



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DESDE LA PERSPECTIVA  
TRADICIONAL Y EMERGENTE**

**AUTORA: MSc. MARÍA GABRIELA GUZMÁN G.  
C.I. N° 10.468.953**

**Trabajo de Ascenso presentado como requisito parcial para optar a la  
Categoría de Asociado**

**Cumaná, noviembre de 2022**

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS .....	IV
ÍNDICE DE CUADROS .....	V
RESUMEN .....	VI
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>4</b>
<b>LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>4</b>
1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
1.2.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1.2.1.- <i>Objetivo General</i> .....	9
1.2.2.- <i>Objetivos Específicos</i> .....	9
1.3.- JUSTIFICACIÓN .....	9
1.4.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	10
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>12</b>
<b>LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL .....</b>	<b>12</b>
<b>DESDE LA PERSPECTIVA TRADICIONAL .....</b>	<b>12</b>
TEORÍAS INSTRUMENTALES:.....	13
TEORÍAS POLÍTICAS:.....	13
TEORÍAS INTEGRADORAS:.....	13
TEORÍAS ÉTICAS (PARA EFECTOS DE ESTA INVESTIGACIÓN SE ASUMIRÁN COMO EMERGENTES):.....	13
<i>Figura 1</i> .....	14
<i>Teorías de RSE desde la perspectiva tradicional y la emergente</i> .....	14
2.1.- LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DESDE LA PERSPECTIVA TRADICIONAL .....	14

2.1.1.- Teorías Instrumentales .....	15
2.1.2.- Teorías políticas.....	42
2.1.3.- Teorías Integradoras .....	72
Figura 12.....	105
Aspectos de las Teorías Tradicionales de RSE, hacia la perspectiva Emergente .....	105
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>106</b>
<b>LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DESDE LA .....</b>	<b>106</b>
<b>PERSPECTIVA EMERGENTE .....</b>	<b>106</b>
3.1.- LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DESDE LA PERSPECTIVA EMERGENTE .....	106
3.1.1.- Teorías Éticas.....	107
<b>CONSIDERACIONES FINALES.....</b>	<b>168</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA GENERAL.....</b>	<b>171</b>
<b>HOJAS DE METADATOS .....</b>	<b>179</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Teorías de RSE desde la perspectiva tradicional y la emergente	14
Figura 2. Maximización del Valor de los Accionistas	30
Figura 3. Estrategias para lograr ventajas competitivas	36
Figura 4. Marketing relacionado con alguna causa (MRC)	41
Figura 5. Constitucionalismo Corporativo	57
Figura 6. Teoría Integradora del Contrato Social (TICS)	64
Figura 7. Ciudadanía Corporativa	71
Figura 8. Aspectos Administrativos o de Gestión	91
Figura 9. Principio de Responsabilidad Pública	94
Figura 10. Gestión de Grupos de Interés	97
Figura 11. Desempeño Social Corporativo	103
Figura 12. Aspectos de las Teorías Tradicionales de RSE, hacia la perspectiva Emergente	105
Figura 13. Teoría Normativa de los Grupos de Interés	150
Figura 14. Derechos Universales Humanos	156
Figura 15. Desarrollo Sostenible	161
Figura 16. Bien Común	165
Figura 17. Aspectos más resaltantes de la Perspectiva Emergente de la RSE	167

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Aspectos clave de las Teorías Instrumentales	26
Cuadro 2. Aspectos clave de las Teorías Políticas	50
Cuadro 3. Aspectos clave de las Teorías Integradoras	85
Cuadro 3. Aspectos clave de las Teorías Integradoras (Continuación)	86
Cuadro 4. Principios del Pacto Global vinculados con la RSE	126
Cuadro 5. Aspectos clave de las Teorías Éticas	140
Cuadro 5. Aspectos clave de las Teorías Éticas (Continuación)	141



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**TRABAJO DE ASCENSO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA  
OPTAR A LA CATEGORÍA DE ASOCIADO**

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DESDE LA PERSPECTIVA  
TRADICIONAL Y EMERGENTE**

**AUTORA: MSc. MARÍA GABRIELA GUZMÁN G.**

Noviembre de 2022

**RESUMEN**

El objetivo general de este trabajo fue Comprender la responsabilidad social empresarial, desde una perspectiva tradicional y emergente, a partir de la clasificación de teorías expuesta por Garriga y Melé (2004). La investigación fue documental, de nivel descriptivo. Como técnica de recolección de información se empleó la revisión documental, el registro bibliográfico fue el instrumento que se utilizó para asentar los planteamientos de las teorías referidas a la RSE, y se recurrió a las fuentes secundarias para la obtención de la información. Como parte de las consideraciones finales se tiene que: El abordaje de las distintas teorías tradicionales que buscan explicar la RSE, concentra una serie de criterios y tópicos que exponen la actuación e incidencia de las empresas en la sociedad, que ha venido versando desde los que hacen énfasis en sus intereses y los de ésta, sus obligaciones y las de sus accionistas y gerentes, las estrategias y decisiones empresariales, la atención al contexto y a los problemas que de éste se derivan, hasta los que plantean la importancia de la interrelación empresa-sociedad y la consideración de los diferentes grupos de interés. En el marco de las teorías éticas, la RSE, pone de manifiesto las capacidades que tienen las organizaciones, como generadoras de cambios y de gestión social, enmarcadas específicamente en la actuación responsable hacia sus miembros, su entorno social, económico y natural, considerándolos como esenciales para su propia permanencia y el bienestar general. La teoría en relación con la concepción de la RSE continúa forjándose, incorporando y mezclando una amplia diversidad de ideas, pues la variedad de aristas e intereses que la sustentan y también, las que la adversan hacen que ésta siga cambiando e incorporando nuevos sentidos y alcance.

Palabras Clave: Responsabilidad Social Empresarial, Gerencia, Perspectiva Tradicional, Perspectiva Emergente.

## INTRODUCCIÓN

Los cambios y transformaciones de orden económico, político, social, cultural, tecnológico y ambiental, que se vienen presentando a nivel mundial inciden directamente en la actividad empresarial y en su interacción con el medio. La gerencia se ve inserta en diferentes corrientes de pensamiento que emanan de los actores que forman parte del entorno en el cual se desenvuelven las organizaciones.

Las empresas y sus gerencias, precisan estar atentas a las circunstancias que se presentan a nivel local, nacional y global, pues cada vez surgen mayores y diversos requerimientos de la sociedad, que se traducen en la espera de interacciones, cooperación y compromiso social por parte de las mismas, de tal manera que puedan insertarse en su entorno.

Para el Instituto ETHOS (2011), la responsabilidad social empresarial (en adelante RSE), es una forma de gestión definida por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los que se relaciona, y por la fijación de metas compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad, al preservar recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, al respetar la diversidad y promover la disminución de las desigualdades sociales.

De allí que las organizaciones socialmente responsables deben estar enmarcadas en un proceder ético, caracterizado por la coordinación y equilibrio de su actuación en tres dimensiones primordiales: social, económica y medioambiental, de manera de contribuir al desarrollo sostenible. El funcionamiento de las empresas debe favorecer la producción de bienes y servicios

necesarios para cubrir necesidades actuales de la colectividad, sin menoscabo del progreso de la misma y de los integrantes de la organización, así como la promoción del consumo consciente.

Es así como la RSE, denota las capacidades, que tienen las organizaciones, como generadoras de cambios y de gestión social, enmarcadas específicamente en la actuación responsable hacia sus recursos humanos, su entorno social, económico y natural, considerándolos como esenciales para su propia permanencia y el bienestar general.

Aun cuando ha proliferado variedad de conceptos y puntos de vista en torno al significado y alcance de la RSE, se carece de un consenso generalizado en este sentido, al punto que pareciera un asunto obsoleto y desactualizado, bajo la premisa que las empresas lo usan tradicionalmente para expresar su apoyo a las comunidades, básicamente en forma de dádivas que distan de un verdadero involucramiento con el desarrollo sostenible con sentido ético. Tema éste que puede convertirse en la esencia actual y futura de la RSE, haciendo hincapié en la transformación de su noción y aplicabilidad en el ámbito de las organizaciones, especialmente en las pertenecientes al sector privado, orientada a una influencia favorable en las comunidades de las cuales son partícipes.

Por tanto, se considera que los resultados de este trabajo representarán un aporte teórico de importancia para la comprensión de la RSE desde la perspectiva tradicional y emergente, de lo cual se pueden producir nuevas perspectivas de análisis e investigación.

Seguidamente se presenta una idea general que abarca la investigación, el primer Capítulo, contiene el planteamiento del problema, los objetivos, justificación, y la metodología



correspondiente. El segundo Capítulo, comprende el estudio de la RSE desde la perspectiva tradicional. En el tercer Capítulo se presenta la visión de la RSE desde la perspectiva emergente. Por último, se presentan las Consideraciones finales, en las que se buscó acopiar los planteamientos que se extraen derivados de la visión de la autora, conforme con su interés en investigar acerca de la RSE.

# CAPÍTULO I

## LA INVESTIGACIÓN

### 1.1.- Planteamiento del Problema

Toda organización requiere de la consideración de su propio funcionamiento, prácticas y estrategias en virtud de la interrelación con el exterior, el cual le proporciona información valiosa para establecer sus formas de pensar y actuar en la diversidad y el cambio que lo caracterizan. De esta manera se comienza a acentuar el significado de la atención al entorno social por parte de las empresas, ya que éstas deben devolver al mismo lo que reciben de él; y se encuentran ante la disyuntiva de aportar producción y contribuir con la economía, o de ser agentes de cambio y partícipes del desarrollo sostenible.

Las empresas, en su vinculación con el entorno tienen una responsabilidad social que cumplir; la actualidad requiere que su función esté orientada no solamente a la obtención de buenos resultados financieros, al eficiente desarrollo y posicionamiento de sus productos y/o servicios, sino que además se dirija su trabajo al desarrollo del ser humano, la sociedad y el medio ambiente.

La RSE, se deriva de la gestación de un cambio paradigmático en el área empresarial, enmarcado desde la perspectiva economicista-tecnológica que data de la revolución industrial, hacia la visión contemplada en el enfoque sistémico y en el del compromiso ético. Aunado al interés por la atención a los efectos secundarios de las actividades que llevan a cabo y, el servicio a la sociedad en el ámbito de la finalidad de las organizaciones.

La RSE permite considerar variedad de elementos y relaciones que forman parte de la estructura organizacional, con lo cual se posibilita que la empresa identifique necesidades del entorno y sus stakeholders<sup>1</sup> o grupos de interés, establezca sus estrategias de actuación, que al implementarlas le permita a su vez, revisar su impacto en la sociedad.

Bajo esta perspectiva, la RSE es abarcada en el enfoque del compromiso dinámico, propuesto por Stoner et al (1996; p. 53), descrito como la “posición que dice que las relaciones humanas y los tiempos están obligando a los gerentes a reconsiderar los enfoques tradicionales debido a la velocidad y la constancia de los cambios”.

Así pues, debido a la influencia de factores como la globalización, la competitividad y el dinamismo del ambiente empresarial, la RSE ha venido a formar parte de la misión y visión de las empresas exitosas, las cuales han institucionalizado las actividades en este sentido; esto lleva a los gerentes de otras organizaciones a tener en cuenta cuáles son las estrategias que implementan sus competidores para lograr su estabilidad y permanencia en un mercado marcado por continuos cambios en el escenario político, económico, tecnológico, social y medioambiental.

En este orden de ideas, planteando un esquema de los enfoques teóricos de la administración, Stoner et al (Op. cit., p. 35), destacan que en la segunda fase de los mismos está el del Compromiso Dinámico, cuyos argumentos son:

---

<sup>1</sup> Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. Stakeholders incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación. Freeman & Reed (1983; p.88).

Con el propósito de resaltar la intensidad de las relaciones de las organizaciones modernas y la intensidad de las presiones del tiempo que rigen dichas relaciones, hemos llamado el enfoque del compromiso dinámico a esta nueva corriente de la teoría de la administración. En estos momentos en que las teorías cambian, suele ser cierto que lo último que suele pasar es que alguien adjudique un nombre a una teoría nueva. Usamos el concepto compromiso dinámico para transmitir el ánimo de los conceptos y los debates presentes sobre la administración y las organizaciones...La palabra dinámica (lo contrario de estática), implica cambio, crecimiento y actividad constantes; la palabra compromiso (lo contrario de desinterés), implica un involucramiento profundo con otros...

Estos autores, engloban una serie de corrientes y concepciones teóricas y administrativas que abordan el ámbito social de las prácticas gerenciales, las cuales están sujetas a cambios, tal como el eje temático de la Ética organizacional.

En el pensamiento desarrollado en torno a las empresas y a la ética organizacional, se ubica lo concerniente a la RSE. La preocupación actual por este tema se vincula con el énfasis en unas relaciones más integradoras de la realidad social, económica, cultural, ambiental y políticas de los diversos actores que la componen, y al mismo tiempo, convertirla en un factor estratégico para la propia empresa.

En este orden de ideas, Volpentesta (2016; p. 45), destaca que:

La mayoría de las definiciones actuales (Baumann, 2016; Dempsey, 2015; Argandoña, 2015), explícita o implícitamente, consideran la dimensión ética como integrante del

concepto así como también que las empresas están vinculadas -intencionalmente o no- con sus stakeholders no accionariales. Así, la RSE es el resultado implícito o explícito de la reflexión de la naturaleza de la empresa, de su forma de “ser”, de su rol social y sus relaciones con sus stakeholders, internos como externos, de manera que en su accionar debe considerar tanto a aquellos que influyen como a los que son influidos por ella, y a la sociedad en general: local, regional, nacional, universal, presente y futura.

Desde esta visión, la RSE permite a las empresas transformar su actuación social y demostrar sus capacidades como agentes de cambio, acercarse más a los grupos de interés o stakeholders, es decir que representa una vía para compenetrarse con la sociedad en general. Consiste en la participación activa de éstas en la adopción y puesta en práctica de iniciativas sociales, dirigidas a la mejora continua de la comunidad en que operan y de su entorno inmediato que son sus trabajadores y su familia.

En este orden de ideas, Claude et al (2005; p. 263) destacan que “el concepto de responsabilidad social ha tomado relevancia especialmente en la últimas décadas, en que las empresas se vuelven más poderosas que algunos Estados y la competencia por los mercados mundiales se vuelve depredadora”. Añadiendo que “el poder económico de las empresas puede ayudar a crear una mejor calidad de vida y estabilidad social que les permita recrearse y proyectarse en nuevas y mejores formas para el futuro”.

De allí que el énfasis en la comprensión del significado de la RSE desde las perspectivas tradicional y emergente deja ver las distintas posturas y cambios que se han suscitado en este

sentido, que a su vez sirven para que los interesados en este tema y la sociedad en general puedan tener una idea del alcance del mismo y cómo las empresas lo aplican.

Así como también, esto resulta en variedad de planteamientos y enfoques que explican la RSE, por lo que es sustentada por diversos investigadores que han intentado agruparlos en un conjunto de teorías, dentro de los cuales destacan Garriga y Melé (2004), quienes ha propuesto la siguiente clasificación: Teorías instrumentales (aquellas que ven a la RSE como una herramienta estratégica para alcanzar los objetivos económicos y, en última instancia, la creación de riqueza). Teorías políticas (centradas en las interacciones y conexiones entre las empresas y la sociedad y en el poder y la posición de las empresas y su inherente responsabilidad). Teorías integradoras (aquellas que buscan cómo integrar en las empresas las demandas sociales, alegando que los negocios dependen de la sociedad para su existencia). Teorías éticas (se centran en los requerimientos éticos que cimientan las relaciones entre las empresas y la sociedad).

Así pues tomando como base la clasificación de teorías expuesta por Garriga y Melé (2004), la autora de esta investigación buscó dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cómo se entiende la RSE desde la perspectiva tradicional? ¿Cuál es la concepción de la RSE desde la perspectiva emergente?

## **1.2.- Objetivos de la Investigación**

### 1.2.1.- Objetivo General

Comprender la responsabilidad social empresarial, desde una perspectiva tradicional y emergente, a partir de la clasificación de teorías expuesta por Garriga y Melé (2004).

### 1.2.2.- Objetivos Específicos

Estudiar la responsabilidad social empresarial desde una perspectiva tradicional.

Analizar la responsabilidad social empresarial desde una perspectiva emergente.

## **1.3.- Justificación**

La RSE, se ha venido poniendo en práctica con basamento en diferentes criterios para abordarla y entenderla. Plantea un importante cambio en el fundamento de su concepción en cuanto al quehacer empresarial, clásicamente orientado a incrementar el valor accionario de la organización, hasta concebirla como una estrategia inmersa en todas sus áreas y compartida por sus miembros.

En la mayoría del sector empresarial y en la colectividad en general, se tiene una idea de RSE enfocada en el mero aporte en forma de dádivas, de filantropía, de contribución para la solución de problemas en el corto plazo, de generar mejoras a la imagen de las empresas con el cumplimiento de las obligaciones legales; no obstante, desde los orígenes de esta noción hasta la actualidad, su significado se ha venido estudiando y repensando de tal manera que se han

incorporado nuevas ideas que traspasan la idea del cumplimiento de deberes enmarcados en las normativas y que ponen de manifiesto la importancia de la empresa y la gerencia en el ámbito no solo económico, sino también en el social y medio ambiental.

