente destacadas en leyes, son normas tácitas que igualmente deben cumplir las organizaciones.
- **Responsabilidades Discrecionales:** Carroll considera a esta última responsabilidad como aquella puramente voluntaria y guiada por el deseo de la compañía en hacer contribuciones sociales que no están incluidas en los mandatos económicos, ni en las leyes o en la ética. En este nivel se incluyen contribuciones filantrópicas de las cuales no se esperan retribuciones para la compañía y que no son esperadas por la comunidad.

Con todo, las categorías que plantea el autor pueden variar en su magnitud, es decir, que la relevancia que cobra cada aspecto variará conforme a la naturaleza y a la actividad de cada empresa (Cuadro 1). Del mismo modo, las categorías no son excluyentes en la medida que una acción de RSE puede quedar clasificada dentro de más de una categoría.

## CUADRO 1. CUADRO RESUMEN DE LOS CUATRO NIVELES.

Componentes Económicos	Componentes Legales
1. Es importante comportarse en una manera consistente con la maximización de ganancias por acción.	1. Es importante comportarse en una manera consistente con las expectativas del gobierno y las leyes.
2. Es importante estar comprometido con ser lo más rentable posible.	2. Es importante comprometerse con varias regulaciones federales, estatales y locales.
3. Es importante mantener una posición competitiva.	3. Es importante ser ciudadano corporativo observante de ley.
4. Es importante mantener un alto nivel de eficiencia operativa.	4. Es importante que una firma definida como responsable sea aquella que cumple con sus obligaciones legales.
5. Es importante que una firma exitosa sea definida como aquella que es consistentemente rentable.	5. Es importante proveer buenos productos que cumplan al menos los requerimientos legales.
Componentes Éticos	Componentes Filantrópicos
1. Es importante comportarse en una manera consistente con las expectativas morales y normas éticas.	1. Es importante mostrarse en una manera consistente con las expectativas filantrópicas y caritativas de la sociedad.
2. Es importante reconocer y respetar nuevas o evoluciones de normar éticas/morales adoptadas por la sociedad.	2. Es importante ayudar el desarrollo de las artes.
3. Es importante prevenir normas éticas que comprometan el cumplimiento de las metas corporativas.	3. Es importante que los gerentes y empleados participen en voluntariados y actividades de caridad dentro de las comunidades locales.
4. Es importante definir al ciudadano corporativo realizando las acciones esperadas moral o éticamente.	4. Es importante ayudar a las instituciones públicas y privadas de educación.
5. Es importante reconocer que el comportamiento integral y ético de la compañía va más allá del cumplimiento de las leyes y regulaciones.	5. Es importante ayudar voluntariamente aquellos proyectos que desarrollen una mejor calidad de vida de la comunidad.

Fuente: Carroll 1979.

### 3.2 Jones, T. (1980)

En su artículo "*Corporate Social Responsibility revisited, redefined*" el autor plantea que RSE es una forma de autocontrol que envuelve elementos de limitaciones normativas, incentivos altruistas y el imperativo moral en la búsqueda del nirvana social de las empresas.

Al pensar en RSE como concepto en sí mismo, establece que las empresas tienen una obligación con la sociedad o la comunidad en la que se desenvuelven más allá de la simple consideración de atender los contratos con sus inversores o dueños del capital. El autor propone que el compromiso social debe ser adoptado en forma voluntaria y que se debe extender la mirada tradicional de la obligación con accionistas a otros grupos de interés, como proveedores, clientes, trabajadores, entre otros.

A la hora de analizar los estudios sobre RSE, considera que la doctrina es aún muy vaga, ya que sólo aporta a que las empresas observen de manera parcial los efectos que tienen sus actividades de RSE sobre la sociedad. Según el autor, no es claro que en el desarrollo de acciones responsables se consideren al conjunto de grupos de interés que, en la práctica, interactúan de manera constante con la empresa. En este sentido se plantean las siguientes preguntas: *¿Cuáles son los grupos de interés para una empresa? ¿Cuántos de estos grupos deben ser atendidos? ¿Cuáles de sus intereses son más importantes? ¿Cómo pueden ser balanceados estos intereses? y ¿Cuánto del dinero corporativo debe ser asignado para satisfacer estos intereses?*

Así, el objetivo del trabajo de Jones (1980) apunta básicamente a explicar que la RSE es más fácil de adoptar intelectualmente que de aplicar empíricamente. Los riesgos de caer en el desarrollo de actividades difusas de RSE sin que apunten a soluciones globales de una comunidad es alto. Incluso podría pasar que, atendiendo responsablemente sólo a uno de los grupos de interés, se esté siendo irresponsable con otros grupos, a los cuales se les ha prestado menor atención y por ello se descuidan sus intereses.

Para solucionar lo anterior, el autor plantea una postura interesante sobre la necesidad de un marco regulatorio público, que sea coherente con el desarrollo de prácticas de negocio para el fortalecimiento de los mercados. En esencia, plantea la necesidad de generar políticas públicas bajo un enfoque responsable, en que se delimiten de manera explícita las acciones empresariales que son consideradas irresponsables. La idea es evitar ambigüedades y generar un análisis más objetivo para definir cuáles acciones empresariales sí pueden catalogarse como responsables, y mejor aún, cuáles son de carácter irresponsable. Ante estas últimas acciones, las empresas deberían hacerse

cargo de pagar compensaciones, por lo que dependiendo del costo de la compensación, se desincentivaría a las empresas a ser irresponsables.

En este modelo, el autor transmite la idea de que las empresas deben tratar de minimizar las consecuencias sociales de las decisiones y acciones empresariales que éstas desarrollan, donde el incentivo para ello, deben ser las leyes que regulan los compromisos mínimos que deben tener las empresas con los mercados donde participan.

### 3.3 Vogel, D. (1986)

En su trabajo llamado "*The Study of Social Issues in Management: A Critical Appraisal*" el autor establece una descripción de las miradas generales sobre las cuestiones sociales en RSE. Él plantea la idea de que a partir del nacimiento de regulaciones gubernamentales se ha reducido el campo de discusión gerencial sobre RSE. Esto quiere decir que el marco de actividades que los ejecutivos podrían haber catalogado y gestionado como socialmente responsables, dejan de serlo al aparecer diversos límites regulatorios al respecto. Bajo estos límites las acciones que en un comienzo se desarrollaban bajo la premisa de ser *responsables* ahora sólo se realizan por ser una obligación legal.

Según Vogel, es debido a este enfoque que hoy muchas empresas gestionan todo lo relacionado con RSE a través de su área de *relaciones públicas corporativas*, tratando de comunicar el grado de responsabilidad con el cumplimiento de los marcos regulatorios.

En términos de cómo estudiar el desarrollo de las acciones en RSE por parte de las organizaciones, el autor propone que más que analizar distintos comportamientos de las empresas, se deben buscar parámetros de conducta, estímulos o incentivos para analizar qué fomenta a una empresa cumplir o no con las acciones más aceptadas por una sociedad.

Este punto de vista para el análisis no se centra tanto en las empresas en sí mismas, sino que en la interacción entre éstas y el gobierno. Si los aspectos sociales y políticos son estables, el análisis de dichos aspectos no presenta un real aporte, las empresas conocen lo que se les exige y saben qué deben cumplir. Al respecto, los departamentos de relaciones públicas sabrán comunicar el cumplimiento de las normas. Por el contrario, cuando los aspectos sociales y políticos no son estables, el foco debe ser puesto en la variabilidad que puede presentar el entorno de los negocios, ya que

constituye un área de alta incertidumbre y las acciones de RSE pueden representarse de manera diversa.

Paralelamente a todo lo anterior, el autor realiza una observación general respecto de la *administración de temas sociales*. En este último concepto critica cómo los investigadores, o quienes dicen llamarse expertos en RSE, analizan la relación entre *negocios éticos y responsabilidad social*, estableciendo que los investigadores junto con incluir sus propios juicios de valor al estudiar sobre RSE, confunden el ámbito de la ética con el discurso político con lo que la valoración de las actividades de RSE carecería de una visión objetiva por el público que hace las mediciones y evaluaciones externas. Bajo este escenario, se desprende de lo mencionado por Vogel que resulta mucho más difícil satisfacer las necesidades y requerimientos sociales, sobre todo cuando dependen de juicios personales. Ante esto, el autor establece que debiera existir mayor rigurosidad a la hora de analizar el tema, teniendo en cuenta la neutralidad con que debe ser tratado éste.