Así pues, la investigación efectuada ofrece una mirada distinta, enmarcada en la función social que tienen las empresas privadas, en el impacto que sus actividades ejercen en la sociedad, en su actuación ética y en sus capacidades para emprender acciones de RSE integradas al desarrollo sostenible, lo que da cuenta del interés y posición particular de la autora en este sentido.

Este trabajo estará disponible tanto para el sector empresarial como para los entes públicos, gerentes, investigadores y demás interesados en el tema, de tal manera de contar con un referente teórico que puede utilizarse para generar estrategias, políticas, programas y proyectos de RSE. De igual manera, permitirá analizar y entender la relevancia de la RSE desde la perspectiva tradicional y la perspectiva emergente.

#### **1.4.- Metodología de la Investigación**

En cuanto a los aspectos metodológicos utilizados para la realización de esta investigación, se destacan los siguientes:

Se llevó a cabo una investigación de tipo documental, de nivel descriptivo para precisar y detallar los aspectos más resaltantes acerca de la responsabilidad social de las empresas desde la perspectiva tradicional y la emergente. El trabajo fue enmarcado en el área administrativa, específicamente en las posturas teóricas y conceptuales relativas a la RSE, atendiendo a la clasificación planteada por Garriga y Melé (2004).



Como técnica de recolección de información se empleó la revisión documental, a través de la búsqueda, organización, clasificación y selección del material directamente relacionado con el tema ya mencionado. Para tal fin, el registro bibliográfico, fue el instrumento que se utilizó para asentar los planteamientos de las teorías referidas a la RSE.

Las fuentes secundarias fueron la base de obtención de la información, específicamente se usaron textos (físicos y virtuales) y ensayos relacionados con el tema de la RSE; así como también se consultó investigaciones académico-profesionales y artículos publicados en revistas especializadas disponibles en internet (páginas web, blogs, documentos en línea), documentos publicados por organismos internacionales, entre otros.

Tomando como base la idea inicial de la clasificación teórica planteada por Garriga y Melé (2004), se efectuó un recorrido por los documentos originales (mayormente artículos), expuestos por sus respectivos autores que versan sobre las teorías tradicionales y emergentes de la RSE, se procedió a la traducción de aquellos que se encontraron en idioma propio de la publicación correspondiente (en este caso, inglés). La información recolectada fue sometida a un riguroso análisis partiendo de las ideas expuestas por los autores incluidos en cada grupo de teorías, lo que permitió establecer relaciones con los conocimientos e ideas de la investigadora.

## **CAPITULO II**

### **LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

#### **DESDE LA PERSPECTIVA TRADICIONAL**

La responsabilidad social empresarial (RSE), deriva de una evolución en su concepción, producto de las visiones e ideas que han marcado los teóricos, estudiosos del tema, empresarios, organismos internacionales y sociedad en general, así como también de las prácticas gerenciales, que están determinadas a su vez, por el dinamismo del ambiente organizacional y el vínculo de las organizaciones con su entorno.

En el contexto de esta investigación se ha considerado el análisis de diversos enfoques, concebidos como la agrupación de ideas y criterios, emitidos por teóricos y estudiosos de la RSE, a objeto de presentar su esencia, desde una perspectiva tradicional y emergente.

**Para tal fin se recurrió a la clasificación de teorías expuesta por Garriga y Melé (2004), quienes agrupan una serie de enfoques tomando como base la propuesta de Parsons (1961), que consiste en cuatro aspectos que pueden observarse en cualquier sistema social, los cuales son: adaptación al medio ambiente (relacionado con recursos y economía), logro de objetivos (relacionado con la política), coordinación y sustentación de relaciones viables entre las unidades del sistema (la integración social), y el patrón mantenimiento (relacionado con la cultura y los valores). De allí que, en términos de Garriga y Melé (2004), la RSE abarca las siguientes teorías:**

**Teorías Instrumentales:**

En ésta se concentran todas aquellas contribuciones que ven a la RSE como una herramienta estratégica para alcanzar los objetivos económicos y, en última instancia, la creación de riqueza y consta de tres subcategorías: a) Maximización del valor de los accionistas, b) Estrategias para lograr ventajas competitivas, y c) Marketing relacionado con alguna causa. Todas las teorías pertenecientes a este grupo están enfocadas hacia el cumplimiento de los objetivos económicos a través de la realización de actividades sociales.

**Teorías Políticas:**

Subdivididas en, a) Constitucionalismo corporativo, b) Teoría integradora del contrato social, y c) Ciudadanía corporativa. Todas ellas comparten su enfoque en las interacciones y conexiones empresas-sociedad, en el poder y la posición de las empresas, así como su inherente responsabilidad.

**Teorías Integradoras:**

Aquellas que buscan cómo integrar en las empresas las demandas sociales, argumentando que los negocios dependen de la sociedad para su existencia; constituyen cuatro subcategorías: a) Aspectos administrativos o de gestión, b) Principio de responsabilidad pública, c) Gestión de grupos de interés, y d) Desempeño social corporativo.

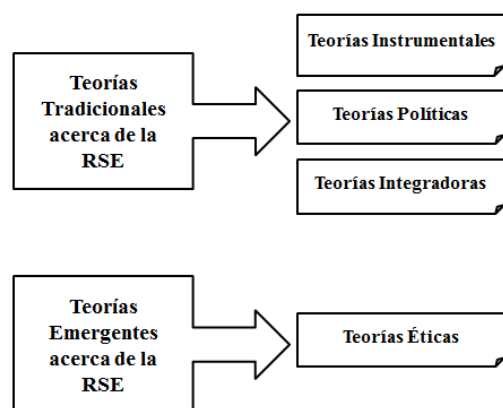
**Teorías Éticas (para efectos de esta investigación se asumirán como emergentes):**

Abarcan cuatro subclases: a) Teoría normativa de los grupos de interés, b) Derechos humanos, c) Desarrollo sostenible, y d) Enfoque del bien común. El énfasis primario se centra en los requerimientos éticos que cimientan las relaciones entre las empresas y la sociedad.

En relación a estas últimas, la autora, luego de hacer una exhaustiva revisión consideró que las mismas, poseen aspectos clave que hacen ruptura con lo sustentado en las teorías instrumentales, políticas y las integradoras. Por lo tanto, para efectos de esta investigación se aborda la RSE desde la perspectiva tradicional y la emergente, como se refleja a continuación en la *Figura 1*.

*Figura 1*

*Teorías de RSE desde la perspectiva tradicional y la emergente*



Fuente: Elaboración propia, a partir de Garriga y Mele (2004).

## **2.1.- LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DESDE LA PERSPECTIVA TRADICIONAL**

Para el abordaje de la perspectiva tradicional se toma como referencia la precitada clasificación de teorías expuesta por Garriga y Melé (2004), en función de los enfoques en cuestión, se considera como perspectiva tradicional las teorías catalogadas como Instrumentales, Políticas e Integradoras, considerando una serie de aspectos que se han manifestado en la gestación de la RSE, teniendo como criterios fundamentales la

**concepción de la RSE y el quehacer empresarial en su relación con el entorno. En los apartados subsiguientes se presentan dichas teorías desde algunas obras de autores puntuales, reconocidos como exponentes del tema en atención al contenido de sus planteamientos.**

#### 2.1.1.- Teorías Instrumentales

Este grupo de teorías se aborda considerando lo siguiente: *maximización del valor de los accionistas, estrategias para lograr ventajas competitivas, y marketing relacionado con alguna causa.*

**2.1.1.1.- Maximización del valor de los accionistas**, tomando como referente el artículo “*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*” (*La Responsabilidad Social de las Empresas es Aumentar sus Ganancias*), Friedman (1970); se contemplan los siguientes aspectos.

El autor hace señalamientos relacionados con las responsabilidades sociales de los negocios; el sistema de propiedad privada y de libre empresa; que los empleadores pueden tener un objetivo diferente y propósito elemental; solo las personas tienen responsabilidades; la corporación es una persona artificial con responsabilidades artificiales; la RSE es preguntar qué implica para quién. Alude además a los hombres de negocios y ejecutivos corporativos, cuya responsabilidad es conducir el negocio de acuerdo con sus deseos, que generalmente serán hacer tanto dinero como sea posible mientras se ajusta a sus reglas básicas de la sociedad; el ejecutivo

corporativo también es una persona por derecho propio y las responsabilidades que reconoce o asume voluntariamente, como individuo.

Asimismo, Friedman sostiene que la sociedad posee reglas básicas y costumbre ética. El gerente es el agente de los individuos que poseen la corporación, cuya responsabilidad principal es con los propietarios. Está presente el conflicto de intereses. El ejecutivo es una persona por derecho propio y que las responsabilidades sociales son de los individuos.

Agrega que en una sociedad libre, es difícil para las personas "malvadas" hacer el "mal", especialmente porque el bien de un hombre es el mal de otro. Algunos accionistas que intentan que otros accionistas (o clientes o empleados) contribuyan contra su voluntad a causas "sociales" favorecidas por los activistas. La situación de un propietario individual es algo diferente. Si él actúa para reducir el rendimiento de su empresa en otro, para ejercer su "responsabilidad social", está gastando su propio dinero, no el de otra persona.

Friedman advierte que en la práctica, la doctrina de la responsabilidad social (RS) es con frecuencia un manto para acciones que están justificadas por otros motivos en lugar de una razón para esas acciones. Dadas las leyes sobre la deducibilidad de la caridad corporativa, los accionistas pueden contribuir más a las organizaciones benéficas. La corporación hace el regalo, ya que de esa manera pueden contribuir con una cantidad que de otro modo se hubiera pagado como impuestos corporativos.

Argumenta que existe una fuerte tentación de racionalizar estas acciones como ejercicio de "responsabilidad social". En el clima actual de opinión, con su aversión generalizada al "capitalismo", "ganancias", la "corporación sin alma", etc., ésta es una manera para que una

corporación genere buena voluntad como un subproducto de gastos que son enteramente justificados por su propio interés.

En su opinión, el uso del manto de RS y las tonterías dichas en su nombre por empresarios influyentes y prestigiosos, claramente daña el fundamento de una sociedad libre. Muchos empresarios son increíblemente miopes y están confundidos en asuntos que están fuera de sus negocios pero que afectan la posible supervivencia de éstos en general. La miopía se ejemplifica en discursos de empresarios sobre RS. Esto puede ganarles elogios a corto plazo. Pero ayuda a fortalecer lo que ya es demasiado frecuente ver que la búsqueda de ganancias es perversa e inmoral y debe ser frenada y controlada por fuerzas externas.

También sostiene que no hay valores, no hay responsabilidades "sociales" en ningún sentido que no sean los valores compartidos y responsabilidades de los individuos. La sociedad es una colección de individuos y de varios grupos. Se forman voluntariamente.

Para este economista, la doctrina de la "responsabilidad social" tomada en serio ampliaría el alcance del mecanismo político para toda actividad humana. No difiere en filosofía de la mayoría doctrina explícitamente colectiva. La considera una "doctrina fundamentalmente subversiva" en una sociedad libre. Afirmando que en tal sociedad "existe una única responsabilidad social de las empresas: usar sus recursos y participar en actividades diseñadas para aumentar sus ganancias siempre que se mantenga dentro de las reglas del juego, es decir, participa en una competencia abierta y libre sin engaño o fraude".

**2.1.1.2.- Estrategias para lograr ventajas competitivas**, considerando los artículos “*The competitive Advantage of Corporate Philanthropy*” (*La Ventaja Competitiva de la Filantropía Corporativa*), Porter & Kramer (2002); y “*Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*” (*Estrategia y Sociedad: El Vínculo entre la Ventaja Competitiva y la Responsabilidad Social Corporativa*), Porter & Kramer (2006).

Al develar el contenido del primer artículo, se tiene las siguientes ideas: Las empresas buscan ser más estratégicas en su filantropía; filantropía estratégica. La filantropía se usa como una forma de relaciones públicas o publicidad, promoción de imagen de una empresa o marca a través de causa-marketing relacionado u otro patrocinador de alto perfil. Las corporaciones necesitan repensar dónde enfocan su filantropía y cómo se dedican a dar.

También se destaca que las empresas no funcionan aisladas de la sociedad que las rodea. Cuanto más se relaciona una mejora social con un negocio, más conduce a beneficios económicos de la empresa también. Los objetivos sociales y económicos no son inherentemente conflictivos sino integralmente conectados.

Los autores sostienen que el mito de la filantropía estratégica, se utiliza para cubrir prácticamente cualquier tipo de actividad caritativa que tiene algún tema, meta, o enfoque. Significa que hay alguna conexión, vaga o tenue, entre la contribución caritativa y la empresa (el negocio de la empresa). La filantropía a menudo puede ser la forma más rentable, y a veces la única forma: mejorar el contexto competitivo, permitiendo aprovechar los esfuerzos e infraestructura de empresas sin fines de lucro y otras instituciones.



Señalan que la forma más poderosa de crear valor social, por lo tanto, es mediante el desarrollo de nuevos medios para abordar problemas sociales y poniéndolos en práctica generalizada. Mientras las empresas permanecen enfocadas en el beneficio de relaciones públicas de sus contribuciones, sacrificarán oportunidades para crear valor social. No hay contradicción inherente entre mejorar el contexto competitivo y hacer un compromiso sincero para mejorar la sociedad.

En torno al contenido del artículo *“Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”* (*Estrategia y Sociedad: El Vínculo entre la Ventaja Competitiva y la Responsabilidad Social Corporativa*), Porter & Kramer (2006). Se extrae lo siguiente.

La RSE se ha convertido en una prioridad ineludible para líderes empresariales en todos los países. Cuando se mira estratégicamente, la responsabilidad social corporativa puede convertirse en una fuente de tremendo progreso social. Advierten que los defensores de la RSE tienen cuatro argumentos para presentar su caso: obligación moral, sostenibilidad, licencia para operar, y reputación. El atractivo moral es argumentar que las empresas tienen el deber de ser buenos ciudadanos y "hacer lo correcto". Las cuatro escuelas de pensamiento comparten la misma debilidad: se centran en la tensión entre negocios y sociedad en lugar de basarse en su interdependencia. Ninguno de ellos es suficientemente ingenioso para ayudar a una empresa a identificar, priorizar, y abordar los problemas sociales que más importan o aquellos en los que puede hacer el mayor impacto. El resultado es a menudo una mezcla de la RSE no coordinada y la actividad filantrópica desconectada de la estrategia de la compañía que tampoco

tiene ninguna importancia social significativa pactar ni fortalecer el compromiso a largo plazo de la empresa.

Para Porter & Kramer, la interdependencia de una empresa y una sociedad puede analizarse con las mismas herramientas utilizadas para analizar la posición competitiva y desarrollar estrategia. La empresa puede enfocar sus actividades particulares de RSE para obtener el mejor efecto. En lugar de actuar sobre objetivos bien intencionados, pulsos o reaccionando a la presión externa, la organización puede establecer una agenda de RSE afirmativa que produzca el máximo beneficio social, así como ganancias para el negocio.

Los autores exponen que la cadena de valor representa todas las actividades que una empresa realiza mientras hace negocios. Se puede usar como marco para identificar la posición. Se refieren al impacto social positivo y negativo de esas actividades. Estos vínculos "de adentro hacia afuera" pueden variar desde políticas de contratación y despido hasta invernaderos y emisiones de gases.

Agregan que la RSE efectiva requiere una comprensión de la dimensión social. El contexto competitivo de la empresa: los vínculos "de afuera hacia adentro" que afectan su capacidad para mejorar la productividad y ejecutar estrategias. Para avanzar en la RSE, debe basarse en una amplia comprensión de la interrelación entre una corporación y sociedad, anclando en las estrategias y actividades de empresas específicas. Destacan que el contexto competitivo se puede dividir en cuatro áreas amplias, cualquiera y todas, pueden ser oportunidades para iniciativas de RSE: Primero, la cantidad y calidad de insumos comerciales disponibles; Segundo, las reglas e

incentivos que rigen la competencia; Tercero, el tamaño y la sofisticación de la demanda local; Cuarto, la disponibilidad local de industrias importadoras.

Además, distinguen los conceptos de *RSE Receptiva* y *RSE Estratégica*, resaltando que el primero comprende dos elementos: actuar como un buen ciudadano corporativo, en sintonía con la evolución de las preocupaciones sociales de partes interesadas, y mitigar las existentes o anticipa efectos adversos palpables de las actividades comerciales. La buena ciudadanía es una condición sine qua non de la RSE, y las empresas necesitan hacerlo bien. Mientras que, la RSE estratégica va más allá de las buenas corporaciones, ciudadanía y mitigación de la cadena de valor perjudicial. Implica tanto dimensiones de adentro hacia afuera y de afuera hacia adentro. Para cualquier empresa, la estrategia debe ir más allá de las mejores prácticas. Se trata de elegir una posición única, hacer las cosas de manera diferente de los competidores. La integración de las necesidades empresariales y sociales requiere más que buenas intenciones y un líder fuerte. La RSE estratégica es selectiva. Se convoca a las empresas para abordar cientos de problemas sociales, pero solo pocos representan oportunidades para hacer una diferencia real a la sociedad o conferir una ventaja competitiva.