### 3.4 *Wilcox. D. (2005)*

En su estudio llamado "*Responsabilidad Social Empresarial. La Nueva Exigencia Global*", el autor realiza una descripción que explica el por qué se considera importante la RSE dentro de una sociedad. El trabajo presenta la relación existente entre *Responsabilidad Social, Reputación Corporativa y Relaciones Públicas* y describe los factores que explican el por qué la definición de RSE pasó de ser una idea bastante vaga a un concepto mucho más desarrollado y el por qué hoy influye en la manera en que las empresas hacen sus negocios.

Basándose en el impacto que tienen las empresas sobre la economía (generación de empleos, bienestar financiero, etc.), sobre el medio ambiente (contaminación acústica, de aguas, del aire, etc.) o sobre las vidas de las personas (influencia social), Wilcox estudia las diversas presiones que se generan desde distintos grupos de interés. De acuerdo a esto, el autor transmite la idea de que la RSE debe ser utilizada como una herramienta para el desarrollo de políticas y acciones corporativas, en donde algunas de ellas deben estar destinadas directamente a mejorar la parte operacional de su negocio, responsabilidad operacional.

Asimismo, el autor plantea que la RSE guarda mucha relación con un tema de percepciones sociales. Si bien los productos de las actividades de RSE pueden ser tangibles, la valoración que hacen los grupos de interés es de carácter intangible, y de ahí la importancia de un departamento de relaciones públicas que sepa describir bien la

idea de empresa responsable. Nuevamente, cobra importancia el área de relaciones públicas en las empresas, ya que es el mejor nexo con grupos de interés que no participan directamente en el intercambio de un bien o servicio con un consumidor.

Evidentemente, existe una fuerte relación entre RSE y credibilidad. La valoración de los grupos de interés de una empresa por las actividades de RSE puede ser utilizada como una herramienta para generar confianza y credibilidad en la sociedad, por lo que cobra especial importancia la gestión de la reputación corporativa.

Para Wilcox "*...la RSE se refiere a los valores corporativos y cómo estos se expresan*". Luego de analizar distintas definiciones de aspectos económicos y operacionales, establece que los grandes temas a los que debiera apuntar el desarrollo de las actividades de RSE son: *integridad medioambiental, desarrollo de proyectos sustentables, estándares laborales en el desarrollo de naciones y transparencia en acuerdos de explotación de recursos naturales*.

Un tema relevante que pone sobre la mesa el autor, es la nueva visión de la RSE para influir en las operaciones de una empresa. Wilcox divide a la RSE en dos aspectos: *responsabilidad operacional* y *responsabilidad con la comunidad*. La *responsabilidad operacional* toma aspectos tales como la seguridad productiva, la protección del medio ambiente, el trato justo a los empleados, satisfacción del consumidor y el aseguramiento de una cadena ética de suministro. En otro sentido, la *responsabilidad con la comunidad* considera el solucionar los problemas sociales, la reducción de las desigualdades de riqueza para el desarrollo sostenible, la preocupación por los derechos humanos y la filantropía corporativa.

Mientras que para satisfacer la idea de *responsabilidad operativa* se deben desarrollar políticas corporativas alineadas con objetivos socialmente responsables, para el caso de *responsabilidad con la comunidad*, el autor se adhiere al concepto de ciudadanía corporativa, es decir, ya que participa de un entorno social, tiene un deber cívico por ser generoso y respetuoso con él.

Según todo lo anterior, la propuesta del autor manifiesta la idea de que "*...la RSE es una parte integral de la estrategia empresarial*", recalcando el papel que deben jugar las áreas de relaciones públicas de las empresas, estableciendo políticas y prácticas basadas en los valores de la organización como un todo.

#### 4. TEORÍAS DE CARÁCTER POLÍTICO (TERCER ENFOQUE)

En lo referente a las investigaciones asociadas a las teorías de carácter político, es decir, aquellas que prestan atención al poder social que adquieren las empresas en la medida que más influyen en una sociedad, presentaremos tres estudios al respecto: Davis (1960), Donaldson y Dunfee (1994), y Wood y Logson (2002). Los tres estudios intentan plasmar la necesidad del uso responsable del poder social en el ámbito político de los negocios.

##### 4.1 Davis, K. (1960)

Como punto introductorio, el autor plasma en su artículo "*Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities?*" la idea de que los ejecutivos deben reevaluar sus puntos de vista con respecto a los temas con los que se enfrentan, básicamente porque los escenarios en los cuales éstos se desenvuelven cambian, indicando que cada día será más frecuente que los negocios se comprometan con la sociedad.

Davis propone que en la medida que aumenta la participación y tamaño de la empresa en una economía, las decisiones de negocio de una empresa empiezan a afectar al medio donde se desarrolla. La empresa genera empleos, transa con un sinnúmero de clientes, desarrolla un intercambio de insumos con proveedores, entre otras actividades, con lo cual va generando movimientos en su economía. Esto, nos debe hacer entender que las organizaciones mientras más grandes sean pueden ser vistas como un ente político que, al tomar decisiones acordes a intereses sociales, adquieren poder e influencia sobre una sociedad. De acuerdo a esto, el desarrollo de las actividades de RSE por parte de algunas empresas les permitiría influir en el marco cultural, político y de los negocios que regulan su actividad.

Debido al poder social adquirido, los ejecutivos son considerados personas influyentes e importantes, ya que se relacionan dentro de un ambiente de grandes corporaciones, en que sus decisiones afectan directamente a las personas. Sin embargo, los ejecutivos son también ciudadanos con intereses y visiones particulares, lo cual dificulta su rol con respecto a la labor que deben ejercer. A modo de síntesis, el autor plantea la idea de que "poder" y "responsabilidad" están estrechamente relacionados, por tanto debe existir una manera adecuada de balancearlos.

A partir de la responsabilidad que adquieren las compañías con la comunidad, es que debe existir "*una especie de constitucionalismo, en donde la responsabilidad de los negocios, además de sus objetivos económicos, debe administrar sus relaciones con*

*justicia de acuerdo al marco institucional establecido mutuamente entre todos los grupos involucrados".*

Un punto interesante es la idea de que los ejecutivos al tomar cualquier decisión se basan en tres puntos de vista, los que el autor denomina sistemas valóricos. Estos son:

- **Técnicos:** basados en factores físicos y lógica científica.
- **Económicos:** basados en valores de mercado determinados por consumidores.
- **Humanos:** basados en necesidades psicosociales diferentes de las necesidades de consumo económicas. Este enfoque a menudo es conocido como *enfoque de relaciones humanas*.

Estos enfoques consideran que el ejecutivo toma decisiones pensando en el bien de la organización en la cual se desempeña y también según su naturaleza humana. Por lo tanto, se debe poner atención a todos aquellos aspectos que competen al ser humano sobre la base que son las buenas relaciones entre las personas las que definirán el logro de objetivos tanto individuales como colectivos.

El autor expone que *"... el precio de la libertad social, es su ejercicio responsable"*, dejando plasmado claramente su visión de que, al desarrollar un negocio, lo primordial es poner atención a los aspectos económicos que lo afectan, pero no por ello se dejarán de lado aquellos aspectos relacionados con funciones y responsabilidades no económicas, ya que afectan en forma indirecta la adecuada obtención de los objetivos.

Asimismo, se presenta la idea de que *"...la primera responsabilidad social de los ejecutivos es encontrar soluciones viables con respecto a la naturaleza y alcance de sus propias responsabilidades sociales"*. Esta responsabilidad social viene dada tanto por el poder que se obtiene de parte de los grupos de interés como por el rol que se cumple dentro de un sistema. Ante ello se debe generar un ciclo donde se contemple la presencia de responsabilidad en sí, y también consideraciones con respecto al constante cambio que presenta el entorno con el cual se relaciona una organización.

#### **4.2 Donaldson, T. y Dunfee, T.W. (1994)**

En su documento llamado *"Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory"* los autores presentan dos enfoques para analizar la investigación sobre ética empresarial.

Por una parte, existe un enfoque en el que los negocios éticos son explicados mediante ideas empíricas – lo que realmente se hace - describiendo el estado de relaciones con respecto a motivaciones gerenciales, estructuras de responsabilidad en la toma de decisiones organizacionales y la relación entre comportamiento ético y rendimiento financiero.

Por otro lado, el segundo enfoque corresponde a conceptos normativos - lo que debiese hacerse - que se sustentan en normas o ideas tácitas, pero que no siempre son llevadas a las prácticas de los negocios existentes.