Consideran también que, percibir la RSE como construcción de valor compartido en lugar de verla como control de daños, o como una campaña de relaciones públicas, requerirá de pensamiento diferente en los negocios. Afirman estar convencidos que la RSE será cada vez más importante para el éxito competitivo y que las corporaciones no son responsables de todos los problemas del mundo, ni tienen fuentes para resolverlos todos. Cada empresa puede identificar el conjunto de problemas sociales que está mejor equipado para ayudar a resolver y de lo cual puede obtener el mayor beneficio competitivo. Abordar los problemas sociales mediante la creación de

un valor compartido que conduzca a soluciones autosuficientes que no dependan de subsidios privados o gubernamentales. Cuando un negocio bien administrado aplica vastos recursos, experiencia y talento de gestión a problemas que comprende y en los que tiene interés, puede tener un mayor impacto en el bien social que cualquier institución u organización filantrópica.

### ***2.1.1.3.- Marketing relacionado con alguna causa***

Tomando en cuenta lo contemplado en el artículo “*Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy*” (*Marketing relacionado con causas: una combinación de estrategia de marketing y filantropía corporativa*), Varadarajan & Menon (1988). Se tiene que el marketing relacionado con alguna causa (MRC) ha surgido en los últimos años, como una nueva forma de filantropía corporativa basada en la justificación de las donaciones motivadas por el lucro. La característica distintiva de MRC es la contribución a una causa designada vinculada a la clientela, los consumidores que participan en transacciones que generan ingresos con la empresa (intercambio de bienes y servicios por dinero).

Sostienen que el MRC es una actividad de marketing, una forma para que una empresa lo haga bien haciendo el bien, distinto de promoción de ventas, filantropía corporativa, patrocinio corporativo, actos corporativos del buen samaritano y publicación relaciones públicas, aunque a menudo es una amalgama de tales ocupaciones. En ausencia de una definición formal de MRC en la literatura de marketing, proponen la definición como el proceso de formular e implementar actividades de marketing caracterizado por una oferta de la firma para contribuir con una cantidad especificada a una causa designada cuando los consumidores participan en intercambios que generan ingresos y satisfacer los objetivos organizacionales e individuales.

Los autores del precitado artículo, destacan que el MRC es una herramienta versátil que se puede utilizar para realizar una amplia gama de objetivos de desarrollo y de marketing, tales como: ganar visibilidad nacional, mejorar de la imagen corporativa, frustrar la publicidad negativa, pacificar grupos de clientes, incrementar las ventas, promocionar compras repetidas, promocionar compras de unidades múltiples, promover un uso más variado, aumentar el conocimiento de la marca, aumentar el reconocimiento de la marca, mejorar la imagen de marca, reforzar la imagen de marca, ampliar la base de clientes, llegar a nuevos segmentos de mercado y espacios geográficos.

Asimismo, recalcan que el MRC se puede utilizar como herramienta estratégica y táctica de marketing. Indicadores del uso de MRC por parte de una empresa como una herramienta estratégica incluye la participación de la alta dirección en las decisiones clave sobre el programa, un compromiso con éste y una inversión sustancial de recursos para el desarrollo, la mejora y complementación del programa.

En cuanto a la evaluación de los programas de MRC, señalan que existen perspectivas alternativas, y que para que éstos sean vistos como actividad de marketing específica, deben ser evaluados en términos de la efectividad relativa de los esfuerzos de marketing canalizados en dichos programas versus herramientas de codificación de mercados alternativos que posiblemente se pueden utilizar para lograr el mismo fin.

Otro aspecto que se resalta en este artículo es, la noción de conducta gerencial guiada por una filosofía que reconoce explícitamente las obligaciones con la sociedad versus comportamiento

gerencial guiada por objetivos de ganancias o ganancias, lo cual sugiere que es probable que existan diferencias entre las organizaciones en el criterio utilizado para evaluar los programas de MRC. Sin embargo, hay un creciente movimiento empresarial hacia la profesionalización de la función de contribuciones y adoptar un enfoque de filantropía basado en el resultado final.

Dado que el MRC es básicamente un programa con un vínculo filantrópico, y debido al énfasis actual en obtener un rendimiento tangible de contribuciones filantrópicas, es probable que haya más corporaciones que adopten una orientación de base al evaluar sus inversiones en dichos programas. Independientemente de la filosofía rectora, si el MRC resiste los rigores de la evaluación y la prueba del tiempo, las empresas tendrán que desarrollar y utilizar criterios originales para evaluaciones apropiadas.

En torno a las Dimensiones sociales del MRC, plantean que se han hecho cuestionamientos como ¿Marketing relacionado con una causa o explotación de una causa? El MRC ha sido adoptado por corporaciones grandes y pequeñas y ha beneficiado a una amplia gama de organizaciones con causas benéficas y en alcance geográfico, los programas han variado desde el nivel nacional hasta el regional y local. Los méritos del MRC también han sido cuestionados desde una perspectiva de política pública. Dos características están en la raíz de estas críticas: Primero, las empresas suelen gastar más dinero en anunciar sus contribuciones y su asociación con causas que en las contribuciones reales. En segundo lugar, la contribución y los gastos de promoción son deducibles de impuestos. Además, la integración de consideraciones de RS y ética en las decisiones de MRC, visto en conjunto, los numerosos beneficios y los comentarios desfavorables publicados sobre el tema, sugieren que las empresas caminan por una delgada línea entre cosechar incremento de ventas, buena voluntad y publicidad positiva e

incurrir en publicidad negativa y acusaciones de explotación de causas. Para crear programas de MRC socialmente positivos, la alta dirección primero debe crear y fomentar una cultura corporativa que internalizará la verdadera filosofía en MRC.

Los autores concluyen resaltando que las corporaciones deben reconocer que aunque el concepto de MRC es loable, su error en el uso puede conducir a resultados desastrosos. Cuidado y discreción debe ser ejercido por las empresas y causas en el diseño e implementación de Programas de MRC. Si la mayoría de los especialistas en marketing pueden evitar que el MRC degenera en marketing de explotación de causas, puede ser muy bien visto como una de las principales contribuciones del marketing a la sociedad.

A continuación, en el *Cuadro 1*, se hace un bosquejo de los principales aspectos clave de las *Teorías Instrumentales*, constituidas por las subclases *Maximización del valor de los accionistas*, *Estrategias para lograr ventajas competitivas* y *Marketing relacionado con alguna causa*; contemplando además el enfoque principal que las sustenta, así como los puntos de encuentro, y de inflexión y reflexión con respecto a la RSE, principal objeto de esta investigación, considerando el punto de vista de la autora.

**Cuadro 1: Aspectos clave de las Teorías Instrumentales**

Subclase	Aspectos clave	Enfoque	Puntos de encuentro	Puntos de Inflexión y Reflexión
Maximización del valor de los accionistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La empresa es una persona artificial con responsabilidades artificiales.</li> <li>▪ La responsabilidad es hacer tanto dinero como sea posible mientras se ajusta a sus reglas básicas de la sociedad.</li> <li>▪ Costumbre ética.</li> <li>▪ Conflicto de intereses.</li> <li>▪ La sociedad es una colección de individuos y de varios grupos. Se forman voluntariamente.</li> <li>▪ Responsabilidades sociales de los individuos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obtención de beneficios económicos.</li> <li>▪ La RSE está fuera del alcance de los negocios.</li> <li>▪ La principal responsabilidad del gerente es con los propietarios de la empresa.</li> <li>▪ Sistema de libre empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reglas básicas de la sociedad.</li> <li>▪ El ejecutivo corporativo (gerente), tiene responsabilidades como individuo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La RSE es un manto para acciones que están justificadas por otros motivos.</li> <li>▪ Es una doctrina promovida por activistas de causas sociales.</li> <li>▪ Los asuntos sociales están fuera de los asuntos empresariales.</li> <li>▪ Los individuos son los que poseen valores y responsabilidades.</li> <li>▪ Ética individual.</li> </ul>
Estrategias para lograr ventajas competitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Filantropía estratégica.</li> <li>▪ La filantropía se usa como una forma de relaciones públicas o publicidad.</li> <li>▪ La cadena de valor puede aplicarse a la RSE.</li> <li>▪ La RSE será cada vez más importante para el éxito competitivo.</li> <li>▪ La forma más poderosa de crear valor social, es el desarrollo de nuevos medios para abordar problemas sociales.</li> <li>▪ La RSE estratégica implica dimensiones de adentro hacia afuera y de afuera hacia adentro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obtención de ventajas competitivas.</li> <li>▪ A mayor relación mejora social-negocio, mayores beneficios económicos de la empresa.</li> <li>▪ Los defensores de la RSE tienen cuatro argumentos: obligación moral, sostenibilidad, licencia para operar, y reputación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las empresas no funcionan aisladas de la sociedad que las rodea.</li> <li>▪ Estratégicamente, la RSE puede convertirse en una fuente de gran progreso social.</li> <li>▪ La RSE se ha convertido en una prioridad para líderes de empresas en todos los países.</li> <li>▪ Se requiere de pensamiento diferente en los negocios para percibir la RSE como construcción de valor compartido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los objetivos sociales y económicos están integralmente conectados.</li> <li>▪ El mito de la filantropía estratégica, se utiliza para cubrir cualquier tipo de actividad caritativa que tiene algún tema, meta, o enfoque.</li> <li>▪ Aplicar recursos en problemas que comprende y tiene interés, puede tener mayor impacto en el bien social.</li> </ul>
Marketing relacionado con alguna causa (MRC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proceso de formular e implementar actividades de marketing para contribuir con una cantidad especificada a una causa designada cuando los consumidores participan en intercambios que generan ingresos.</li> <li>▪ Herramienta estratégica y táctica de marketing.</li> <li>▪ Ayuda a las empresas a lograr objetivos, provee apoyo financiero y conocimientos de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfacción de objetivos organizacionales e individuales.</li> <li>▪ Herramienta versátil que se usa para realizar objetivos de desarrollo y de marketing.</li> <li>▪ El MRC es una actividad de marketing, una forma para que una empresa lo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Para crear programas de MRC socialmente positivos, se debe crear y fomentar una cultura corporativa que internalice la filosofía de MRC.</li> <li>▪ Aunque el concepto de CRM es loable, su error en el uso puede conducir a resultados desastrosos.</li> <li>▪ Puede degenerar en marketing de explotación de causas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forma de filantropía corporativa basada en la justificación de las donaciones motivadas por el lucro.</li> <li>▪ Interés en aumentar las ventas y ganancias.</li> <li>▪ Contribuir con una cantidad especificada a una causa designada cuando los consumidores participan en intercambios que generan ingresos.</li> </ul>



	a causas merecedoras. ▪ La evaluación depende del criterio y la conducta gerencial ante el MRC.	haga bien haciendo el bien.		
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------	--	--

*Fuente: Elaboración propia, a partir de lo expuesto por los autores citados.*

La **subclase maximización del valor de los accionistas** en el marco de las teorías instrumentales sobre RSE muestra que se necesita de un sistema empresarial que tenga carácter legal privado, fundamentado en la libre empresa. Las responsabilidades que de allí se generan son artificiales, debido a que la corporación no es un ser humano. Los que gerencian, y los ejecutivos de los procesos productivos y administrativos, poseen una racionalidad mercantilista y capitalista, cuyo fin único es maximizar la ganancia utilizando los medios necesarios para tal fin. Su responsabilidad es la gerencia exitosa y los indicadores de este tipo de negocio son las ganancias.

Un aspecto clave en este escenario es la noción negocio, por ello los que participan han evaluado y han tomado decisiones en función a rentabilidad, ganancias, inversión, tiempo, entre otros. La responsabilidad social en el contexto de los negocios no va dirigida a contextos externos sino a logros de beneficios internos que se conviertan en ganancias.

La visión de responsabilidad social no está contemplada en la oferta de negocio, será consultada y cada socio de manera voluntaria asumirá la cuota que considere. De tal modo, las decisiones de cada miembro no afectará la ganancia de los demás. Por ello, no es una responsabilidad compartida sino individual, relativa a cada persona. Cada sujeto dentro de este proceso, por derecho decide su participación, así sus decisiones no deberían afectar a los demás miembros.

Se capta una ausencia de valores hacia la búsqueda de brindar un servicio o beneficio a la sociedad. A pesar que algunas acciones que realiza la corporación los denominen responsabilidad social, ésta realmente está ausente, pues los valores que se practican no van en pro de los colectivos externos o sus necesidades. Esto se debe a que no está contemplado en la cultura organizacional. Cualquier uso que se le dé a los recursos deben de generar ganancias, ya que es el único fin de un negocio.

Lo planteado muestra fines contradictorios entre la RSE y maximización de ganancia. Por ello, los gerentes o ejecutivos de negocios harán uso de mecanismos de manipulación, utilizarán la caridad corporativa para beneficiar a organizaciones benéficas, que les ayuden a justificar el ahorro de impuestos corporativos. De esta manera, las acciones de responsabilidad social son un medio para que la corporación genere buena voluntad a lo externo con mucha proyección pero sin productos concretos. Mostrando esto el desconocimiento sobre el significado y fines de la RSE.

Uno de los defensores más fervientes de esta concepción es el economista Milton Friedman, conocido además por su obra "Capitalismo y Libertad", en la cual hace señalamientos como: que la doctrina de la responsabilidad social es una "doctrina esencialmente subversiva" en una sociedad libre. Agregando que, en una sociedad tal "la empresa sólo tiene una responsabilidad social: usar su energía y sus recursos para actividades que aumenten sus utilidades, siempre y cuando respete las reglas del juego ... y se dedique a una competencia franca y libre, sin engaños ni fraudes".

Friedman, también señala que..."pocas tendencias pueden minar tanto los fundamentos de nuestra sociedad libre como el hecho de que los funcionarios corporativos acepten otra responsabilidad social que no sea ganar la mayor cantidad posible de dinero para sus accionistas y para sí mismos". Asimismo, este autor, igualando la responsabilidad social con el socialismo, expuso que el gerente es el agente de los propietarios de la empresa; su primera responsabilidad es hacia ellos, ya que éstos esperan ganar dinero al máximo, mientras no se incumplan las reglas de la sociedad.

En este sentido, se tiene entonces que si el gerente toma decisiones que afectan la obtención inmediata de beneficios económicos para los accionistas, por alcanzar sus propias metas bajo una mala interpretación del bien social, estaría aumentando la contribución de la empresa por concepto de impuestos y al mismo tiempo, actuaría de manera arbitraria e ilegal como un funcionario público.

Por lo tanto, para este economista, un comportamiento de este tipo es considerado socialmente irresponsable, ya que las empresas deberían producir bienes y servicios eficientemente y dejar la solución de los problemas sociales a los entes gubernamentales y a los individuos responsables. Friedman, cuestiona también la eficiencia gubernamental en la solución de los problemas sociales y afirma que "la intervención del gobierno resulta a menudo indeseable y que éste no ha alcanzado los objetivos sociales deseados"; argumentando que los encargados de ejecutar los programas sociales no son inducidos a economizar los recursos asignados para tal fin.

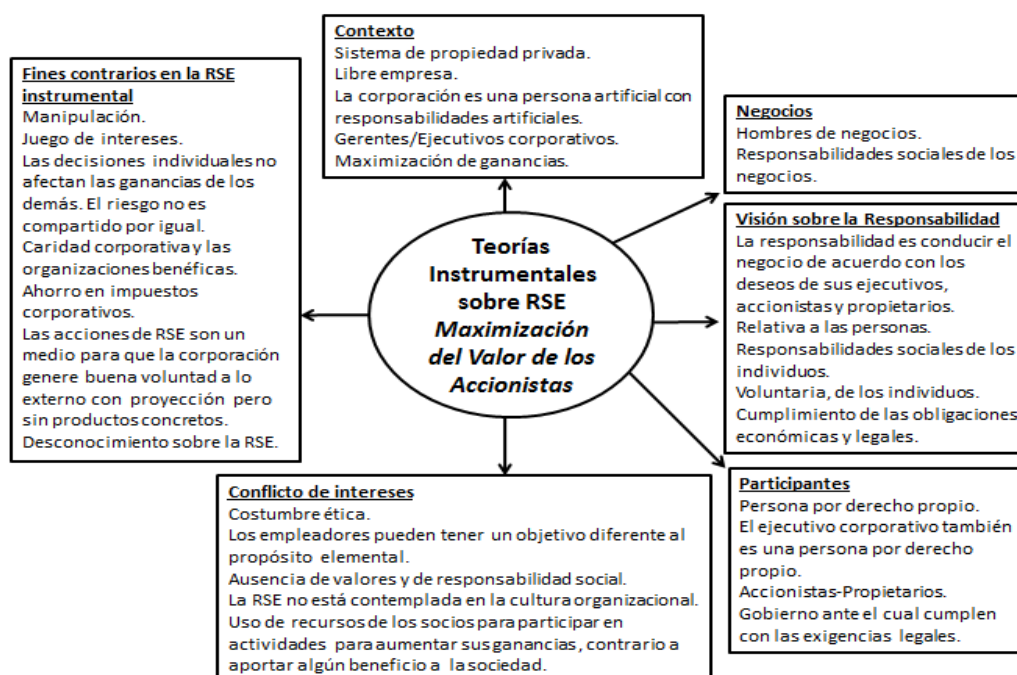
Cabe destacar además, algunas opiniones en relación con la posición de Friedman, dentro de las cuales se tiene la de Drucker (1995; p. 113), quien afirma que "el rendimiento económico no

es la única responsabilidad de un negocio", y agrega que "el poder siempre tiene que equilibrarse con la responsabilidad; de otra manera es tiranía. Pero sin responsabilidad, el poder siempre degenera en no-rendimiento. Y las organizaciones tienen poder, aun cuando sólo sea poder social".

Según estas afirmaciones, las empresas no pueden ser vistas ni entendidas con fines meramente económicos, con la única responsabilidad de cancelar los impuestos. Puesto que existen varias corporaciones con suficiente poder como para adaptar sus mercados y entorno. Cuyos intereses las obliga a preocuparse por la comunidad en la cual están inmersas, de manera de equiparar los intereses de la empresa con los de la sociedad. De seguido, en la **Figura 2**, se muestran los aspectos más resaltantes que contempla la **subclase Maximización del valor de los accionistas**.

**Figura 2**

**Maximización del Valor de los Accionistas**



Fuente: Elaboración propia.

Dentro del marco de las teorías instrumentales sobre RSE, en la subcategoría **Estrategias para lograr ventajas competitivas** se hace énfasis en la filantropía estratégica, cuestionando que la filantropía se usa como una forma de relaciones públicas o publicidad. Las corporaciones necesitan repensar dónde la enfocan y cómo se dedican a dar.

La idea de la filantropía estratégica, es que aprovecha las actividades y capacidades para mejorar áreas destacadas del contexto, se trata de transformar las actividades de la cadena de valor en beneficio de la sociedad al tiempo que se refuerza la estrategia, se beneficia porque la empresa trae activos únicos y experiencia. Así, la filantropía puede ser la forma más rentable, y a veces la única manera de mejorar el contexto competitivo. Permite a las empresas aprovechar no solo sus recursos propios sino también los esfuerzos existentes y la infraestructura de organizaciones sin fines de lucro y otras instituciones.

La forma más poderosa de crear valor social, por lo tanto, es mediante el desarrollo de nuevos medios para abordar problemas sociales y poniéndolos en la práctica generalizada. La experiencia, la capacidad de investigación y el alcance que las empresas aportan a la filantropía pueden ayudar a organizaciones sin fines de lucro a crear nuevas soluciones que no podrían desarrollar por su cuenta.

Un aspecto clave es la obtención de ventajas competitivas, a través de una mayor relación mejora social-negocio, lo cual redundará en mayores beneficios económicos de la empresa. Por lo que, estratégicamente se requiere de un pensamiento diferente en los negocios para percibir la

RSE, como construcción de valor compartido, considerando los efectos de la cadena de valor en temas sociales que son impactados significativamente por las actividades de la empresa en el curso ordinario de los negocios. La ventaja competitiva depende de la construcción de una cadena de valor única que reduce los costos o mejor sirve a un nicho de cliente particular. Las dimensiones sociales representan una nueva frontera en la estrategia competitiva.

En este sentido, Fernández-Gago y Martínez-Campillo (2008; p. 124), afirman que “conocer de qué manera la RSE puede influir tanto en la estrategia corporativa como de negocio constituye el primer paso para realizar un diseño adecuado de la estrategia más conveniente para la empresa”.

Con lo cual se ratifica otro aspecto clave, que el pensar estratégicamente, conduce a que la RSE puede convertirse en una fuente de gran progreso social. Significa entonces que en la visión de RSE entran en juego las capacidades y recursos de las empresas, hay compatibilidad entre mejorar el contexto competitivo y hacer un compromiso para beneficiar la sociedad.

Cabe destacar que bajo esta subcategoría se reconoce que las empresas no funcionan aisladas de la sociedad que las rodea. Los objetivos sociales y económicos están integralmente conectados. Indica una dependencia mutua de las empresas y la sociedad, tanto las decisiones de los negocios como las políticas sociales deben seguir el principio de valor compartido, donde se generan beneficios en ambos sentidos; de lo contrario, estaría en entredicho la prosperidad a largo plazo.

Esta postura teórica proclama que la cadena de valor puede aplicarse a la RSE, al tiempo que reconoce que la misma será cada vez más importante para el éxito competitivo. La forma más

poderosa de crear valor social, es el desarrollo de nuevos medios para abordar problemas sociales. La RSE estratégica implica dimensiones de adentro hacia afuera y de afuera hacia adentro. Se trata de la convergencia de intereses.

La mirada de la subcategoría Estrategias para lograr ventajas competitivas, también lleva a la reflexión contemplando la idea que el mito de la filantropía estratégica, se utiliza para cubrir cualquier tipo de actividad caritativa que tiene algún tema, meta, o enfoque. De allí que, queda entendido que se lleva a cabo con fines diversos, dentro de los cuales están los comerciales, o sea se busca producir beneficios económicos, aun cuando pueden ser indirectos, ya que se espera que la inversión en lo social retorne en el largo plazo, en términos de competitividad empresarial. Significa que las actividades orientadas a las mejoras en la sociedad, generan ventajas competitivas, lo cual tiene como trasfondo el valor económico de la RSE.

En este contexto, vale resaltar las ideas planteadas por Porter & Kramer (2006), quienes destacan que la RSE debe fundarse en una comprensión amplia de la interrelación sociedad-empresa, al tiempo que se ancla en las estrategias y actividades específicas de las empresas. Justificando su posición de la siguiente manera:

Las corporaciones exitosas necesitan de una sociedad sana. La educación, los servicios de salud y la igualdad de oportunidades son esenciales para una fuerza laboral productiva. La seguridad en los productos y en las condiciones de trabajo no sólo atrae clientes sino también reduce los costos internos de accidentes. La utilización eficiente de tierra, agua, energía y otros recursos naturales hace más productivas a las empresas. El buen gobierno, el imperio de la ley y los derechos de propiedad son esenciales para la eficiencia y la

innovación. Los fuertes estándares de regulación protegen del abuso tanto a los consumidores como a las empresas competitivas. En última instancia, una sociedad sana crea una demanda creciente para la empresa, al satisfacerse más necesidades humanas y crecer las aspiraciones. Cualquier negocio que persiga sus fines a expensas de la sociedad en la que opera descubrirá que su éxito es ilusorio y, en definitiva, temporal. Al mismo tiempo, una sociedad sana necesita de empresas exitosas.

Toda empresa opera dentro de un contexto competitivo, el que afecta significativamente su capacidad para ejecutar su estrategia, especialmente en el largo plazo. Las condiciones sociales conforman un aspecto clave de este contexto. El contexto competitivo requiere mucho menos atención que los impactos de la cadena de valor, pero para las empresas y la sociedad puede tener una importancia estratégica mucho mayor. Garantizar la buena salud del contexto competitivo beneficia a la empresa y la comunidad. Porter & Kramer (2006; p.7).

De tales enunciados, estos autores extraen que la “RSE más estratégica ocurre cuando una empresa añade una dimensión social a su propuesta de valor, convirtiendo el impacto social en una parte integral de la estrategia”. Quiere decir que las organizaciones al asumir la importancia que tiene su actuación para el entorno competitivo del cual forman parte fundamental, pueden orientar sus cursos de acción específicos de RSE para obtener mejores resultados propios y colectivos, que se traducen en beneficios a largo plazo interna y externamente, con efecto en los diferentes grupos de interés; sin necesidad de actuar por reacción o respuesta a las demandas y/o presiones de éstos.



Por ende, la visión estratégica de RSE implica que la organización invierte en oportunidades que detecta en el contexto social, y utiliza así sus capacidades y recursos para beneficio de la comunidad en general a la par del fortalecimiento de su competitividad, pues está ligada al éxito mutuo entre ésta y la sociedad. La RSE, como elemento estratégico para las organizaciones debe, entonces, enmarcarse en las estrategias de las mismas a fin de obtener una ventaja competitiva en el entorno.

De allí que se puede afirmar que una organización que pretenda formular e implementar acciones de RSE adoptando la concepción estratégica, amerita involucrar los elementos propios de operatividad basándose en su cadena de valor tales como logística, operaciones, mercadeo, ventas y servicios postventas, así como sus actividades de soporte, compras, tecnología, infraestructura, aspectos legales, entre otros, de manera que se puedan detectar los efectos que se generan en los diferentes grupos de interés, y al mismo tiempo, identificar las posibilidades de acción social derivadas de ese entorno en el cual opera.

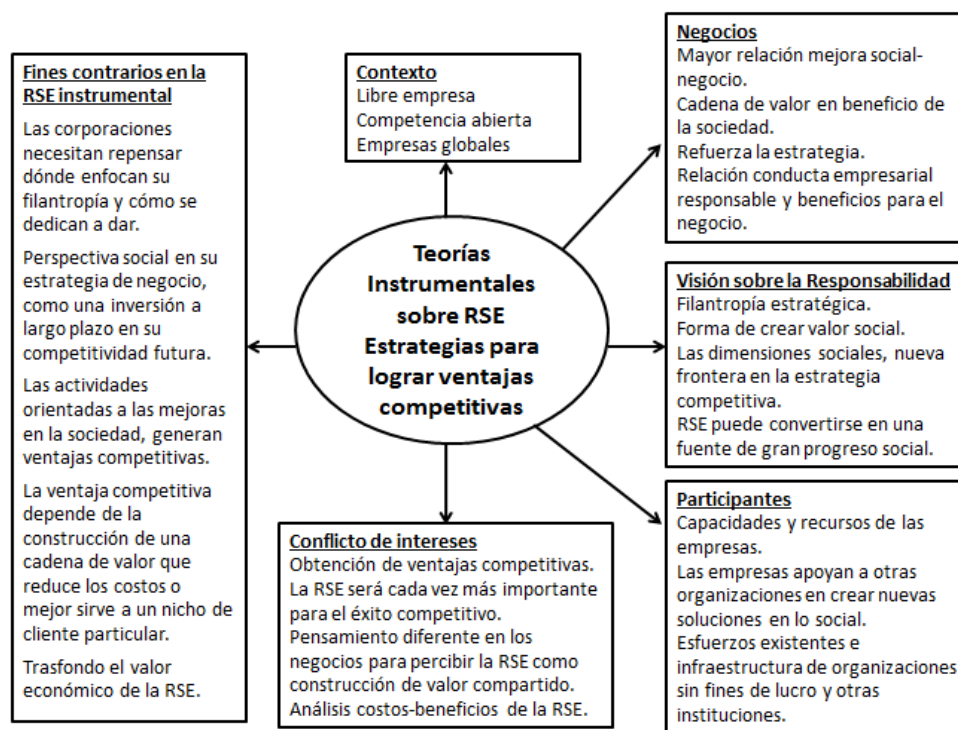
Los ejecutivos de cada unidad deben usar la cadena de valor (actividades primarias: logística, operaciones, mercadeo, ventas y servicios, post-ventas, así como las actividades de soporte: compras, tecnología, infraestructura, aspectos legales, etc.), como herramienta para identificar sistemáticamente los impactos que se producen sobre la realidad o para percibir las oportunidades de acción social que ofrece una misma realidad. Este tipo de esfuerzo se convierte en una vinculación mayor entre la empresa y la sociedad. Ese valor compartido entre las prácticas operativas y las dimensiones sociales no sólo fomentan el desarrollo económico y social, sino que cambian la manera como se perciben mutuamente las empresas y la sociedad.

Es así como bajo la subcategoría **Estrategias para lograr ventajas competitivas**, la RSE produce una vinculación más sólida entre la organización y la sociedad y un significado compartido para los involucrados. Las organizaciones al desarrollar la RSE estratégica, están en la necesidad de lograr identificar las demandas sociales que son capaces de atender, de tal manera que la gerencia deposita sus potencialidades en beneficio de lo social, que redundará a largo plazo en beneficio propio.

A continuación, en la **Figura 3**, se reflejan los aspectos puntuales que se desprenden de la subcategoría **Estrategias para lograr ventajas competitivas**.

**Figura 3**

***Estrategias para lograr ventajas competitivas***



Fuente: Elaboración propia.

La subclase **Marketing relacionado con alguna causa (MRC)**, contemplada en las teorías instrumentales sobre RSE, permite profundizar en el escenario requerido para ser entendida. Se deja ver que al tratarse de una forma de filantropía corporativa basada en la justificación de las donaciones motivadas por el lucro, prevalece una relación positiva entre la responsabilidad social y el desempeño económico, hace énfasis en alcanzar mayores utilidades o beneficios económicos; es una actividad de marketing, una forma para que una empresa lo haga bien haciendo el bien. No obstante, el MRC, puede contribuir además a solucionar problemas sociales, y le permite a las empresas aumentar su fuerza de ventas y mejorar su imagen pública.

En términos de Varadarajan & Menon (1988; p. 60), el MRC “es el proceso de formular e implementar actividades de marketing caracterizado por una oferta de la empresa para contribuir con una cantidad especificada a una causa designada cuando los consumidores participan en intercambios que generan ingresos y satisfacen los objetivos organizacionales e individuales”. Esta visión, deja entrever que el MRC es utilizado como una estrategia de comercialización que une la imagen de marca de un producto o servicio de una empresa con las causas sociales, con la cual se pueden beneficiar tanto las empresas como los grupos sociales y las comunidades involucradas.

Por su parte, Pringle & Thompson (2000; p. 3), afirman que se puede definir el MRC como “marketing estratégico y posicionamiento que asocia una empresa o marca a un problema o causa social relevante, en beneficio mutuo”. Así pues, estos autores consideran que el MRC es utilizado por las empresas como parte de su estrategia de negocio, que les permite dar a conocer su

conexión con alguna acción social, y a la par generar beneficios tanto para la sociedad como a sí mismas.

Varadarajan & Menon (Op. cit.), añaden que el MRC es una herramienta versátil que se puede utilizar como estratégica y táctica de marketing, de forma estratégica incluye la participación de la alta dirección en las decisiones clave sobre el programa, un compromiso con el programa y una inversión sustancial de recursos para el desarrollo y la mejora; a manera de herramienta táctica, es un medio para mejorar la eficacia de los esfuerzos de promoción de ventas de una empresa. Añaden que el MRC también se usa para realizar una amplia gama de objetivos de desarrollo y de marketing, tales como: ganar visibilidad nacional, mejorar la imagen corporativa, frustrar la publicidad negativa, pacificar grupos de clientes, incrementar las ventas, promocionar compras repetidas, promocionar compras de unidades múltiples, promover un uso más variado, aumentar el conocimiento de la marca, aumentar el reconocimiento de la marca, mejorar la imagen de marca, reforzar la imagen de marca, ampliar la base de clientes, llegar a nuevos segmentos de mercado y mercados geográficos.

De allí que las empresas se favorecen en lo concerniente a la variedad de alcances que tiene para su actividad de marketing, aunado a que efectúan la comercialización mediante el MRC, como una estrategia para conectarse con los valores y las expectativas de los consumidores, buscando así ganar su lealtad y demostrar al mismo tiempo, que llevan a cabo la responsabilidad social. Se tiene entonces, a manera de aspecto clave de este punto de vista, que el MRC, es entendido como una especie de acuerdo empresa-organización social, que se basa en el uso de la marca comercial de la empresa para provecho mutuo, desde el punto de vista estratégico puede influir en la supervivencia de la empresa y su permanencia en el mercado en el cual lleva a cabo sus operaciones.

Con relación a esta subclase, se destaca otro elemento, como lo es la importancia que tiene para las empresas contar con programas de MRC, ya que les permite alcanzar objetivos organizacionales y de marketing, y a la par, otorgar a las causas loables apoyo financiero, experiencia y conocimientos de gestión. En torno a los programas de MRC, Fernández (2005; p. 196), afirma que “Los programas de marketing social corporativo se pueden traducir en acciones sociales dirigidas y controladas directamente por la propia empresa o lo que suele ser más habitual, colaboraciones con organizaciones benéficas para el desarrollo de proyectos gestionados principalmente por ellas. En cuanto a la forma de asociación de la empresa o sus productos a una causa y, simultáneamente, la financiación de los proyectos planificados, una práctica frecuente consiste en hacer saber a los consumidores que parte del precio cobrado al adquirir el producto va a ser destinada a una obra de interés social”.

Visto así, mediante dichos programas, la sociedad puede obtener recursos económicos para encauzarlos a solucionar problemas sociales de diferente índole, salud, educativo, protección medio-ambiental, entre otros, y al mismo tiempo, aprovechar los esfuerzos y poder de la comunicación corporativa para llamar la atención de diversos tipos de organizaciones y la sociedad en general en torno a sus causas y las actividades que desarrollan en pro de las mismas.