El *enfoque empírico* tiene relación con todo aquello que es observable de antemano a la hora de fijar o establecer reglas de conducta (*lo que es*). Esto quiere decir que no se realiza un juicio de valor para establecer parámetros de conducta, sino que primero se observa lo que ocurre en la realidad de las relaciones o interacciones entre individuos. Para el caso de los negocios, se adoptan normas en base al comportamiento real de las organizaciones, tanto en su forma de tomar decisiones, como en su modo de llevarlas a cabo, ante lo cual no se establece la idea de una imposición de normas predefinidas mediante alguna clase de juicio valórico.

El *enfoque normativo*, por su parte, se refiere a aplicar reglas en base a un parámetro ideal o a paradigmas preestablecidos que pueden no guardar relación con la manera en que realmente funcionan las organizaciones o las relaciones entre personas (*lo que debe ser*). Los conceptos normativos implican ideas que no necesariamente se dan en la práctica ni en las estructuras de negocios existentes. Esto quiere decir que se realiza un análisis ex-antes de lo que se espera con respecto a la ética, para luego aplicarlo, o de alguna manera exigirlo, a los agentes o individuos involucrados.

A partir de las posturas mencionadas, los autores pretenden describir la interrelación existente entre ambas, aún cuando siguen caminos diferentes a la hora de ser utilizadas como forma de investigar la ética empresarial. Los autores tratan de avanzar en la interconexión entre la investigación empírica y normativa, lo que es llamado *Teoría Integradora de Contratos Sociales* (ISCT, por su sigla en inglés *Integrative Social Contracts Theory*).

El enfoque ISCT consiste en presentar una teoría normativa ajustada, que incorpora un análisis empírico como una parte del proceso de hacer, y juicios normativos por parte de lo que debe ser. Esta teoría busca alinear dos clases de contratos:

- *Contrato macro-social teórico*: contrato normativo hipotético entre los participantes económicos.

- *Contrato micro-social real*: contrato que busca describir las situaciones reales que se dan entre participantes a un nivel individual, lo que se puede entender como un contrato implícito existente entre miembros de una comunidad específica, donde las empresas son vistas como un individuo más dentro de una comunidad.

Los autores proveen una guía general para establecer parámetros de negocios éticos, pero indican que se debe tener cuidado, por cuanto estas teorías fallan en el hecho de no considerar parámetros que apunten en la situación o contexto actual de la empresa y su complejidad. Así, siempre puede existir una disyuntiva entre “lo que es” y “lo que debiese ser” a la hora de establecer normas éticas.

Particularmente, el problema básico que se describe al tratar de establecer parámetros éticos teóricos para los negocios, es que no se toma en consideración de antemano el cómo funcionan los negocios y la naturaleza de sus participantes, como por ejemplo, la aplicación de formas de compensación y el fin que se persigue con esto para una industria en particular y en un lugar específico del planeta.

A modo de resumen, se presenta la ISCT como una forma de establecer normas aunando criterios empíricos y normativos y así terminar con el relativismo al que se somete la tarea de establecer normas éticas.

Los autores plantean el por qué la teoría de *stakeholders*, o grupos de interés, debiera ser aceptada o preferida por sobre concepciones alternativas, dando como solución a este cuestionamiento la propuesta de tres aspectos en los que se enfoca la *Teoría de Stakeholders*, los cuales son:

- **Aspecto descriptivo**: en este aspecto la justificación viene dada porque la teoría está sustentada sobre la base de análisis empírico, es decir, los conceptos que asocia guardan relación con aspectos observados de la realidad.
- **Aspecto instrumental**: esta justificación plantea la conexión existente entre administración de *stakeholders* y desempeño corporativo, en el sentido de las herramientas existentes para abordar, de manera alineada, ambas perspectivas.
- **Aspecto normativo**: esta justificación se enfoca en los *contratos sociales* existentes. Esto quiere decir que existe una estructura de leyes, las cuales establecen derechos y deberes tanto de los individuos como de las empresas.

Así, estos aspectos guardan directa relación con los alcances que tienen las normas y costumbres presentes dentro de una sociedad. Dado que los *stakeholders* y las empresas definen una relación donde cada uno presenta intereses por su contraparte, es que debe existir una estructura que regule esta relación. Luego de su descripción, los autores plantean que el análisis descriptivo es insuficiente, en el sentido de que la evidencia empírica es inadecuada para establecer normas dentro de la teoría de *stakeholders*, además de señalar que la justificación instrumental sólo aborda aspectos teóricos de las relaciones, por lo que se dificulta su aplicación en la práctica.

La justificación normativa se basa en que a partir de la relación de interdependencia existente entre una organización y sus grupos de interés, es que las organizaciones deben respetar la ley y deben tomar en consideración aspectos éticos y participar en filantropía (Donaldson y Preston, 1995). La teoría de *stakeholders* se debe sustentar sobre la existencia de reglas o leyes, que establezcan los alcances, derechos y deberes, de las personas que participan en un contrato.

#### 4.3 Wood, D. y Lodgson, J. (2002)

En su trabajo llamado "*Business Citizenship: From Individuals to Organizations, Society for Business Ethics*" los autores plantean un cambio en la mirada de la responsabilidad social hacia una de *ciudadano corporativo*. El término *ciudadano corporativo* puede resultar ser más aceptable y permite capturar de mejor forma el núcleo del contenido moral y social de la RSE.

Al establecer una teoría sobre ciudadano corporativo los autores pretenden analizar dos componentes: la entidad en cuestión y la mirada conceptual del término. Para ello establecen una clasificación de ciudadano respecto a dos enfoques:

- *Nivel de análisis*: el cual corresponde a tener una mirada local o global a la hora de establecer la relación de los ciudadanos con el entorno en el que se desenvuelven. Esto quiere decir que podemos observar al ciudadano desde una perspectiva localista, donde se analiza un ambiente acotado versus una mirada más global, que observa al ciudadano desde un enfoque universal.
- *Unidad de análisis*: donde se clasifica al ciudadano como una persona individual o un nuevo ciudadano, un *ciudadano corporativo*. Esto básicamente quiere decir que las empresas pasan a ser un ciudadano más, con similares derechos y deberes que las personas.

Los autores explican que las organizaciones no son entes individuales con autonomía para decidir sus actos, por el contrario, son actores de un entorno el cual los define y, asimismo, ellos definen aspectos de dicho entorno. Esto quiere decir que al ser una organización adquieren una serie de derechos y deberes en un marco que regula tanto el alcance de sus acciones, así como el modo de conseguir sus objetivos. Se explica que en un comienzo la RSE apareció como un grupo de autorregulaciones para las empresas, buscando que las empresas se controlen en base a parámetros éticos, sin que esto implique métodos coercitivos aplicados por una autoridad central.

Los autores explican que existe mucha ambigüedad para explicar el concepto de RSE, lo que dificulta su aplicación en las empresas. Por tal motivo, ellos prefieren cambiar el enfoque de RSE por el de *ciudadano corporativo*, presentando una definición más restrictiva y un concepto más voluntario. A continuación se observan algunas diferencias:

- La RSE es obligatoria en el sentido del cumplimiento de pago de impuestos y de obediencia a las leyes, pero voluntaria en el sentido de oportunidad de involucramiento en generar soluciones a los problemas sociales. Por otro lado, la ciudadanía corporativa es enteramente voluntaria, a menudo con un foco de estrategia corporativa.
- La RSE presenta una amplia preocupación en muchos aspectos, así como por grupos de interés y de la sociedad como un todo, en cambio *ciudadanía corporativa* restringe el foco en la comunidad local y en el concepto de caridad.
- El interés en obtener beneficios personales es posible y aceptado pero no asumido ni es mirado como un punto primario en el caso de la RSE, en cambio bajo la mirada de *ciudadanía corporativa* el beneficio para satisfacer intereses personales es deseable, y en algunos casos esencial, para servir de incentivo para un comportamiento responsable, todo esto para beneficiar a las comunidades locales.
- Según los autores, la RSE es usada por muchos críticos de las corporaciones para persuadir o coaccionar a los ejecutivos a establecer causas liberales. Fue utilizada también por muchos ejecutivos conservadores para describir una variedad de actividades no operativas para mejorar la rentabilidad. La *ciudadanía corporativa*, en cambio, establece una moral del tipo "*dame algo de vuelta si es que puedes*".

Los autores concluyen que la *ciudadanía corporativa* constituye un avance en el sentido de analizar las relaciones entre los negocios y la sociedad. Se debe tener presente el hecho de que las empresas no sólo son entes individuales sino que son un participante

más de la comunidad, por lo que debe existir un análisis sobre cómo enfrentan las compañías y la sociedad sus derechos y deberes.

## 5. TEORÍAS SOBRE LA ÉTICA Y LA MORAL EN LOS NEGOCIOS (CUARTO ENFOQUE)

Esta vertiente pretende plasmar las bases del desarrollo de actividades socialmente responsables bajo la mirada de perseguir fines éticos o morales. Esto quiere decir que las consideraciones para realizar actividades de RSE estarán fundamentadas principalmente en parámetros de derechos universales o espirituales, y no en términos estrictamente económicos. Se destacan bajo esta mirada los valores éticos y el espíritu de servicio a la sociedad. Las visiones revisadas para esta línea son las propuestas por Freeman (1983), Kaku (1997), Annan (1999), y Chomali y Majluf (2007).

### 5.1 *Freeman, R.E. (1983)*

Es uno de los primeros investigadores que para estudiar el concepto de RSE propone formalmente que las acciones de negocios representan actividades en red que integran a los distintos actores como una cadena en que se afectan unos a otros. Freeman describe que las empresas al llevar a cabo sus actividades no sólo deben considerar la gestión interna de sus recursos y operaciones, sino que además deben tener en consideración a todos los actores que pueden afectar directa o indirectamente el desarrollo de sus actividades.

En su artículo "*Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*" muestra la manera de cómo en los años setenta se lleva a cabo esta visión debido a los cambios sociales latentes en ese momento, que obligaron a las compañías de la época a tomar en consideración los petitorios de distintos grupos sociales para poder llevar a cabo sus actividades en forma positiva y acorde al movimiento social de la época. Para Freeman, la responsabilidad debe integrar la visión de los grupos de interés dándole énfasis a la sustentabilidad de las actividades empresariales, es decir, la ve como un medio de supervivencia de largo plazo sin descuidar los resultados del corto plazo.

Freeman nos dice que debemos entender a los diversos grupos de interés, más allá de ver la competencia por los recursos dispersos y limitados, donde la razón fundamental de la actividad económica tiene que ver con la red que se forma entre los distintos actores y la colaboración y cuidado entre todos. Su visión propone que cada actor involucrado directa o indirectamente en las actividades de la empresa es parte del eslabón que agrega valor y bienestar para todos (Freeman y Gilbert, 1992). Junto con lo anterior, el autor expone dos definiciones de *grupos de interés*.

Estas son:

- **Stakeholders en sentido amplio:** es cualquier grupo o individuo que puede afectar los objetivos de la organización o quien es afectado por las actividades que realiza la empresa. Dentro de ellos nos encontramos con grupos políticos, grupos de presión, agencias de gobierno, asociaciones de comercio, competidores, uniones, todos los empleados, segmentos de clientes, dueños y accionistas.
- **Stakeholders en sentido restringido:** es cualquier grupo o individuo con el cual la empresa interactúa y de los cuales depende para poder sobrevivir. Entre ellos nos encontramos con empleados, clientes, proveedores, instituciones financieras, dueños y accionistas y, en general, todos los grupos asociados en un sentido restringido.

Asimismo, Freeman clasifica a los *stakeholders* en dos nuevas dimensiones:

- La primera dimensión se relaciona con los *intereses* que tiene un *stakeholder* con la empresa en dos ámbitos: de *capital y económico*. Dueños y accionistas tienen intereses de capital. Clientes y proveedores tienen un interés económico.
- La segunda dimensión de los *stakeholders* tiene relación al *poder*, el cual va desde el *poder formal* de los *stakeholders* (poder político) hasta el *poder económico* de los clientes y de otros grupos directamente interesados en las actividades de la empresa. En este sentido, se define como *poder económico* a la habilidad de los grupos que pueden influir en las decisiones de mercado. Asimismo, se define *poder político* a la habilidad de los grupos para poder afectar procesos políticos que afectan las actividades de la empresa.

De acuerdo con esto, la propuesta que hace Freeman para poder hacer gestión de la RSE tiene estrecha relación con la administración de los *stakeholders* bajo los efectos dados por los participantes que tienen votos formales, poder económico y poder político en los niveles de interés por el capital de la empresa, intereses económicos e intereses en la influencia sobre las actividades de la empresa. Distintos *stakeholders* pueden tener más de un poder y más de un interés dentro de la empresa, con lo que se debe tener especial cuidado en identificar los efectos que tienen sus actividades y la manera de cómo administran las relaciones con los grupos de interés asociados.

La visión de Freeman respecto de la RSE vela más por temas asociados a la legitimización del negocio por la sociedad que por la Responsabilidad Social como una herramienta para aumentar las ganancias. El autor incluso invoca el término *democracia corporativa* para entender a la empresa como una entidad que puede tomar decisiones en forma dinámica, teniendo en cuenta los factores que son importantes para toda la

secuencia de actividades y relaciones dada por los *stakeholders* en el sentido restrictivo propuesto.

## 5.2 Kaku, R. (1997)

Basado en la filosofía japonesa Kyosei, el autor describe en su trabajo *"The path of Kyosei"* cómo las empresas deben ser responsables de acuerdo con los principios que esta filosofía lleva consigo. Kaku, quien fue presidente de la empresa Canon, bautizó la filosofía de su organización con el nombre de Kyosei, la cual se mantiene hoy y constituye un factor clave de la competitividad global de Canon. En palabras del autor *"...si las empresas gestionan sus negocios con el único objetivo de ganar más dinero, pueden llevar al mundo a la ruina económica, medioambiental y social"*.

Kaku, respondiendo a la pregunta de cómo la gran cantidad de corporaciones alrededor del mundo podrían promover la prosperidad al mismo tiempo que logran maximizar las ganancias, desarrolló la filosofía Kyosei que, básicamente, se define como *"la filosofía del espíritu de la cooperación"*. En esta filosofía tanto individuos como organizaciones viven y trabajan juntos por el bien común. En palabras de Kaku, en una compañía que se practica Kyosei se establece una relación armónica con los clientes, proveedores, competidores, gobiernos y con el medioambiente, convirtiendo a esta filosofía en una poderosa herramienta que afecta positivamente su entorno político, económico y social.

A su vez, Kaku plantea que las empresas, al poseer vastos recursos económicos a nivel global y al emplear a miles de personas de distintos lugares, tienen en sus manos el poder para influir sobre el bienestar de la sociedad y el futuro del planeta. Una unión empresarial bajo este enfoque ético de negocios permitiría entregar comida a las personas más necesitadas del mundo, mejores condiciones laborales, paz en lugares belicosos y renovación de los recursos naturales. Para el autor, es una obligación de las empresas unirse a favor de la paz mundial y la prosperidad.

Su propuesta involucra cinco etapas que van desde la fundación de la empresa hasta su diálogo político en el cambio global. La construcción sigue la lógica de una pirámide donde cada eslabón y su solidez dependen a su vez del eslabón anterior, con lo cual cada etapa es crucial para poder construir el modelo completo. Las cinco etapas son explicadas a continuación:

1. **Supervivencia Económica:** las compañías ubicadas en este nivel trabajan para asegurar un flujo seguro de ganancias que permitan establecer una posición fuerte en el mercado y sus industrias. Su contribución es otorgar a la sociedad los bienes y servicios que sean demandados, adquiriendo las materias primas desde la misma localidad en la

cual se lleva a cabo la fabricación, y dando empleos a un buen número de personas. En sí, la idea es generar utilidades pero entendiendo que una empresa puede apoyar económicamente a una sociedad realizando eficientemente sus operaciones productivas y comerciales.