Aun cuando la aplicación del MRC puede llegar a traducirse en ventajas para las empresas y la sociedad, existen aspectos que merecen ser considerados como desfavorables, y que llaman la atención, pues las empresas, ante su afán por obtener ganancias a cuenta de la publicidad positiva por obras vinculadas a la buena voluntad que se imprime en las causas sociales, estarían latentes a caer en cuestionamientos por parte de grupos de interés debido a explotación de causas loables,

es decir, por aprovecharse de las mismas para incrementar las ventas, mejorar la imagen corporativa, posicionar la marca, entre otros.

En este sentido, Varadarajan & Menon (ibídem), agregan que los méritos del MRC también han sido cuestionados desde una perspectiva de política pública. Dos características de los programas de MRC están en la raíz de estas críticas, primero, las empresas suelen gastar más dinero en anunciar sus contribuciones y su asociación con causas que en las contribuciones reales; y en segundo lugar, la contribución y los gastos de promoción son deducibles de impuestos.

Es así como la utilización del MRC, vislumbra un fin centrado en la obtención de beneficio económico por parte de la empresa, sirve como instrumento para la promoción de la empresa en el mercado, que de ser orientado en la toma de decisiones basada en la ética y en actuación con preocupación por lo social, puede llegar a evolucionar hacia la responsabilidad social empresarial, lo cual implica además la inclusión de estas premisas, como parte de sus políticas, en su cultura organizacional.

Seguidamente, en la *Figura 4*, se plasman los elementos que devela la **subclase Marketing relacionado con alguna causa (MRC)**.

Figura 4

*Marketing relacionado con alguna causa (MRC)*

Fuente: Elaboración propia.

En su conjunto, las *teorías instrumentales* abordadas, se plantean la disyuntiva de los beneficios que pueden obtener las empresas al llevar a cabo actividades de RSE, es decir, que la RSE es considerada como un fin para conseguir provecho. Prevalece entonces, el interés por mantener a las empresas produciendo la correspondiente rentabilidad económica para sus accionistas y/o socios, mientras cumple con su función primordial de ofrecer bienes y servicios a la sociedad y se acatan las reglas de ésta. Así, en términos estratégicos, los aportes económicos que las empresas destinan a la RSE, no pueden considerarse solamente como costos, sino más bien como una inversión retornable en el largo plazo, en función de las ventajas competitivas que

obtienen, representadas por el prestigio y la aceptación por parte de la sociedad, la imagen pública, la lealtad de los clientes, y la mayor relación mejora social - perpetuidad del negocio. Se trata de un beneficio mutuo.

### 2.1.2.- Teorías políticas

En referencia a estas teorías, se examinan el *Constitucionalismo Corporativo*, la *Teoría Integradora del Contrato Social* y la *Ciudadanía Corporativa*, conforme se amplía a continuación.

**2.1.2.1.- Constitucionalismo Corporativo**, tomando en cuenta lo expuesto en los artículos *The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities (El Caso a Favor y en Contra de la Asunción Comercial de Responsabilidades Sociales)*, Davis (1973), y *Five Propositions for Social Responsibility (Cinco propuestas para la responsabilidad social)*, Davis (1975).

En el primer documento, Davis se refiere a la RSE como las consideraciones de la empresa y la respuesta a problemas más allá de los estrictos requisitos económicos, técnicos y legales de la empresa. Señala que es obligación de la empresa evaluar en su proceso de toma de decisiones los efectos de sus decisiones en el sistema social externo de una manera que logre beneficios sociales junto con los beneficios económicos tradicionales que la empresa busca. Es la aceptación de una empresa de una obligación social más allá de los requisitos de la ley.



El autor destaca una serie de argumentos a favor de la RS: Interés propio a largo plazo; imagen pública; viabilidad de negocios; uso responsable del poder social de las empresas; evitar la regulación gubernamental; si los empresarios por su propia conducta socialmente responsable pueden evitar que el gobierno introduzca nuevas restricciones, se puede argumentar que probablemente está logrando un bien público, así como su propio bien privado; normas socioculturales; si la sociedad avanza hacia las normas de responsabilidad social como lo está haciendo ahora, entonces el empresario se guía sutil e inevitablemente por estas mismas normas; interés de los accionistas; deje que las empresas lo intenten; el negocio tiene los recursos que podrían aplicarse a problemas sociales, por lo que la sociedad debería usarlos; los problemas pueden convertirse en ganancias; prevenir es mejor que curar, es más económico tratar los problemas sociales ahora antes de que se conviertan en conflagraciones importantes y consuman la mayor parte del tiempo de la gerencia.

Por otro lado, establece argumentos contra la asunción de responsabilidad social: maximización de ganancias; costos de la participación social; falta de habilidades sociales; dilución del propósito principal del negocio; balanza internacional de pagos debilitada; el negocio tiene suficiente poder; falta de responsabilidad; falta de amplio apoyo; la sociedad quiere que las empresas y todas las demás instituciones importantes asuman una RS significativa; suponiendo que se decida la dirección de la RSE, las instituciones empresariales deben avanzar vigorosamente hacia la integración de los valores sociales en su mecanismo de toma de decisiones.

En lo que respecta al contenido del artículo *Five Propositions for Social Responsibility (Cinco Propuestas para la Responsabilidad Social)*, Davis (1975).

Se concentra en un listado de cinco proposiciones, que señalan la forma y razón por las que las empresas deben considerar tomar acciones para contribuir con el bienestar de la sociedad y de la propia organización. Tales proposiciones se mencionan a continuación: La RS surge del poder social; la empresa operará como un sistema abierto de doble sentido con un recipiente abierto de información sobre la sociedad y con información abierta de sus operaciones para el público; los costos sociales así como los beneficios de una actividad, producto o servicio se calcularán en su totalidad y se considerarán con el propósito de decidir cómo proceder con respecto a éstas; los costos sociales de cada actividad, producto o servicio se cargarán a éstos de manera que el consumidor (usuario) pague por los efectos de su consumo dentro de la sociedad; más allá de los costos sociales, las instituciones empresariales como ciudadanos, se responsabilizan de su participación social en áreas de su competencia donde existen las necesidades sociales.

**2.1.2.2.- Integrative Theory of the Social Contract (Teoría Integradora del Contrato Social)**, planteada por *Donaldson & Dunfee, (1994)*, la cual permite dar cuenta de los siguientes enunciados.

Esta teoría integradora del contrato social (TICS), se centra en dos enfoques de investigación de la Ética empresarial, el Empírico y el Normativo; reconoce obligaciones éticas basadas en dos niveles de consentimiento: Contrato teórico “macro-social” atractivo a todos los contratistas racionales y contratos reales “micro-sociales” por miembros de numerosas comunidades localizadas. Dos tipos de contratos: El primero, es un contrato normativo e hipotético entre los participantes económicos; el segundo, es el contrato existente implícito que puede ocurrir entre

miembros de comunidades específicas, incluyendo empresas, departamentos entre empresas, organizaciones económicas racionales, asociaciones profesionales, industrias, entre otras.

Aborda aspectos como: Ética en los negocios; justificación normativa de la ética en los negocios; toma de decisiones éticas; problemas éticos que enfrentan los Gerentes de las multinacionales; interrogantes sobre la ética en las prácticas de negociación. Además desarrolla dos conceptos *racionalidad moral limitada* y *contratos sociales: Racionalidad Moral Limitada*, racionalidad moral, objetividad mínima; *Incertidumbre moral*, convicciones morales clave, riesgo moral.

Para estos autores los sistemas económicos son productos de artificio, creados por la gente; se trata de una moralidad económica con espacio libre moral, cultural, ideológico y religioso. Se contempla el *Micro-social*, que representa acuerdos o entendimientos compartidos sobre normas morales relevantes para interacciones económicas específicas; el *Macro-social*, los contratistas adoptarán un principio que permita la existencia de micro-social, comunitarios específicos que sirven para reducir la opacidad moral dejado por la naturaleza limitada de la racionalidad moral; la *Comunidad*, auto-delineado, auto circunscrito grupo de personas que interactúan en el contexto de tareas compartidas, valores u objetivos y que son capaces de establecer normas de comportamiento ético por sí mismos; y las Hipernormas.

Se destaca aspectos como los principios fundamentales humanos; principios de comportamiento ético en los negocios; derechos humanos fundamentales, incluyendo la libertad personal, seguridad física y bienestar, participación política, consentimiento informado, los propietarios de la propiedad, derecho a la subsistencia; y la obligación de respetar la dignidad de cada persona humana; costumbre ética; cultura empresarial; contexto de los negocios; comunidad

empresarial; y la autenticidad ética en las industrias, corporaciones, alianzas y sistemas económicos regionales.

**2.1.2.3.- Ciudadanía Corporativa**, considerando lo contemplado en el artículo “Corporate Citizenship: Towards an Extended Theoretical Conceptualization” (Ciudadanía corporativa: Hacia una conceptualización teórica ampliada), Matten & Crane (2003).

En este artículo, Matten & Crane examinan críticamente las comprensiones contemporáneas de Ciudadanía Corporativa (CC) y las ubican dentro del cuerpo de investigación existente sobre las relaciones empresa-sociedad. Están catalogadas dos vistas convencionales de CC, una visión limitada que en gran medida la equipara con estrategias de filantropía y una visión equivalente que principalmente la combina con RSE. El propósito entonces es agudizar la concepción de lo que es CC y lo que no es. Sugieren que todavía tiene que haber una definición clara, específica y ampliamente aceptada de CC en la literatura de gestión, ofrecen la posibilidad de una vista ampliada que va más allá de las concepciones existentes de RSE.

Al referirse a la visión limitada de la ciudadanía corporativa, sostienen que en su uso temprano, y todavía muy en evidencia hoy, CC se identifica como donaciones caritativas y otras formas de filantropía corporativa realizadas en la comunidad local. Esta visión limitada tiende a presentar la contribución específicamente nueva de CC al debate sobre la filantropía empresarial como eje estratégico. Por lo tanto, para la empresa, en general se considera que la CC está alimentada por problemas de interés, incluida la idea de que un entorno social, ambiental y político estable, el medio ambiente asegura negocios rentables. En lo concerniente a la visión equivalente de la ciudadanía corporativa, los autores afirman que el segundo entendimiento común de CC tiene un alcance más general y es esencialmente una combinación de éste con las

concepciones existentes de RSE, sin intentar definir cualquier rol nuevo para la corporación. Consideran que CC simplemente funciona como una nueva forma de presentar conceptos existentes, pero aplicados a una gama más amplia, o quizás a un conjunto diferente, de problemas.

Matten & Crane, examinan la ciudadanía desde su origen político, perspectiva de la teoría, y su aplicación al pensamiento de gestión con el fin de establecer una conceptualización teórica ampliada del CC. Señalan que al aplicar el término "ciudadanía" a las corporaciones, es útil tener una mirada más de cerca este concepto. La comprensión dominante de ciudadanía en la mayoría de las sociedades industrializadas es ubicada en la tradición liberal, donde se define como un conjunto de derechos individuales. La ciudadanía liberal comprende tres aspectos diferentes de los derechos: civiles, sociales y políticos. Los derechos civiles consisten en aquellos que proporcionan protección contra abusos e interferencias de terceros (en particular, gobierno). Los derechos sociales consisten en esos que brindan al individuo la libertad de participar en la sociedad. Los derechos políticos, que van más allá de la mera protección de la esfera privada del individuo hacia su participación activa en sociedad.

Los autores buscan mostrar que CC no se trata simplemente de políticas y programas sociales corporativos que podrían (o podrían no ser adoptados en la misma línea que la RSE y conceptos relacionados). Más bien, argumentan que el funcionamiento efectivo de la ciudadanía liberal ha sido suficientemente afectado por la adopción empresarial de las funciones gubernamentales para participación en la "ciudadanía" como un hecho en gran parte inevitable (y uno que claramente corresponde a un cambio hacia la terminología de CC).

A la luz del argumento desarrollado, Matten & Crane proponen una definición tentativa de CC de la siguiente manera: ciudadanía corporativa describe el papel de la corporación en la administración de los derechos de ciudadanía de las personas. Tal definición reformula CC de la noción de que la corporación es un ciudadano en sí mismo (como lo son los individuos), y hacia el reconocimiento de que la corporación administra ciertos aspectos de ciudadanía para esos individuos. No desean sugerir que las corporaciones sean sólo los actores que administran estos derechos, pero han asumido considerables responsabilidades de dicha administración por parte de los gobiernos. Por administración de derechos se refieren a varios roles y acciones diferentes.

Con respecto a los derechos sociales, la corporación básicamente provee o no provee a individuos con servicios sociales y, por lo tanto, administra los derechos asumiendo un papel de proveedor. En el caso de los derechos civiles, las corporaciones capacitan o restringen los derechos civiles de los ciudadanos, y por lo tanto puede verse como una administración efectiva a través de una función más habilitadora. Finalmente, en el ámbito de los derechos políticos, la corporación es esencialmente un conducto para el ejercicio de estos derechos de las personas, de ahí la corporación asume principalmente la administración a través de una función de canalización.

Añaden que al presentar esta conceptualización inicial de CC, sin embargo, es importante reconocer que CC en estos términos puede ser el resultado de un interés personal voluntario impulsado por una iniciativa corporativa, o de una empresa pública obligatoria incitada por la presión reacción. El punto es que CC así definida es esencialmente una conceptualización descriptiva de lo que sucede, más que una conceptualización normativa de lo que debería pasar. De hecho, hay considerables problemas y peligros asociados con el papel descrito por esta

vista ampliada de CC. Mucha investigación se ha centrado en la cuestión de si la acción social está en el ámbito de interés de la empresa, esta re-conceptualización de CC sugiere que los esfuerzos de investigación deben reorientarse para evaluar si las acciones corporativas están en los intereses de la sociedad. Esto conduce a un problema más general, y de hecho más fundamental, conectado a CC: Si las corporaciones asumen funciones vitales de los gobiernos, se podría argumentar que también deberían asumir exactamente el tipo de responsabilidad que las sociedades modernas demanda del gobierno como facilitador de los derechos ciudadanos. Los gobiernos deben rendir cuentas a sus ciudadanos y, en principio, podrían ser aprobados o descargados de sus responsabilidades a través del proceso electoral. Sin embargo, mecanismos similares no existen con respecto a las corporaciones.

Los autores sostienen que en los últimos años la cuestión de la responsabilidad empresarial ha ido aumentando rápidamente en el ámbito social, político y agenda económica, y cada vez tiene que tomarse más en serio, en la teoría y la práctica de la gestión. Dado que las corporaciones han emergido como actores activos en la administración de la ciudadanía, podrían cuestionar cómo su papel podría y debería entrelazarse con el de los actores gubernamentales y no gubernamentales.

Seguidamente, en el *Cuadro 2*, se presenta un esbozo de los principales aspectos clave que contemplan las *Teorías Políticas*, conformada por las sub-categorías *Constitucionalismo Corporativo*, *Teoría Integradora del Contrato Social* y *Ciudadanía Corporativa*, abarcando también el enfoque principal que las respalda, los puntos de encuentro, y de inflexión y reflexión con respecto a la RSE.