2. **Cooperación con el Trabajo:** una compañía llega al segundo nivel de Kyosei cuando los directivos y trabajadores comienzan a cooperar entre ellos. Cada empleado se vuelve parte del código de ética y colabora para su desarrollo. Los individuos de la empresa se sienten parte importante de su éxito, sin rivalidades entre los distintos niveles, con lo cual cada uno debe obtener a su vez una justa recompensa por la labor desempeñada.
3. **Cooperación Fuera de la Compañía:** este nivel integra a grupos externos de la compañía, tales como clientes y proveedores. Los clientes son tratados con respeto manteniendo una lealtad recíproca, mientras que con los proveedores se debe tener un buen trato, ayudándolos a mejorar su capacidad técnica y la calidad de los productos entregados. Los competidores pueden ser invitados a formar parte de una alianza o fusiones, las que traerán consigo un aumento de las utilidades para todos. Las comunidades locales también pueden ser invitados a trabajar en conjunto para llevar a cabo mejoras, donde ellos pueden aportar con ideas para resolver problemas locales. Las empresas a este nivel comprenden que la colaboración lleva a que todas las partes involucradas ganen.
4. **Activismo Global:** una empresa puede entrar en este nivel cuando opera en más de un país y se preocupa por el desarrollo de las localidades en las cuales opera. Cooperando con empresas extranjeras, las grandes compañías no sólo incrementan las utilidades, sino que además ayudan a los desbalances evidenciados alrededor del mundo. Invirtiendo en investigación y desarrollo, las empresas pueden aumentar la cantidad de científicos y mano de obra calificada para el desarrollo de trabajos de investigación. Entrenando a los trabajadores locales e introduciéndolos en el uso de nuevas tecnologías, las empresas pueden mejorar tanto su producción como los estándares de vida de los mismos trabajadores en las regiones más pobres. A su vez, utilizando y desarrollando tecnologías que reducen o eliminan los efectos negativos en el medioambiente, las empresas aportan a la preservación de los recursos naturales.
5. **El Gobierno como un Colaborador Kyosei:** en esta última fase nos encontramos con empresas que ya han establecido una red internacional de relaciones Kyosei. Esta etapa es difícil de alcanzar, pero las empresas que alcanzan este nivel trabajan en conjunto con los gobiernos para resolver los desequilibrios económicos y sociales presentes alrededor del mundo. Estas corporaciones presionan a los gobiernos pidiendo reformas legales que mejoren las condiciones de vida de las personas y del

medioambiente. En este nivel las empresas tienen una alianza con los gobiernos más allá de la que se evidencia habitualmente, donde no sólo se buscan mejores acuerdos y condiciones para la misma, sino que se busca el bienestar de todos.

Como vemos, Kaku identifica que existen muchos desequilibrios que gracias al poder y a la cantidad de recursos que manejan las grandes empresas pueden ser disminuidos o eliminados. Los desequilibrios a los cuales alude son:

- Desequilibrio existente entre países con déficit y con superávit de recursos económicos.
- Desequilibrio entre los ingresos de los países pobres versus los ricos.
- Desequilibrio entre las generaciones actuales y futuras, ya que las primeras consumen un exceso de recursos naturales a costa de las segundas.

Con ello la propuesta de RSE que nos entrega este autor involucra un compromiso completo de la empresa en los lugares donde su actividad es llevada a cabo, y en la medida que la empresa tenga mayor cantidad de recursos y lugares operando, mayor es su responsabilidad con el desarrollo y bienestar de la sociedad, y con el medioambiente y los recursos naturales disponibles.

### **5.3 *Annan (1999) o Pacto Global de Naciones Unidas***

El Pacto Global nace como una iniciativa de Kofi Annan, Secretario General de las Naciones Unidas, en un discurso pronunciado ante el Foro Económico Mundial el 31 de enero de 1999. La propuesta trae consigo la puesta en marcha de un proyecto que invita a los distintos dirigentes empresariales a sumarse a una iniciativa internacional *en cuyo marco las empresas colaborarían con los organismos de las Naciones Unidas, las organizaciones laborales y la sociedad civil para promover principios sociales y ambientales de carácter universal*. El primer paso operacional se lleva a cabo en Nueva York el 26 de junio de 2000 y ha traído consigo la participación de empresas de todo el mundo a mostrar las mejores prácticas de los negocios que logren modelar *una economía mundial más sostenible e inclusiva*. En palabras de Kofi Annan el pacto promueve a que las empresas opten *"... por sumar la fuerza de los mercados a la autoridad de los ideales universales, ... por conciliar la energía creativa de la empresa privada con las necesidades de los más desfavorecidos y las exigencias de las generaciones futuras"* (Annan, 1999).

*El Pacto Global se propone aprovechar la fuerza de la acción colectiva para fomentar la responsabilidad cívica de las empresas de modo que éstas puedan contribuir a la solución de los retos que plantea la globalización. Es una iniciativa voluntaria, en la cual las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados, divididos en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción<sup>5</sup>. Las empresas que participan del Pacto Global entienden que son parte de un movimiento empresarial que genera mejoras en la construcción de los mercados y en la legitimización social de los negocios, y que la participación efectiva en este movimiento logra mercados globales más estables, equitativos e incluyentes, fomentando así sociedades más prósperas.*

Para el Pacto Global las empresas, el comercio y la inversión son los pilares esenciales para mantener la paz y la prosperidad en el mundo, donde acciones responsables construyen confianza y capital social que soportan un mayor desarrollo económico. Como iniciativa, el Pacto Global es una invitación voluntaria al civismo empresarial que persigue básicamente dos objetivos:

- Incorporar los diez principios en las actividades empresariales que la empresa realiza, tanto en el país de origen, como en sus operaciones alrededor del mundo.
- Llevar a cabo acciones que apoyen los objetivos de desarrollo de Naciones Unidas, como por ejemplo los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODMs).

Como se dijo anteriormente, participar en el Pacto Global implica un compromiso visible con el apoyo de diez principios universales. Estos principios son identificados como principios de consenso universal ya que se basan en la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Declaración de Principios de la Organización Internacional del Trabajo relativa a los derechos fundamentales de trabajadores, la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, que las empresas deben suscribir para llevar a la práctica principios éticos y valóricos asociados a los derechos humanos, condiciones laborales, medio ambiente y corrupción.

En el Cuadro 2 podemos ver en detalle los principios que guían el Pacto Mundial de Naciones Unidas (ver página siguiente).

---

<sup>5</sup> [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

## CUADRO 2. LOS DIEZ PRINCIPIOS DE PACTO MUNDIAL

1. Derechos Humanos	2. Relaciones laborales
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Principio 1:</b> Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales internacionalmente reconocidos dentro de su ámbito de influencia.</li> <li>● <b>Principio 2:</b> Deben asegurarse de no ser cómplices en la vulneración de los derechos humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Principio 3:</b> Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.</li> <li>● <b>Principio 4:</b> La eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.</li> <li>● <b>Principio 5:</b> La erradicación del trabajo infantil;</li> <li>● <b>Principio 6:</b> La abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.</li> </ul>
3. Medio ambiente	4. Lucha contra la corrupción
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Principio 7:</b> Las empresas deben mantener un enfoque preventivo orientado al desafío de la protección medioambiental.</li> <li>● <b>Principio 8:</b> Adoptar iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.</li> <li>● <b>Principio 9:</b> Favorecer el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Principio 10:</b> Las empresas deben luchar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia en base a los principios de *The Global Compact*.

Como característica distintiva del Pacto Global nos encontramos con que los directivos de cada empresa adherida al acuerdo deben firmar un compromiso con su cumplimiento y puesta en práctica, ya que se identifica la importancia que tiene un directivo para

poder llevar a cabo efectivamente el compromiso con el Pacto Global. Esto constituye una señal importante, tanto para los empleados como para los *stakeholders* en general, explicando que el compromiso con la ciudadanía corporativa es una prioridad estratégica y operacional.

Así, una empresa adherida al Pacto Global deberá:

- Integrar los cambios necesarios en las operaciones, de tal manera que el Pacto Global y sus principios sean parte de la gestión, la estrategia, la cultura y el día a día de la actividad empresarial.
- Publicar en el informe anual, o reporte corporativo (por ejemplo, en el reporte de sustentabilidad), una descripción de las acciones que se realizan para implementar y apoyar el Pacto Global y sus principios.
- Apoyar públicamente el Pacto Global y sus principios, por ejemplo a través de comunicados de prensa, discursos, entre otros.

Según el Pacto Global, participar de esta iniciativa trae una serie de beneficios, entre los cuales destaca que las empresas adheridas muestran liderazgo en la promoción de principios universales y de la responsabilidad cívica para lograr que la economía mundial sea más sostenible e inclusiva, produciendo consecutivamente soluciones prácticas para problemas contemporáneos relacionados con la globalización, el civismo empresarial y el desarrollo sostenible dentro de un contexto de intereses múltiples. Además ayuda a gestionar riesgos de mejor manera, tomando una postura proactiva respecto de cuestiones críticas. Por otra parte, también permite tener acceso al entorno mundial en el que actúan las Naciones Unidas y a su poder de convocatoria ante los gobiernos, las empresas, las organizaciones laborales, la sociedad civil y otros interesados, permitiendo intercambiar prácticas recomendadas y experiencias adquiridas, mejorar la administración empresarial de la marca, la moral de los empleados y su productividad, así como la eficacia operacional.

En sí, el Pacto Global es un compromiso voluntario de las empresas que ve la Responsabilidad Social como parte integral de las operaciones y de la estrategia de la empresa, ya que promueve el desarrollo tanto de la sociedad como del mundo empresarial. Como tal, esta iniciativa intenta llevar a una convergencia mutuamente beneficiosa basada en principios éticos que, si en la práctica son cumplidos, los beneficios serán percibidos tanto por los *stakeholders* como por los directivos y dueños de las empresas.

#### 5.4 Chomali, F. y Majluf, N. (2007)

En su libro "*Ética y Responsabilidad Social en la Empresa*" establecen una mirada de la RSE relacionada con aspectos de valores humanos, particularmente desde el punto de vista de la religión o espiritualidad.

En una primera instancia indican que las empresas juegan un rol en la sociedad como agentes generadores de cambio a nivel social -- motores de su desarrollo -- los cuales deben participar en el marco de dimensiones éticas de acuerdo con las expectativas de las personas con las cuales se relacionan. En su filosofía social los autores explican que "*es bueno ser bueno*", pero no porque es rentable desde el punto de vista económico, sino porque es más concordante con nuestra condición de seres humanos, pues nos hace mejores personas y porque sólo así contribuimos a crear un mayor ambiente de cordialidad.

De acuerdo a la visión de los autores no debería existir una labor social por el mero hecho de desarrollar una actividad que beneficia tanto a la empresa como a cualquier grupo de interés, sino que la labor social viene determinada por la condición de seres humanos implícita que ésta posee, donde el ser bueno es inherente, independiente de contextos de desarrollo o puntos de vista que sean analizados.

En estudios complementarios (Silva, Majluf y Paredes, 2006; Chomali, 2007) los autores generan distintas hipótesis ligadas a los valores humanos que deben ser integrados a las actividades de las empresas y a su relación con la sociedad. Por ejemplo, Silva, Majluf y Paredes (2006) buscan comprobar la hipótesis de que existe evidencia empírica que demuestra la existencia de correlación entre la estructura de control de los propietarios con los lazos familiares a la hora de evaluar el desempeño de la empresa, mostrando que "*...el impacto puede ser tanto positivo como negativo dependiendo de cómo han sido contratados, afectando de todas maneras la capacidad de controlar el mal uso de estos lazos generando concentración de los derechos de propiedad y convergencia en los derechos económicos y de los derechos de votación...*". Por otro lado, Chomali (2007) expone que "*... todos los proyectos, tanto en el ámbito público como en el privado, debiesen considerar qué tipo de desarrollo está en las bases de su propuesta. Si todo proyecto o negocio llevase de la mano un componente ético y educativo que considerase el lucro como un aspecto importante pero no el más relevante, estoy cierto de que saldríamos de la pobreza y mitigaríamos el drama de tantas personas que lamentablemente sienten cómo el desarrollo pasa por su lado y que no sólo no los toca, sino además los arremete*". Los autores exponen que el desarrollo económico debe tener grabado el progreso moral y espiritual del hombre.

Con ello, la visión entregada por los autores y su línea de estudio tiene por objetivo recalcar la función que posee la empresa dentro de la sociedad como parte integral y objeto del bienestar humano. Llevar a cabo las actividades empresariales tiene como función ayudar al desarrollo social y no sólo a la obtención de ganancias en sí, esto sumado al hecho que son los valores éticos y morales los que deben guiar el actuar del hombre y por lo tanto, a las actividades empresariales.

## 6. LA PIRAMIDE DE INVERSIÓN EN RSE

La anterior revisión de los diferentes enfoques teóricos (*Teorías Instrumentales, de Carácter Político, Integradoras, y sobre Ética y Moral*) entrega una base sólida para conocer y entender en qué estado se encuentra la frontera del conocimiento respecto de los estudios sobre la RSE a nivel global.

De acuerdo con los cuatro grupos de teorías presentados anteriormente podemos ver que el foco de investigación sobre las actividades de RSE puede ser diverso. Ya sea por una razón *económica, política, legal o moral*, las empresas en la actualidad están desarrollando múltiples actividades que caen en las distintas definiciones de RSE y están invirtiendo una cantidad cada vez mayor de recursos con el fin de cumplir con determinados objetivos estratégicos.

Tomando en cuenta lo anterior, podemos ver que la sociedad exige a las empresas muchas formas de ser responsables, tales como cumplir con las leyes (tácitas y explícitas), cuidar de sus grupos de interés más cercanos (clientes, trabajadores, proveedores, etc.), cuidar el medio ambiente, y desarrollar actividades correctas como parte de la esencia del hombre por ser inherentemente bueno (visión religiosa de la RSE).

El entendimiento y maduración de las lecturas de diferentes trabajos teóricos sobre RSE y la visión práctica sobre lo que realmente hacen las empresas en sus actividades cotidianas, nos permite reunir todo lo aprendido y aplicar ese conocimiento en el desarrollo de un modelo piramidal de inversión en RSE.

Este modelo pretende orientar tanto a personas del mundo empresarial como espectadores del mismo en temas de RSE. Los beneficios para quienes son parte de una empresa están dados por entender cuáles son los niveles de compromiso social que se deben gestionar y que potencia la creación de valor empresarial. Mientras que los beneficios para quienes están fuera de la empresa son conocer y evaluar mejor las acciones responsables que señalizan las empresas, con lo cual podrán distinguir mejor entre aquellas que más valor aportan a la sociedad. Una sociedad buscará premiar a aquellas empresas que más aportes realicen y castigarán a aquellas que destruyen valor.

Es fácil observar que son muchas las empresas que comunican sus actividades de RSE y que aparecen obteniendo premios en distintos *rankings* de RSE. Estos no siempre son confeccionados de la manera más transparente y fiable, pues generalmente no existe un único criterio para la medición que permita realizar adecuadas comparaciones, lo

que ha causado que los grupos de interés queden a merced de lo que dicen estos informes y no tengan un análisis objetivo para evaluar por ellos mismos el real grado de responsabilidad que tienen las empresas.

En vista de la falta de consenso en la evaluación de iniciativas de RSE y la existencia de rankings que toman parámetros de distinta índole, creemos que en sí mismos no constituyen un parámetro confiable para evaluar el grado de compromiso de las empresas con la RSE. En primer lugar, los *rankings* nos parecen sesgados desde el primer momento en que no analizan un conjunto integral de acciones sobre RSE, sino que se enfocan en la medición de sólo una o dos aristas de la responsabilidad que deben cumplir las empresas. Por ejemplo, son muchos los *rankings* desarrollados que miden cómo las empresas cuidan a sus empleados o miden cómo es la percepción de los clientes respecto de ellas, pero que nunca han querido medir cómo es la relación con los proveedores ¿Puede ser real una medición de RSE que sólo se enfoque de manera parcializada en el análisis de una arista del problema y no vea el conjunto global para dar una opinión? En segundo lugar, la evidencia empírica muestra que los resultados de los *rankings* generalmente son distintos. Por ejemplo, en Chile anualmente se desarrollan al menos cinco *rankings* sobre RSE. En estos es posible ver que generalmente las empresas que toman los primeros cuatro lugares de cada uno son totalmente distintas, es decir, aparecen tantas empresas responsables (ganadoras) como *rankings* se desarrollan. Al parecer, dado que existen tantos *rankings*, y midiendo todos ellos variables tan distintas, las empresas pueden evaluar a qué *ranking* se presentan según las acciones parciales en RSE que hayan realizado.

A través de la pirámide de inversión en RSE buscamos alcanzar dos objetivos. Primero, apoyar a las empresas para que consideren la RSE como una herramienta potente de gestión empresarial y de creación de valor. Y segundo, que el público en general aprenda a discriminar mejor entre las empresas responsables y que sepa dar lectura a la inversión que hacen éstas en RSE.

Advertimos al lector, que en este documento la pirámide será sólo brevemente analizada, siendo la principal idea justificar su desarrollo respecto de lo estudiado por los otros investigadores vistos en los apartados anteriores. La importancia fundamental de esta Serie Docente N°1 de Responsabilidad Social Empresarial es dar a conocer un marco teórico sobre RSE relevante para comenzar la discusión que será tratada en profundidad en nuestra Serie Docente N°2, donde explicaremos en detalle cada elemento de la pirámide de inversión en RSE.