Cuadro 2: Aspectos clave de las Teorías Políticas

Subclase	Aspectos clave	Enfoque	Puntos de encuentro	Puntos de Inflexión y Reflexión
Constitucionalismo Corporativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ RSE, aceptación de la empresa de la obligación social más allá de los requisitos de la ley.</li> <li>▪ Existen argumentos a favor y en contra de la asunción de la RSE.</li> <li>▪ La RS surge del poder social.</li> <li>▪ Funcionamiento de la empresa como sistema abierto.</li> <li>▪ Para tomar decisiones, cálculo de costos sociales y beneficios de las actividades.</li> <li>▪ Las empresas como ciudadanos, responsables de su participación en áreas de su competencia donde hay necesidades sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La toma de decisiones de RSE, basada en los argumentos en pro y en contra de la RSE.</li> <li>▪ La sociedad quiere que las empresas y demás instituciones asuman una RS significativa.</li> <li>▪ Cinco propuestas para la RSE.</li> <li>▪ Comportamiento de las empresas como ciudadanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creciente retórica sobre este tema.</li> <li>▪ La RSE inicia donde termina la ley.</li> <li>▪ La RSE necesaria para un mundo interdependiente.</li> <li>▪ Las empresas deben hacerse responsables de los efectos de su poder social.</li> <li>▪ Las empresas requieren manejar información sobre la sociedad y de información abierta de sus operaciones.</li> <li>▪ Estudio de viabilidad técnica de actividades de RSE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Una empresa maximizadora de ganancias bajo las reglas de la economía clásica, responde socialmente si cumple con los requisitos mínimos de la ley.</li> <li>▪ Cargo de los costos de la RSE en los precios de productos y servicios.</li> <li>▪ La RSE es una responsabilidad adicional distinta de las obligaciones derivadas directamente de incorporación como corporación propiedad de accionistas.</li> </ul>
Teoría Integradora del Contrato Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contrato de participantes económicos y actores sociales.</li> <li>▪ Ética en los negocios.</li> <li>▪ <i>Micro-social</i>: normas morales para interacciones económicas específicas.</li> <li>▪ <i>Macro-social</i>: siguen principio que permita que exista el micro-social.</li> <li>▪ Racionalidad moral limitada.</li> <li>▪ Incertidumbre moral.</li> <li>▪ Espacio de libre moral.</li> <li>▪ Sistemas económicos, como artificios creados.</li> <li>▪ Hipernormas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contrato normativo empresa-sociedad.</li> <li>▪ El “ser” y el “deber” ser en armonía simbiótica.</li> <li>▪ Toma de decisiones éticas.</li> <li>▪ Problemas éticos que enfrentan los gerentes de las multinacionales.</li> <li>▪ Costumbre ética.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maximizar el bienestar futuro de la mayoría de las personas.</li> <li>▪ Principios fundamentales humanos.</li> <li>▪ Principios de comportamiento ético en los negocios.</li> <li>▪ Cultura empresarial</li> <li>▪ Contexto de los negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Justificación normativa de la ética en los negocios.</li> <li>▪ Interrogantes sobre la ética en las prácticas de negociación.</li> <li>▪ Autenticidad ética en las industrias, empresas, alianzas y sistemas económicos regionales.</li> <li>▪ Escrutinio de las creencias éticas existentes y prácticas en distintos tipos de organizaciones.</li> </ul>
Ciudadanía Corporativa (CC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Describe el papel de la corporación en administración de derechos de ciudadanía de personas.</li> <li>▪ Ciudadanía: conjunto de derechos individuales.</li> <li>▪ Las corporaciones y los Derechos: Sociales, proveen o no a individuos con servicios sociales; Civiles, capacitan o limitan estos derechos; Políticos, son conductos para el ejercicio de éstos.</li> <li>▪ Reformula CC de la noción que la corporación es un</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comprensiones contemporáneas de CC dentro de la investigación de las relaciones empresa-sociedad.</li> <li>▪ Énfasis en la concepción de lo que es CC y lo que no es.</li> <li>▪ Administración de derechos: varios roles y acciones de las corporaciones.</li> <li>▪ Concepción descriptiva de lo que sucede, más</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconocimiento que la corporación administra aspectos de ciudadanía para los individuos.</li> <li>▪ La cuestión de la responsabilidad empresarial ha ido aumentando en el ámbito social, político y agenda económica, y tiene que tomarse en serio cada vez más, en la teoría y práctica de gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Si las corporaciones asumen funciones vitales de los gobiernos, también deberían asumir la responsabilidad que las sociedades demandan del gobierno como facilitador de los derechos ciudadanos.</li> <li>▪ Dudas sobre cómo el papel de las corporaciones podría y debería entrelazarse con el de los actores</li> </ul>



	ciudadano en sí mismo (como las personas).	que normativa de lo que debería pasar.		gubernamentales y no gubernamentales.
--	--------------------------------------------	----------------------------------------	--	---------------------------------------

*Fuente: Elaboración propia, a partir de lo expuesto por los autores citados.*

La subclase **Constitucionalismo Corporativo**, incluida en las **teorías políticas** acerca de la RSE, lleva a contemplar el hecho que la controversia con respecto al propósito de los negocios y su vinculación con lo social, ha experimentado cambios, llevando a empresarios a considerar aspectos que resultan apropiados o no, al reaccionar ante problemas más allá de los estrictos requisitos económicos, técnicos y legales de la empresa, y que al incorporarlos en el proceso de toma de decisiones, pueden producir efectos en el sistema social externo, alcanzando beneficios sociales, además de los tradicionales beneficios económicos que persiguen los negocios.

En este ámbito, la empresa funciona como un sistema abierto, con necesidad de manejar información sobre la sociedad y de divulgar hacia ésta sus operaciones. Así, Davis (1975) sugiere que debe haber comunicaciones continuas, honestas y abiertas entre las empresas y los representantes de la sociedad si se desea mantener o mejorar el bienestar general de éstos. Cabe vincular este planteamiento con el modelo de Katz & Khan (1977), conforme el cual estos autores manejaron la teoría de sistemas y su aplicación a las organizaciones, considerando que una organización o empresa es un sistema creado por el hombre, la cual mantiene una interacción dinámica con su ambiente sean clientes, proveedores, competidores, entidades sindicales, o muchos otros agentes externos. Influye sobre el ambiente y recibe influencias de éste.

Además, se concibe a la empresa como un sistema integrado por diversas partes relacionadas entre sí, que trabajan en armonía con el propósito de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes. La organización debe verse como un todo constituido

por subsistemas que están en interacción dinámica entre sí y que se identifican de acuerdo con las actividades de la organización.

En términos de Davis (1973), es obligación de la empresa evaluar en su proceso de toma de decisiones los efectos de éstas en el sistema social externo de una manera que logre beneficios sociales junto con las ganancias económicas tradicionales que la empresa busca. De allí que con esta visión se incorpora a la empresa como actor fundamental de la sociedad y así, su proceder va más allá de la obtención de rentabilidad; con lo cual el autor difiere de otros enfoques teóricos, en especial de los economistas, que dan a la función económica el más alto nivel al punto de considerarla tan importante como para que los directores de empresas se ocupen sólo de ella.

En este orden de ideas, cabe destacar lo planteado por Drucker (1995; p. 79):

Las empresas son criaturas de la sociedad y de la economía. La sociedad y la economía pueden destruir a una empresa de la noche a la mañana. Se tolera la existencia de la empresa, y ésta existe sólo en la medida en que la sociedad y la economía creen que realiza una tarea, que además, es una tarea necesaria, útil y productiva.

Con ello se expresa que, en la medida en que una empresa se involucre con la comunidad y cumpla con sus responsabilidades sociales, entonces tendrá mayor aceptación por la sociedad en general, y sus posibilidades de supervivencia aumentarán. Por lo tanto, la responsabilidad social permite a los accionistas y a la empresa en sí, comunicarse con su entorno social, el cual, al igual que el económico, juega un papel fundamental en su continuidad.

Otro aspecto que se destaca, está basado en las proposiciones que Davis plantea para conducir a los negocios y otras instituciones hacia un comportamiento en favor de procurar mejoras y protección del bienestar de la sociedad y de la organización, y también lograr ser aceptadas por parte de la comunidad de la cual forman parte. Principalmente, resalta la importancia del poder social de las empresas, del cual surge su responsabilidad social. Este criterio implica que a medida que la empresa utilice su poder para alcanzar sus fines económicos, genera consecuencias sociales que pueden ser positivas o negativas, que son denominadas por algunos autores como beneficios y costos sociales; y por lo tanto, es preciso que la organización ejerza su poder de forma responsable, atendiendo las cuestiones sociales.

En torno a la RSE, Davis (1973; p. 313), se refiere a que:

Una empresa no actúa de manera socialmente responsable si sólo cumple con los requerimientos mínimos que marca la ley... La responsabilidad social va más lejos, pues es la aceptación de las obligaciones sociales de una empresa más allá de lo que requiere la ley.

Se tiene entonces que el autor incluye la idea de la voluntariedad en el accionar de las empresas en cuanto a RS se refiere, elemento éste que atribuye a las empresas una amplia gama de responsabilidades, ya que éstas al reaccionar socialmente no tendrían límite de actuación y deben ayudar en la solución de problemas sociales generados por sus actividades propias o no. Así pues, la consecuencia más importante de estas proposiciones, es que las empresas, como cualquier ciudadano, deben actuar con responsabilidad cualesquiera que sean los resultados de sus acciones.

Desde esta perspectiva, otro punto favorable a la RSE es que los negocios son conocidos por sus capacidades innovadoras. Por lo que tales facultades podrían aplicarse a la búsqueda de alternativas de solución o a la resolución de problemas sociales donde la innovación es importante o necesaria. Aunado a ello, Davis, destaca el hecho que los valores empresariales se centran en el aumento productivo de los recursos, en comparación con otras instituciones que se centran más en la conservación y distribución de los recursos existentes. De tal manera que, en los casos de algunos problemas sociales, el uso productivo de recursos limitados es imperioso, y por ende, la orientación de la productividad empresarial puede contribuir significativamente.

En tal sentido, tomando en consideración sus potencialidades para la innovación y la productividad de los recursos, las empresas son libres de seleccionar el área social o el tipo de problema social a atender, así como la forma y los medios con que lo harán. De cualquier manera, lo más importante, es la disposición a asumir su responsabilidad con la sociedad, en vista que la mayor contribución de una empresa responsable por ésta, incluye en conjunto, el énfasis en solventar o prevenir los problemas sociales que se derivan de sus propias operaciones. La RSE, constituye entonces un desafío para las empresas, pues ameritan precisar cuáles son los asuntos de mayor demanda social, diagnosticar debidamente qué capacidades pueden usar para solventarlos y buscar las formas de encuentros o contribución de otras instituciones para tales fines.

El autor, en su propuesta, resalta además una serie de aspectos por los cuales la RSE, tiene detractores. Como parte de tales elementos está precisamente la visión de la rentabilidad económica, anteriormente explicada en la subcategoría maximización del valor de los accionistas,

que a su vez se conjuga con la idea que la participación de las empresas en la solución de problemas sociales, también implica costos, lo cual tiene incidencia en la operatividad de éstas y por ende, habría que cargarlos en el precio de venta de sus productos y servicios, que influye en el mercado de consumidores. Aunado a ello, está la idea que los negocios, al participar en los asuntos sociales, descuidarían el propósito principal de ser productivas económicamente, lo cual a su vez perjudica a los accionistas, a las empresas en su posición en el mercado, a su imagen pública, y finalmente, su desempeño no sería el más óptimo ni económica ni socialmente. Como otro asunto adverso a la RSE, está el planteamiento que las empresas poseen bastante poder social como para concederles más al añadir a sus actividades económicas las de orden social, lo cual sería una concentración excesiva de poder, y una limitante ante la posibilidad que otras instituciones surjan para atender los problemas sociales.

Aun cuando Davis expone una serie de proposiciones a favor y otras en contra de la RSE, también añade, en síntesis, sus ideas en pro que las empresas se aboquen a la responsabilidad social, tal y como se cita a continuación:

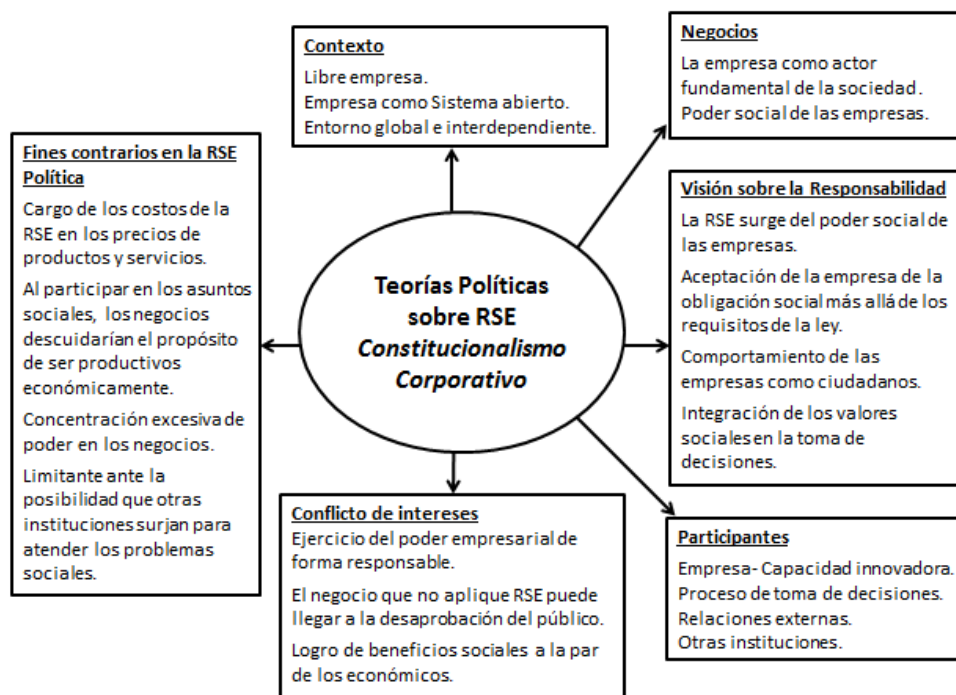
La sociedad quiere que las empresas y todas las demás instituciones importantes asuman una responsabilidad social significativa. La responsabilidad social se ha convertido en el sello distintivo de una civilización madura y global. Es necesario para un mundo interdependiente. Los valores han cambiado para requerirlo.

Suponiendo que se decida la dirección de la responsabilidad social empresarial, las instituciones empresariales deben avanzar vigorosamente hacia la integración de los valores sociales en su mecanismo de toma de decisiones. El negocio que vacila o decide no entrar en el ámbito de la responsabilidad social puede descubrir que

gradualmente se hundirá en la desaprobación del público y del cliente (Op. cit., p. 321).

Davis, se adentra en la necesidad de la incorporación de los valores sociales en la toma de decisiones por parte de las empresas que se orientan hacia la responsabilidad social, es decir que ameritan insertarlos en su gestión interna y también en el manejo de sus relaciones externas. Asimismo, destaca el llamado de la sociedad a distintos tipos de organizaciones a insertarse en actividades de RSE, considerándola como una característica fundamental del ámbito global e interdependiente. Significa entonces, que la sociedad es la que justifica la práctica de la RSE como un área indispensable más allá de las obligaciones legales, al punto que aquellas empresas que desatiendan sus expectativas y demandas, se exponen al rechazo, pues está en juego la reputación de la empresa y por lo tanto, la supervivencia de la misma. De seguido, en la **Figura 5**, se contemplan los aspectos más resaltantes que se desprenden de la **subclase *Constitucionalismo Corporativo***, a partir del contenido en los artículos desarrollados por Davis (1973) y (1975).

Figura 5

**Constitucionalismo Corporativo**

Fuente: Elaboración propia.

La **Teoría Integradora del Contrato Social (TICS)**, en el marco de las **teorías políticas** acerca de la RSE, conlleva a profundizar en el ámbito de la investigación empírica y normativa de la ética empresarial, a partir de dos conceptos fundamentales, la racionalidad moral limitada y los contratos sociales.

En términos de Donaldson & Dunfee (1994; p. 279), la TICS:

Establece un medio para mostrar la relevancia ética de las normas existentes en las industrias, corporaciones y otras comunidades económicas... intenta...permitir una evaluación normativa más detallada de problemas éticos en la vida económica en un mundo de transacciones que han demostrado ser particularmente susceptibles a la racionalidad moral limitada.

Con dicha teoría, los autores abordaron la importancia que reviste el aspecto ético que se encuentra inmerso en las distintas organizaciones de la esfera económica, demarcado por la noción de “racionalidad moral limitada”, que se refiere a la capacidad de las mismas para reconocer y convenir las normas que rigen en la variedad de interrelaciones que se llevan a cabo. Como resultado de la racionalidad moral limitada está lo que los autores llaman incertidumbre moral, pues en la medida en que la corrección de cada decisión moral debe estar referenciada a una gama infinita de hechos, o sujeta a teorías que chocan con convicciones morales clave, las personas están condenadas a enfrentar el riesgo moral.

Aunada a esta noción, contemplan la idea del “espacio de libre moral”, el cual alude a que los miembros de las comunidades tienen derecho a un ámbito disponible para establecer y consentir las normas, y la potestad particular para unirse a comunidades económicas. Así pues, las normas que determinan la ética en los negocios están sujetas a variaciones legítimas, y el accionar de los individuos está supeditado a las pautas éticas que imperan en las comunidades de las que forman parte.

Bajo las premisas de la TICS, la racionalidad en la ética económica está limitada por tres aspectos: la capacidad humana finita para evaluar hechos, la capacidad limitada de la teoría ética



para capturar la verdad moral, y la naturaleza plástica o artificial de los sistemas y prácticas económicas. Con lo cual los autores destacan la dificultad que enfrentan los gerentes para aplicar la ética en los negocios, en primera instancia la amplitud de pensamiento humano para considerar la actuación y proceder bajo convicciones morales establecidas, considerando lo que está bien o no. En segundo lugar, aluden a la dificultad para profundizar en la verdad moral que presenta la teoría ética y sus conceptos en el ámbito empresarial, puesto que ninguna de las teorías éticas refleja directamente las convicciones morales y los patrones culturales de la sociedad en la cual está inmersa la organización, que varían en cada país.

Como último aspecto limitante de la racionalidad en la ética económica, está el hecho que las empresas como parte del sistema económico, han sido creadas por el hombre y son variables, razón por la cual afirman que los problemas éticos en las mismas carecen de soluciones satisfactorias, pues los enfoques de teorías éticas amplias han sido planteados para atender “formas de vida naturales”; por tanto, la ética empresarial es limitada, tal y como señalan Donaldson & Dunfee (Op. cit., 259) “los conceptos de ética empresarial varían significativamente de cultura a cultura, así como de un período de tiempo a otro”. En este contexto, la noción de ética es cuestionable dado que lo que resulta ético en la toma de decisiones para una empresa, para otras, pudiera no tener el mismo valor, considerando además el ámbito cultural que la enmarca a nivel interno y externo, y en función también del tiempo y las circunstancias del mismo.