La Figura 1 representa el esquema piramidal de tres niveles en que hemos dividido las actividades de RSE. Estos niveles son: *institucional*, *eficiencia operativa* y *filantrópico*.

Cada uno de los niveles es de cumplimiento secuencial, siendo la base de la pirámide el requisito fundamental que debe cumplir una empresa responsable.

FIGURA 1. PIRAMIDE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL



Fuente: Cancino *et al.*, 2008.

El primero de los niveles, **responsabilidad institucional**, determina el comportamiento mínimo que cada sociedad espera, y puede exigir por parte de las empresas, en cuanto al cumplimiento de las leyes, políticas, contratos (normas explícitas), códigos de conducta y acuerdos de negocios (normas tácitas). Una empresa no puede ser catalogada como *responsable* si no cumple con el marco institucional de cada economía (North, 1990).

Tomando lo propuesto en los grupos de teorías analizados, en especial aquellos *enfoques integradores y de carácter político*, vemos que no sólo son las leyes explícitas las que deben cumplir las empresas, sino también aquellas normas de conductas tácitas, que también rigen el comportamiento de las empresas en un mercado.

Así, en relación a las normas explícitas y tácitas nos referimos principalmente al conjunto de normas que el Premio Nobel Douglas North llama "*instituciones*", las cuales define como "... *restricciones humanas construidas para estructurar las interacciones políticas, económicas y sociales donde se incluyen tanto reglas formales, como*

*informales creando orden y reduciendo la incertidumbre propia de las transacciones"* (North, 1991).

Las normas tácitas no están prescritas en la ley, pero igualmente son válidas y deben ser cumplidas si se quiere mantener un adecuado desarrollo de relaciones sociales. Las normas explícitas en tanto están definidas en la ley y su cumplimiento es obligatorio.

Ejemplos de normas tácitas hay muchos. Por ejemplo, cobrar hoy un *cheque a fecha* que estipula el cobro en treinta días más, si bien no es ilegal, no es parte de las normas de conductas que rigen el buen comportamiento en sociedad. Pagar a 180 días las facturas de nuestros proveedores puede ser legal pero claramente no es bien visto en todos los sectores productivos. Gran parte del cuidado medioambiental, que no está estipulado en las leyes, se ve reflejado por las exigencias tácitas de cada economía que fomentan que una empresa realice sus actividades productivas cuidando el medioambiente, por sobre lo que pide la ley.

De este modo las empresas se enfrentan a normativas sociales (legales y tácitas) que deben ser tomadas en consideración al momento de llevar a cabo sus actividades. Cumplir con este nivel de RSE es previo a la práctica de cualquier acción filantrópica con la sociedad.

El segundo nivel, representado por lo que se conoce como **responsabilidad operacional** o simplemente GRN<sup>6</sup>, establece relaciones eficientes en cuanto procura que el mayor retorno del capital invertido en un negocio debe provenir de una combinación eficiente de los factores productivos, más que de transferencia de riquezas entre los grupos de interés. Una empresa que señala y desarrolla un comportamiento responsable con trabajadores, proveedores y consumidores puede obtener una mayor productividad de sus empleados y una mayor calidad de los insumos de los proveedores. Asimismo, los consumidores podrían valorar más sus productos y podrían mantener o aumentar el consumo en el tiempo (Cancino *et al.*, 2008). En el nivel de GRN se explica que un comportamiento responsable con los grupos de interés puede maximizar los retornos del negocio. Una empresa que se declare responsable, pero que en un período no cumpla con GRN, es decir, que engañe a sus consumidores, que explote a sus trabajadores o que presione demasiado a sus proveedores (por ejemplo disminuyendo calidad de los productos y manteniendo constante los precios, reduciendo los salarios relativos respecto del mercado y beneficiándose de los descuentos abusivos), si bien podrá optar a un beneficio en el corto plazo, no podrá hacerlo en el largo plazo, ya que puede ser castigado por el mercado en la medida que éste

---

<sup>6</sup> Gestión Responsable de Negocio.

comprenda el perjuicio de las malas prácticas empresariales. Sin lugar a dudas, en los mercados donde existe menor asimetría de información sobre el comportamiento de las empresas, aquellas realmente responsables pueden obtener mejores resultados respecto de aquellas que aparentan serlo, ya que estas últimas sacrifican utilidades de largo plazo por las de corto plazo generadas por medio de transferencias de riqueza con sus grupos de interés. En este segundo nivel de la RSE, el cumplimiento de la GRN es fundamental.

El tercer nivel que muestra la Figura 1, llamado **responsabilidad filantrópica**, explica que las empresas pueden verse comprometidas con la sociedad, no sólo mejorando las relaciones con sus grupos de interés más directos (clientes, proveedores, trabajadores y accionistas), sino que pueden relacionarse de manera responsable con otros actores de la comunidad. Por ejemplo, las empresas pueden ayudar a solucionar ciertos problemas sociales y medioambientales, desarrollando programas que disminuyan la diferencia de recursos que se observa entre ricos y pobres, o programas para el control de la drogadicción, alcoholismo y abuso infantil. Asimismo, puede desarrollar programas para limpieza de las aguas, disminución de contaminantes, etc. Algunas de estas acciones filantrópicas pueden resultar de *carácter estratégico*, en cuanto dan la posibilidad de mejorar la reputación de la empresa y con ello generar valor. Otras en cambio son de valor difuso, pues no es tan claro el beneficio que atraería tal inversión. En este último nivel las empresas se ven invirtiendo en actividades filantrópicas, algunas de las cuales pueden crear valor empresarial.

A modo de resumen. En primer lugar, una empresa que se defina como responsable debe cumplir con las instituciones de cada sociedad, normas explícitas y tácitas. En segundo lugar debe procurar generar valor económico en sus actividades productivas sin desarrollar transferencias de riqueza desde los grupos de interés. En tercer lugar, y sólo después de cumplir con el nivel institucional y con GRN, las empresas pueden desarrollar actividades de filantropía, pudiendo ser éstas de carácter estratégico (cuando crean valor, por ejemplo a través de mejorar la reputación de la empresa) o de carácter difuso (cuando no existe un vínculo claro entre las actividades de RSE y mejoras en imagen o en marca).

Saltarse los niveles más bajos de la pirámide de Responsabilidad Social debiera tomarse como una señal negativa, en donde la empresa podría estar invirtiendo recursos en RSE sólo con fines de corto plazo, engañando al público y al mercado en general. En la práctica, son muchas las empresas que hacen donaciones de carácter filantrópico, pero que internamente descuidan la atención y necesidades de sus grupos de interés más directos (empleados mal remunerados, pago tardío a proveedores, mala calidad de productos a clientes, etc.). Cuando las empresas sólo generan actividades de

RSE de carácter filantrópico y descuidan lo institucional y GRN, la señal de inversión responsable puede devolverse como un *boomerang* en contra de la empresa, pues el mercado cada vez dispone de mayor información, por lo que puede castigar y tomar mejores decisiones. Las decisiones del mercado en cuanto a su elección de consumo terminan afectando el valor presente de los flujos futuros de cada empresa.

En la próxima Serie Docente N°2 se explica en detalle el funcionamiento de la pirámide de inversión en RSE.

## CONCLUSIONES GENERALES

En este trabajo hemos pretendido revisar la literatura académica más relevante sobre RSE. Para ordenar la diversidad de trabajos desarrollados al respecto, hemos agrupado distintos enfoques en cuatro grupos de teorías que explican si las actividades de responsabilidad empresarial persiguen un fin económico, político, social o moral.

Sin duda alguna, son cientos los trabajos que han sido desarrollados sobre el tema y que no han sido abordados en este estudio. A pesar de lo anterior, nos arriesgamos a afirmar que cualquiera de ellos se podría enmarcar dentro de los enfoques presentados, por lo que creemos que es valioso ofrecer a los lectores una visión integral, con ejemplos de renombrados artículos internacionales, sobre las aristas con que se analizan los temas de responsabilidad empresarial en la literatura.

Si analizamos en profundidad cada uno de los enfoques teóricos vistos, podemos encontrar que anteriormente lo que conocíamos como RSE guardaba directa relación con las actividades filantrópicas que pudiesen hacer las empresas. Actualmente ello ha cambiado, siendo el foco de la RSE el que las empresas desarrollen durante sus operaciones de negocio relaciones responsables con sus grupos de interés. Existe una exigencia social para que las empresas hagan bien su negocio. Esto quiere decir que es fundamental que las empresas creen valor y no transfieran valor.