Otro de los conceptos que se intentan explorar con la TICS, es el de contrato social, en términos de Donaldson & Dunfee (1994), se destaca que este tipo de relación existente entre las empresas, como participantes económicos y los actores sociales (la sociedad), se deriva del poder que tienen las empresas en los ámbitos económico y social, y por ende, tiene implicaciones que

se traducen de alguna manera en obligaciones corporativas para con las comunidades de las que forman parte o con las que se relacionan.

Los autores presentan aspectos clave para explicar esta teoría, que reconoce obligaciones éticas basadas en dos niveles de consentimiento, los cuales son: *Micro-social*, representa acuerdos o entendimientos compartidos sobre normas morales relevantes para interacciones económicas específicas. Se refiere al contrato existente implícito que puede ocurrir entre miembros de comunidades particulares, incluyendo empresas, departamentos entre empresas, organizaciones económicas racionales, asociaciones profesionales, industrias, entre otras. *Macro-social*, los contratistas adoptarán un principio que permita la existencia de micro-sociales comunitarios específicos que sirven para reducir la opacidad moral dejada por la naturaleza limitada de la racionalidad moral. El conjunto de principios relacionados con la moralidad económica a los que los contratistas estarían de acuerdo. Se trata de un contrato normativo e hipotético entre los participantes económicos, cuyos términos permiten la generación de obligaciones éticas vinculantes mediante el reconocimiento de las normas reales creadas en comunidades sociales y económicas reales.

De allí que en su TICS, Donaldson & Dunfee, manejan los niveles micro y macro, plantean que los contratos sociales existentes o reales, se denominan *Micro-social*, que hace referencia a los acuerdos o entendimientos compartidos mediante los cuales los participantes en las prácticas económicas aceptan de manera implícita las normas relevantes comunes; y lo hipotético, se llama *Macro-social*, éste último es aquel que les otorga legitimidad a los primeros, es decir que establece las condiciones por las cuales éstos pueden ser considerados como fuentes legítimas de normas empresariales (comerciales) éticas.

Donaldson & Dunfee (1994) sostienen que:

El agregado de estos contratos sociales existentes contiene gran parte de la duda de la ética empresarial. Creemos que esta forma de concebir la ética empresarial no solo ayuda a comprender la justificación normativa de las decisiones empresariales, también ayuda a llegar a tales decisiones.

Así, se tiene que esta teoría maneja la idea que la ética empresarial se sustenta en un ámbito práctico y uno normativo, es decir que lo representado por la propuesta de integración de los ya mencionados tipos de contrato social, a nivel micro y macro, se corresponden con la interacción empresa-sociedad y representan la fuente del conjunto de normas y reglas que la organización debe cumplir con esta última, que en su conjunto también determinan la toma de decisiones empresariales y proceder en el marco de la ética y la legitimidad, en función del consentimiento de los participantes. Sirven además como una especie de orientación general para considerar las prácticas de las empresas en la complejidad del entorno económico y social donde se desenvuelven.

Otros dos conceptos clave que conjugan la TICS son el de *Comunidad* y el de *Hipernormas*. La *comunidad*, noción de suma importancia en esta perspectiva, es entendida como: “Un auto-definido y auto circunscrito grupo de personas que interactúa en el contexto de tareas compartidas, valores u objetivos y que son capaces de establecer normas de comportamiento ético por sí mismos” (Donaldson & Dunfee, p. 273). En este marco, las comunidades tienen

derecho a adoptar sus propios procesos para la generación de normas; no se limitan a formas particulares "correctas" de razonamiento.

Las *Hipernormas*, por definición (Donaldson & Dunfee, p. 264):

Implican principios tan fundamentales para la existencia que sirven como guía para evaluar las normas del nivel moral inferior. Como tal, esperaríamos que se reflejaran en una convergencia de creencias religiosas, filosóficas y culturales y, de hecho, tal convergencia es una pista útil para intentar especificar hipernormas. Se necesitaría evidencia sustancial de una variedad de perspectivas y fuentes para establecer una hipernorma.

Así, se plantea este término como el conjunto de normas más amplias o conceptos morales de segundo orden, que tienen alcance a los diferentes actores, incluye a las comunidades interculturales y locales, que sirven como guía para determinar lo que es ético y lo que no para las personas y las empresas. Para que los contratos sociales se puedan cumplir y que una actividad o práctica organizacional sea ética, es preciso que se tenga el consentimiento de las comunidades y su alineación con las hipernormas, estas últimas se pueden identificar si son de aceptación global, Donaldson & Dunfee (1999) proponen que se evidencian a través de aspectos como consenso extendido de principios a nivel universal, inclusión en estándares industriales globales, apoyo de instituciones internacionales destacadas, de organizaciones gubernamentales de ámbito regional y de organizaciones empresariales globales, tal es el caso de los derechos humanos universales, las Directrices para las empresas multinacionales establecidas por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), los principios de comportamiento ético en los negocios (Naciones Unidas), entre otros.

Significa entonces que el consentimiento también constituye un elemento clave en esta teoría, puesto que para la toma de decisiones éticas se plantea que se considere a qué comunidades pueden perjudicar y además, distinguir aquellas normas auténticas (legítimas) a las cuales dichas comunidades puedan ajustarse abiertamente sin contravenir con las denominadas hipernormas o normas morales de aplicación amplia (universal, global), de esta manera la actuación se basará en un conjunto de normas, valores y prácticas aceptables.

De allí que para Donaldson & Dunfee, los negocios a nivel global se manejan en un tejido de valores plurales, y los contratos sociales ameritan de aceptación general; de allí el énfasis de los autores en la creencia de que los problemas éticos en los negocios no pueden resolverse por completo sin apelar a las convicciones compartidas de las personas, con lo cual queda claro además, la importancia de los principios morales individuales de los tomadores de decisiones.

Esta teoría, en definitiva, ofrece una especie de esquema que establece una interconexión entre lo empírico y lo normativo en el ámbito de la investigación de la ética empresarial, en lo que respecta a lo empírico está la búsqueda a la solución de problemas de adaptación, dirección, decisiones, motivación, comportamiento ético, estructura organizacional; mientras que en cuanto a lo normativo, están las ideas en torno a la dimensión moral de las empresas y las prácticas de los negocios que van más allá de lo cotidiano.

A continuación se presenta la **Figura 6**, que recoge lo más significativo de la **Teoría Integradora del Contrato Social (TICS)**, considerando lo planteado por Donaldson & Dunfee (1994).

Figura 6

## Teoría Integradora del Contrato Social (TICS)



Fuente: Elaboración propia.

La **Ciudadanía Corporativa**, incluida en las **teorías políticas** acerca de la RSE, permite explicar el punto de vista de Matten & Crane (2003) acerca de su utilización en el debate en torno al papel social de las empresas, en el ámbito de la investigación y la literatura de gestión académica y profesional.

Matten & Crane exponen que la Ciudadanía Corporativa (CC) es un concepto cuyo uso data desde 1980, cuando se popularizó de manera prominente en empresas estadounidenses, en el ámbito de la práctica y en la literatura de gestión que trata sobre el papel social de las empresas, desde entonces ha comenzado a usarse en el idioma de la comunidad empresarial mundial. Consideran dos visiones convencionales, en las cuales “Se identifican límites y redundancias importantes, y se destaca la necesidad de una conceptualización teórica ampliada. El principal propósito es, realizar una definición teóricamente informada de CC que sea descriptivamente robusta y conceptualmente distinta de los conceptos existentes en la literatura” Matten & Crane (2003, p. 1). Por lo que esbozan la comprensión de la CC, para profundizar en su perspectiva de lo que es y lo que no es, estimular el debate conceptual, así como ofrecer una mejor información base para la investigación empírica.

Los autores denominan vistas convencionales a las concepciones de CC que se han manejado en la práctica y en la literatura desde su origen, y comprende dos tipos, una limitada o restringida y una equivalente. La primera, es la que se ha venido usando desde sus inicios en el contexto empresarial, contempla donaciones caritativas y otras formas de filantropía corporativa que se llevan a cabo en la comunidad local, como producto de la idea de ser “buenos” y “devolverle algo” a esta última, es decir que se entiende la CC como la idea de ser parte de una comunidad común, y que por tanto, en la literatura respecto a la visión limitada, no se encuentran pruebas de una nueva terminología.

En lo concerniente a la llamada vista convencional equivalente, los autores destacan que tiene un alcance más general y es básicamente una combinación de CC con las concepciones existentes de RSE, pero aplicados a una gama más amplia, o quizás a un conjunto diferente de problemas,

sin intentar definir cualquier rol nuevo para la corporación y significados nuevos. Consideran que ciudadanía se trata de una etiqueta para difundir las ideas existentes en cuanto a las relaciones empresa-sociedad, con la intención de hacerlas más atractivas al empresariado. En este sentido, Matten & Crane afirman que:

Si bien esta comercialización de ideas académicas es, en muchos aspectos, una tarea importante, también corre el peligro de escepticismo sobre la CC y la RSE si posteriormente se perciben como poco más que las efímeras modas de gestión. Además, aunque en nuestras interpretaciones, los autores que se refieren a CC de esta manera parecen estar combinando CC con la RSE, este cuerpo de literatura carece notablemente de un enfoque claro, directo e inequívoco (Op. cit., 6).

Es así como confirman su criterio que la visión convencional equivalente no va más allá de lo ya existente en la literatura referente a la CC en el contexto académico y empresarial, y que se hace poco argumento con respecto al significado del término “ciudadanía” y al uso del mismo en el ámbito corporativo, puesto que ellos consideran que es desde un profundo análisis de esa noción como se pueden realizar nuevos aportes.

De allí que proponen la explicación de “Ciudadanía” a partir de su raíz política, con una perspectiva descriptiva, para ello toman como base la visión liberal, concebida como el conjunto de derechos individuales y abarca tres categorías, civiles, sociales y políticos; los primeros contemplan la protección contra terceros (incluido el gobierno), tales como el derecho a la propiedad, a participar en mercados "libres" o libertad de expresión; los derechos sociales están referidos a la libre participación de los individuos en la sociedad, como el derecho a la educación,



a la salud o a varios aspectos del bienestar; y los derechos políticos, enfocados en la participación activa del individuo en la sociedad, dentro de los cuales están derecho a votar, a ocupar un cargo y, en general, derecho a participar en el proceso de formación de la voluntad colectiva en la esfera pública.

Visto así, los autores abordan el concepto de ciudadanía, considerando la amplitud de derechos que tienen los individuos en las tres esferas mencionadas, para establecer relación con la CC, añaden que desde el punto de vista liberal, el Estado nación es el responsable de tales derechos, y es el escenario en el que se ejercen los derechos políticos y las decisiones colectivas se toman dentro del marco procesal legítimo; de manera que en su enfoque “la ciudadanía está inseparablemente vinculada a un determinado territorio (nacional), que se rige por un estado soberano como garante de esos derechos de ciudadanía” (Op. cit.; p. 8). Además, sostienen que con la globalización, y su característica de “desterritorialización” se ha debilitado la capacidad del Estado como único garante de dichos derechos ciudadanos, y aseveran que:

Los estados nacionales todavía tienen gobiernos con plena soberanía en sus propios territorios. Los cambios cruciales efectuados por la globalización son que: (a) los estados nacionales están expuestos a acción económica, social y política fuera de su propio control; y (b) actores dentro de sus propios territorios enfrentan obstáculos cada vez menores para deslocalizar las actividades en territorios fuera del control de su gobierno original. (Ibid, p. 9).

Así pues, bajo esta óptica, se destaca que con la globalización ha cambiado el alcance del Estado nacional, más allá de su territorio y la realización de las actividades de orden social

traspasa fronteras territoriales, trasciende su poder e influencia, dando espacio para que otros entes y organizaciones participen en la esfera de la ciudadanía. Es en ese punto donde Matten & Crane consideran que el Estado deja de ser el único garante de la ciudadanía, y se da la unión de los términos Ciudadanía y Corporaciones, en su sentido correcto “Ciudadanía Corporativa”.

De allí que plantean entonces, que la globalización ha impulsado la participación corporativa en el ámbito de la ciudadanía, y ésta se da en áreas donde los gobiernos no ejercen su rol como garante de los derechos ya mencionados, los actores gubernamentales han desatendido este papel, y/o donde dejan un vacío. Consecuentemente, presentan la siguiente definición tentativa de CC: “Ciudadanía corporativa describe el papel de la corporación en la administración de los derechos de ciudadanía de las personas” (Ibid, p. 13).

Con su idea de CC, los autores introducen el término “administración” en el argot de la ciudadanía, buscando cambiar la generalidad que las empresas son ciudadanos tal cual los individuos, por la concepción que administran ciertos aspectos de la ciudadanía para los individuos. En este contexto, el término administración es utilizado para referirse a los diversos roles y acciones que en materia de derechos de ciudadanía llevan a cabo las corporaciones, haciendo la salvedad que aun cuando reconocen que éstas no son las únicas que asumen dicho papel, han incursionado considerablemente en las responsabilidades que en este sentido le competen a los gobiernos.

Los aspectos que Matten & Crane consideran como parte de administración de los derechos de ciudadanía, se concentran en los de orden social, civil y políticos. En los primeros, las corporaciones actúan como proveedores de servicios sociales hacia los individuos; en lo que

respecta a los de carácter civil, asumen la función de facilitadores; y en lo concerniente a derechos políticos, ejercen el rol de canalizadoras, un medio o apoyo para que los individuos ejerzan este tipo de derechos. Asimismo, agregan que “Es importante reconocer que CC en estos términos puede ser el resultado de un interés voluntario impulsada por una iniciativa corporativa, o impulsada por la reacción a la presión pública”. Con lo cual dejan claro que a nivel corporativo, el involucramiento en la denominada ciudadanía puede surgir de manera espontánea o como una forma de reacción ante las exigencias de la sociedad; se entiende entonces que la CC se enfoca en el poder que tienen las empresas en la esfera social, civil y política a nivel global, así como también que muchas de ellas han legitimado y potenciado cada vez más su actuación.

Volviendo al discurso de Matten & Crane, se tiene que destacan además que de la CC ampliada, se derivan nuevos horizontes de investigación dado que,

Nuestra reconceptualización de CC sugiere que los esfuerzos de investigación deben reorientarse para evaluar si las acciones corporativas están en los intereses de la sociedad. Esto conduce a un problema más general, y de hecho más fundamental, conectado a CC: si las corporaciones asumen funciones vitales de los gobiernos, se podría argumentar que también deberían asumir exactamente el tipo de responsabilidad que las sociedades modernas demanda del gobierno como facilitador de los derechos ciudadanos. Los gobiernos deben rendir cuentas a sus ciudadanos y, en principio, podrían ser aprobados o descargados de sus responsabilidades a través del proceso electoral. Sin embargo, mecanismos similares no existen con respecto a las corporaciones (Ibid, p. 21).

De allí que los propios autores de esta perspectiva, dejan abierta la reflexión en torno a la conveniencia de que las corporaciones intervengan en las responsabilidades de ciudadanía, que son inherentes a los gobiernos, y sugieren que su propuesta de CC, da pie a más investigación, puesto que consideran que surgen interrogantes con respecto a las respuestas de las empresas ante las demandas de la sociedad en atención a los derechos ciudadanos, y si éstas son del interés de las corporaciones o de la sociedad; además, si realmente se puede exigir a las mismas que rindan cuenta de igual manera como se le reclama a los gobiernos, y mediante qué mecanismos.

Finalmente, Matten & Crane (Ibid, p. 22), recalcan que,

De manera similar, dado que las corporaciones han emergido como actores activos en la administración de la ciudadanía, podríamos cuestionar cómo su papel podría y debería entrelazarse con el de los actores gubernamentales y no gubernamentales. Es nuestra esperanza que al presentar aquí una extensa conceptualización de CC, se puede obtener una mayor claridad sobre la naturaleza de estos problemas discernidos, y en última instancia se pueden idear soluciones apropiadas.