Crear valor implica un desarrollo de negocio que potencie la generación de utilidades vía aumentos en eficiencia, en innovaciones o a través de mejoras en la reputación de la empresa. Transferir valor en cambio, es generar utilidades de manera ficticia, en donde no mejora la eficiencia de un negocio, sino que los beneficios para los accionistas provienen de transferir recursos desde empleados, proveedores o clientes. Las empresas que sólo transfieren valor y no lo crean, difícilmente podrán participar en el largo plazo en sus respectivos mercados. Hoy lo que se pide es ser responsables *durante la operación del negocio*. Esto implica, fomentar una mayor eficiencia y mejorar los procesos productivos. Las actividades filantrópicas ya no son el fin último de la RSE.

Si pensamos como sociedad, es más importante que las empresas sólo sean responsables durante sus actividades de negocio y no repartan utilidades, a que repartan utilidades pero sean irresponsables durante sus transacciones productivas con empleados, clientes y proveedores. Evidentemente, que las empresas sean responsables operacionalmente y después de ello, adicionalmente, realicen filantropía, parece ser un sueño social que potenciaría claramente el bienestar de cualquier economía.

Según lo que pudimos revisar de cada uno de los enfoques teóricos propuestos, antes de preocuparnos por una responsabilidad operacional o filantrópica, debemos preocuparnos por una responsabilidad institucional. Esto es, cumplir y respetar las leyes explícitas y normas tácitas que impone una economía para dar flujo al normal funcionamiento de las actividades comerciales. El cumplimiento de las leyes y de las normas mínimas de conducta que impone un mercado permite cimentar las bases para un desarrollo social responsable y sostenido.

El conjunto de trabajos y teorías analizados no es más que una pequeña muestra de toda la literatura sobre RSE que han escrito cientos de investigadores. Es deber de los lectores seguir profundizando con otros estudios para que puedan comprender un espectro más amplio de la RSE. A través de este documento, hemos querido resumir para los lectores una clasificación de distintos enfoques teóricos y presentarlos de manera ordenada para que se entienda su planteamiento teórico.

Con lo desarrollado hasta ahora, damos las bases para que en el próximo trabajo, Serie Docente N° 2 de Responsabilidad Social Empresarial, podamos ver en profundidad de qué trata la pirámide de inversión en RSE. Tal trabajo es complementario a éste y justifica su rigurosidad conceptual de acuerdo con las investigaciones aquí estudiadas.

**BIBLIOGRAFÍA**

- **Annan, K.** (1999). "UN Global Compact", World Economic Forum in Davos, Switzerland. UN Press Release SG/SM/6881.
- **Cancino, C., Morales, M. y Sciaraffia, C.** (2008). "Gestión Responsable del Negocio". Revista Estudios de Información y Control de Gestión. Volumen 14, primer semestre 2008.
- **Carnegie, A.** (1889). "Wealth". North American Review 148, June 1889, pp. 653-64.
- **Carroll, A.B.** (1979). "A three-dimensional conceptual model of corporate performance". Academy of Management Review, Vol. 4 No. 4, pp. 497-505.
- **Carroll, A.B.** (1991). "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders". Business Horizons, July/August, pp. 39-48.
- **Carroll, A.B.** (1998). "The four faces of corporate citizenship". Business and Society Review, Vol. 100 No. 1, pp. 1-7.
- **Carroll, A.B.** (1999). "Corporate social responsibility". Business and Society. Chicago; Sep 1999. Vol. 38, Iss. 3; p. 268
- **Chomali, F.** (2007). "Del desarrollo económico al desarrollo integral". Revista Capital nov-dic 2007, artículo 218.
- **Chomali, F. y Majluf, N.** (2007). "Ética y Responsabilidad Social en la Empresa". Aguilar Chilena de Ediciones S.A., Santiago.
- **Colombo, R.** (2008). "Ownership, Limited: Reconciling Traditional and Progressive Corporate Law via an Aristotelian Understanding of Ownership". Journal of Corporation Law, Vol. 34, No. 1, 2008.
- **Comisión Europea** (2001). Libro Verde: "Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas", Bruselas.
- **Davis, K.** (1960). "Can business afford to ignore corporate social responsibilities?" California Management Review, 2, pp.70-76.

- **Donaldson, T. y Dunfee, T.** (1994). "Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory". *Academy of Management Review* 19, pp. 252–284.
- **Freeman, R.** (1983). "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance". *California Management Review*; Spring 1983; 25, 3; pg. 88.
- **Freeman, R. y Gilbert, D.** (1992). "Business, Ethics and Society: A Critical Agenda". *Business and Society*; Spring 1992; 31, 1; pg. 9.
- **Friedman, C.** (1970). "The social responsibility of business is to increase its profits". *Times Magazine*, September 13th, New York.
- **Garriga, E. y Melé, D.** (2004). "Corporate social responsibility theories: mapping the territory". *Journal of Business Ethics*, Vol. 53 Nos 1/2, pp. 51-71.
- **Jiménez, A.** (2008). "La Internacionalización de la Empresa a Través del Enfoque de Recursos y Capacidades". *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*, N° 2.
- **Jones, T.** (1980). "Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined", *California Management Review*. Berkeley: Spring 1980. Vol. 22, Iss. 3; pg. 59
- **Kaku, R.** (1997). "The path of Kyosei". *Harvard Business Review* 75, nº 4, pp. 55-66.
- **Lantos, G.** (2001), "The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18 NO.7, pp. 595-630
- **Litz, R.** (1996). "A resource-based-view of the socially responsible firm: Stakeholder interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic Assets", *Journal of Business Ethics*; Dec 1996; 15, 12; pg. 1355.
- **Murray, K., Montanari, J.** (1986). "Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory". *Academy of Management. The Academy of Management Review*. Briarcliff Manor: Oct 1986. Vol. 11, Iss. 4; pg. 815

- **Mbare , O.** (2007). "The Role of Corporate Social Responsibility (CSR) in the New Economy. Business and Organization Ethics Network". Vol. 12, N° 2.
- **McWilliams, A., Siegel, D. y Wright, D.** (2006). "Introduction by Guest Editors Corporate Social Responsibility: International", *Journal of Business Strategies*; Spring 2006; 23, 1.
- **Moreno, M.J.; Vargas, A.** (2004). "La visión de la empresa basada en el conocimiento: Análisis de un caso en la Administración Pública española", *Actas del XVIII Congreso Anual-XIV Hispano Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*, pp. 835-847.
- **Nash, J.** (1951). "Non-Coperative Games". *The Annals of Mathematics*, Second Series, Volume 54, Issue 2, Sept 1951, pp. 286-295.
- **North, D.** (1990). "Institutional Change and Economic Performance". Cambridge University Press.
- **North, D.** (1991). "Institutions". *Journal of Economic Perspectives*; Winter 1991; 5, 1; pp. 97-112.
- **Pacioli, L.** (1494). "Summa de arithmetica, geometrica, proportioni et proportionalita", Venice, Italy.
- **Porter, M.** (1985), "Competitive Advantage". Free Press, New York.
- **Porter, M. y M.R. Kramer** (2002), "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, Diciembre, 56-68
- **Porter, M. y Kramer, M.R.** (2006). "Strategy & Society: The The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, Diciembre, 78-92.
- **Sethi, S. P.** (1975). "Dimensions of corporate social performance: an analytical framework". *California Management Review* (pre-1986); Spring 1975; Vol. 17 No. 3, pp. 58-64.
- **Silva, F., Majluf, N. y Paredes, R.** (2006). "Family ties, interlocking directors and performance of business groups in emerging countries: The case of Chile", *Journal of Business Research*. Vol. 59, Iss. 3; p. 315.

- **Smith, A.** (1976). "The wealth of nations". Chicago, IL, University of Chicago Press.
- **Vogel, D.** (1986). "The Study of Social Issues in Management: A Critical Appraisal". *California Management Review*; Winter 86, Vol. 28, Issue 2, p142, 10p.
- **Wernerfelt, B.** (1984). "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5 No.2, pp.171-80.
- **Wilcox, D.** (2005). "Responsabilidad social empresarial (RSE), la nueva exigencia global". *Estudios 2005*, documento de trabajo 13, Universidad Viña del Mar.
- **Wood, D. J. y J. M. Lodgson** (2002). "Business Citizenship: From Individuals to Organizations". *Business Ethics Quarterly*, Ruffin Series, No. 3, 59–94.
- **World Commission on Environment and Development WBCSD** (1987). "Our Common Future". Oxford University Press, Oxford.