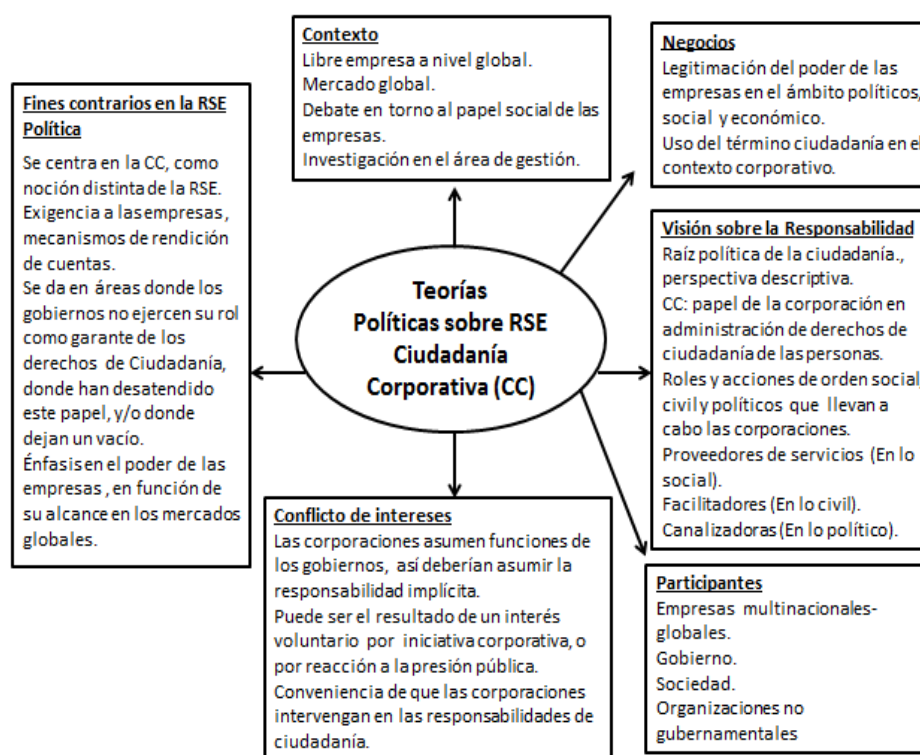
Así como resaltan la necesidad de mayor investigación, también se plantean cuestionamientos con respecto a las distintas aristas que arroja la CC ampliada, dejan entrever la necesidad de una orientación hacia el entendimiento entre las corporaciones, los gobiernos y las organizaciones no gubernamentales para lo que ellos denominan administración de la CC, específicamente en cuanto a las responsabilidades y equilibrio entre estas partes, anuencia y alternativas a los conflictos de intereses que de sus actuaciones se desprenden. Con esta postura con respecto a la CC, y al diferenciarla de la noción de RSE, se plantea también la importancia que ha venido

cobrando ésta última en el contexto social, político y económico, y alertan acerca de la necesidad de prestarle más atención y seriedad tanto a nivel teórico como práctico en el área de gestión.

A continuación se presenta la **Figura 7**, que recoge lo más significativo de la **Ciudadanía Corporativa**, considerando lo planteado por Matten & Crane (2003).

**Figura 7**

**Ciudadanía Corporativa**



Fuente: Elaboración propia.

Las **teorías políticas** consideradas recogen la idea del poder e influencia que ejercen las empresas en la sociedad, de los cuales emerge la RSE y la Ciudadanía Corporativa, y con éstas la necesidad de las organizaciones de insertarlas en su gestión a nivel interno y externo. Se recalca

también que es la sociedad y sus actores quienes reclaman la participación empresarial en actividades de esta índole, y de ello deriva además, su aceptación y reputación pública, aunado a los beneficios económicos que son producto de su participación en el mercado y en esencia le otorgan el poder en el ámbito social, político y civil que ostentan en su interacción con el entorno y que la legitima. Asimismo, desde esta perspectiva se plantea que las empresas están sujetas a obligaciones éticas, enmarcadas a una serie de normas y reglas generalmente aceptadas que delimitan la toma de decisiones y prácticas empresariales en el contexto globalizado, complejo, con valores plurales. Por último, desde la óptica de las posturas analizadas en las subcategorías de teorías políticas precitadas, se reconoce la importancia de la RSE, tanto a nivel de investigación en el ámbito académico como en la aplicación práctica del área de gestión.

### 2.1.3.- Teorías Integradoras

Su abordaje se constituye mediante los siguientes enfoques: *Aspectos administrativos o de gestión, Principio de responsabilidad pública, Gestión de grupos de interés y Desempeño social corporativo*, tal y como se distinguen a continuación.

**2.1.3.1.- Aspectos Administrativos o de Gestión**, a través de lo planteado en el artículo *A Conceptual Framework for Environment Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns (Un Marco Conceptual para el Análisis Ambiental de Problemas Sociales y la Evaluación de Patrones de Respuesta Empresarial)*, Sethi (1979).

En este documento se desarrollan las siguientes ideas principales: marco conceptual para analizar y evaluar los negocios; patrones de respuestas corporativas en diferentes condiciones temporales y socioculturales; componente contextual (entorno externo); respuesta a las presiones sociales; se ejerce una presión considerable sobre los negocios, instituciones para mejorar su gestión de problemas sociales; desempeño de una corporación en un contexto social.

El autor sostiene que una acción específica es más o menos socialmente responsable solo en el marco del tiempo, el medio ambiente, y la naturaleza de las partes involucradas. Asimismo, desarrolla las dimensiones del desempeño social corporativo. Señala que las empresas responden a dos tipos de fuerzas sociales; mercado y no mercado; las corporaciones, como todas las demás instituciones sociales, son una parte integral de una sociedad y debe depender de ella por su existencia, continuidad y crecimiento.

Incluye criterios de legitimidad, mantener el máximo control discrecional sobre su toma de decisiones interna y tratos externos; resaltando que la legitimidad, comprende los tipos de actividades corporativas como: el proceso de toma de decisiones internas; la percepción del ambiente externo; la manipulación de ese entorno: físico, social y político; y la naturaleza de la rendición de cuentas a otras instituciones en el sistema.

Para Sethi, la RS implica elevar el comportamiento corporativo a un nivel donde está en congruencia con las normas, valores y expectativas de desempeño social prevaleciente actualmente. El concepto de la RS es prescriptivo. En cuanto a la sensibilidad social, se espera que la corporación anticipe los cambios que pueden ser un resultado de sus actividades actuales, o puede deberse a la aparición de problemas sociales en los que las corporaciones deben jugar un

papel importante. Las actividades relacionadas con la responsabilidad social son de naturaleza prescriptiva, la sensibilidad social es proactiva, es decir, anticipatoria y preventivo en la naturaleza.

Explica un esquema de tres etapas para clasificar el comportamiento corporativo: 1) Obligación social proscriptiva; 2) Responsabilidad social prescriptiva; 3) Sensibilidad social Anticipativa y Preventiva. Además de desarrollar un esquema para distinguir entre los diversos entornos externos: físico, económico y sociopolítico, dentro del cual debe ser evaluada una respuesta corporativa a un conjunto de problemas sociales. Para el análisis de las condiciones ambientales y la adecuación de varias respuestas corporativas plantea cuatro categorías o etapas: a) Preproblema, b) Identificación, (c) Remedio y alivio, y (d) Prevención.

**2.1.3.2.- Principio de responsabilidad pública**, tomando como referencia lo contemplado por Preston & Post, en sus escritos *Private Management and Public Policy. The Principle of Public Responsibility Private (Gestión privada y políticas públicas. El principio de responsabilidad pública privada)*, (1975) y *Management and Public Policy (Gestión Privada y Políticas Públicas)*, (1981).

Recopilando las citas efectuadas por Garriga y Melé (2004; p. 58), se tiene que Preston & Post (1975, 1981), propusieron "el principio de responsabilidad pública". Eligen el término "público" en lugar de "social", para enfatizar la importancia del proceso público, en lugar de puntos de vista de moralidad personal o grupos de interés limitados que definen el alcance de responsabilidades. Incorporan el término responsabilidad pública, como una forma de entender que la RSE es una función de la gestión empresarial en el ámbito de la vida pública.



Preston & Post hicieron énfasis en la interrelación entre las instituciones sociales. Por lo tanto, las empresas deben ser socialmente responsables, pues forman parte de un entorno compartido y funcionan en el mismo. Para ellos, los estándares emanan de la política pública, considerando que ésta incluye tanto el texto literal de la ley y la regulación, como el amplio esquema de dirección social reflejado en la opinión pública, temas emergentes, requisitos legales formales y prácticas de aplicación o implementación.

Los autores señalan que develar el contenido del principio de responsabilidad pública es un cometido complejo y difícil, invariable en el tiempo, que amerita una atención sustancial por parte de la administración para que la acción social siempre sea justificable para brindar un beneficio para el público. Reconocen estar de acuerdo con la intervención de las empresas en el proceso de formulación de políticas públicas, específicamente en relación con aquellas áreas en las que la política pública particular no está claramente determinada o está en transición, pues afirman que es legítimo, y puede ser esencial, que las empresas afectadas participen abiertamente en la formulación de políticas.

De acuerdo con Preston & Post, las empresas deberían reconocer las consecuencias de sus acciones, pero no están obligadas a resolver todos los problemas de la sociedad. En cambio, deben apuntar a áreas relacionadas con su actividad e interés. Plantearon que una directriz apropiada para un comportamiento gerencial legítimo se encuentra en el marco de la política pública relevante. Melé (2009; p. 5), haciendo mención a Preston & Post (1981), añaden que “los estándares provienen de la política pública, pero entendiendo que la política pública no incluye sólo el texto literal de la ley y la regulación, sino también, el patrón amplio de dirección social

reflejado en la opinión pública, cuestiones emergentes, requisitos legales formales y prácticas de ejecución o aplicación. Esta es la esencia del principio de responsabilidad pública”.

Preston & Post, analizaron el alcance de la gestión de responsabilidad en términos de implicación "primaria" y "secundaria" de la empresa en su entorno social. La participación primaria es comprender el comportamiento y las transacciones que fluyen directamente de la propiedad y el funcionamiento intrínseco de la empresa, incluye la tarea esencial económica de la empresa, como localizar y establecer sus instalaciones, contratar proveedores, contratar empleados, desempeñando sus funciones de producción y comercialización de productos, también incluye requisitos legales; mientras que la participación secundaria, vienen como consecuencia de la primaria, se relaciona con los impactos y efectos generados por las actividades primarias, son, por ejemplo, carrera y oportunidades de ingresos para algunas personas, selección y promoción de los empleados.

Al mismo tiempo, estos autores están a favor de la intervención empresarial en el proceso de políticas públicas especialmente con respecto a áreas en las que la política pública aún no está claramente establecida o está en transición: "Es legítimo, y puede ser esencial, que las empresas afectadas participen abiertamente en la política en formación" Preston & Post (1981), citados por Melé (2009; p. 5). Reconocieron que “el contenido de la política pública no es necesariamente obvio o fácil de descubrir, ni es invariable en el tiempo”. No es fácil de definir lo público y lo privado para que la acción social siempre sea justificable para brindar un beneficio al público.

Según este punto de vista, si las empresas se adhieren a los estándares de desempeño existente en la ley y al proceso de política pública, entonces serían juzgadas como aceptablemente receptivas en términos de expectativas sociales.

**2.1.3.3.- Gestión de grupos de interés**, tomando en cuenta lo plasmado en el artículo *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts (Hacia una teoría de la identificación y prominencia de las partes interesadas: definiendo el principio de quién y lo que realmente cuenta)*, Mitchell, Donna & Wood (1997).

Plantean que las clases de partes interesadas puedan identificarse por su posición o posesión atribuida de uno, dos o los tres de los siguientes atributos: (1) El poder del interesado para influir en la empresa, (2) La legitimidad de la relación del interesado con la empresa, y (3) La urgencia del reclamo del interesado sobre la empresa. Esta teoría produce una amplia tipología de partes interesadas centrada en el supuesto normativo que estas variables definen el campo de los stakeholders: aquellas entidades a las que los usuarios deben prestar atención. Sobre la base de esta tipología, proponen además una teoría de la participación prominencia del titular, sugieren un modelo dinámico, basado en la tipología de identificación, que permite el reconocimiento explícito de la situación singularidad nacional y percepción gerencial para explicar cómo los gerentes pueden priorizar las relaciones con las partes interesadas.

Demuestran cómo la identificación de la tipología de la aplicación permite hacer predicciones sobre el comportamiento gerencial. Con respecto a cada clase de partes interesadas, así como las predicciones sobre cómo éstas cambian de una clase a otra y qué significa esto para los gerentes. En la teoría de la prominencia de las partes interesadas, no argumentan que los gerentes

deben prestar atención a ésta o aquella clase. Más bien, sostienen que para lograr ciertos fines, o debido a la percepción de factores, los gerentes prestan cierto tipo de atención a ciertos tipos de partes interesadas. Saber qué tipos de partes interesadas existen realmente, qué facilita esta tipología de identificación, y por qué los gerentes responden a ellos de la forma en que lo hacen, que la noción de prominencia aclara, prepara el escenario para el trabajo futuro en la teoría de las partes interesadas que especifica cómo y bajo qué circunstancias los gerentes pueden y deben responder a los diversos tipos de stakeholders. Tal identificación puede, como mínimo, ayudar a las organizaciones a evitar problemas y quizás incluso mejorar la eficacia.

Los autores sugieren que para comprender mejor "el principio de quién y qué realmente cuenta", se tiene que evaluar las relaciones entre las partes interesadas y los administradores sistemáticamente, tanto real como potencial, en términos de la ausencia relativa o presencia de todos o algunos de los atributos: poder, legitimidad y/o urgencia. Definición de estos atributos: Poder, una parte de una relación tiene poder, en la medida en que lo tenga o puede acceder a medios coercitivos, utilitarios o normativos, para imponer su voluntad en la relación; este acceso a los medios es una variable, no un estado estable, que es una de las razones por las que el poder es transitorio, puede adquirirse y perderse. La legitimidad es un bien social deseable, que es algo más grande y compartido que una mera autopercepción, y que puede definirse y negociarse de manera diferente en varios niveles de una organización social. Urgencia es el grado en que los reclamos de las partes interesadas exigen atención.

Para apoyar una teoría dinámica de identificación y relevancia de las partes interesadas, Mitchell, Donna & Wood (1997) consideran varias implicaciones adicionales de poder, legitimidad y urgencia. Primero, cada atributo es una variable, no un estado estable, y puede

cambiar para cualquier entidad particular o relación accionista-administrador. En segundo lugar, la existencia (o grado presente) de cada atributo es una cuestión de percepción múltiple y es una realidad construida más que una "objetiva". En tercer lugar, el individuo o entidad puede no ser "consciente" de poseer el atributo o, si está consciente de la posesión, no puede optar por promulgar ningún comportamiento implícito. Las características de los atributos de las partes interesadas, que se resumen a continuación, son importantes para el dinamismo de la teoría; es decir, proporcionan un preliminar marco para comprender cómo las partes interesadas pueden ganar o perder relevancia a los gerentes de una empresa: 1) Son variables, no de estado estable. 2) Son una realidad construida socialmente, no objetiva. 3) La conciencia y el ejercicio deliberado pueden estar presentes o no.

Proponen que, aunque se pueden distinguir grupos identificados de manera confiable como partes interesadas en función de su posesión de poder, legitimidad y urgencia en relación con la empresa, son los gerentes de la empresa que determinan qué partes interesadas son destacadas y, por lo tanto, recibirán atención gerencial. En resumen, se pueden identificar las partes interesadas de una empresa, basado en atributos, pero los gerentes pueden o no percibir el campo de interés particular correctamente. Las partes interesadas que captan la atención de la dirección serán solo aquellos que los gerentes perciban como muy destacados. La percepción que tiene el gerente de los atributos de un interesado es fundamental para la opinión del gerente sobre la relevancia de las partes interesadas. El principio de quién o qué cuenta realmente se basa en los supuestos, primero, que los gerentes que quieren alcanzar ciertos fines prestan tipos particulares de atención a diversas clases de interesados; segundo, que las percepciones dictan la relevancia de las partes interesadas; y tercero, que las diversas clases de las partes interesadas pueden identificarse en

función de la posesión o la posesión atribuida, de uno, dos o los tres atributos: poder, legitimidad y urgencia.

Mitchell, Donna & Wood, predicen que la prominencia de una parte interesada particular en el manejo de la empresa es baja si solo hay un atributo, moderada si hay dos atributos presentes y alto si los tres atributos están presentes. Dinamismo en las relaciones entre las partes interesadas y los administradores, las partes interesadas latentes pueden aumentar su prominencia para los gerentes y pasar al "interés expectante titular" adquiriendo solo uno de los atributos que faltan. En resumen, sostienen que la teoría de las partes interesadas debe dar cuenta del poder y urgencia así como legitimidad, no importa cuán desagradable o inquietante sean los resultados. Los gerentes deben conocer las entidades de su entorno que tienen poder y tienen la intención de imponer su voluntad sobre la empresa; y se debe prestar atención a la urgencia si los gerentes han de servir a los intereses de las partes interesadas legítimas. Los niveles de estos atributos (y por lo tanto la prominencia) pueden variar de un tema a otro. El dinamismo a lo largo de períodos de tiempo o variación en los problemas, hará una diferencia en la capacidad de los gerentes para satisfacer reclamos legítimos y proteger intereses legítimos.

Otro agregado de esta visión, es que los autores haciendo referencia a lo expuesto por Frederick (1978), citado por Cochran (2007; p. 450) quien observó que la academia empresarial y social se encontraba en una transición de un enfoque moral en la responsabilidad social (RSE1) a un enfoque amoral en capacidad de respuesta social (CSR2). Cuando la teoría de las partes interesadas se centra solo en cuestiones de legitimidad, adquiere el difuso sabor del enfoque moral de RSE1. Sin embargo, solo en el poder de las partes interesadas, produce la amoralidad y el interés propio, enfoque de acción de CSR2. En cambio, proponemos una fusión.

Mitchell et. al, plantean que en cuanto a las implicaciones para la gestión, la investigación y las direcciones futuras, su propuesta permite una clasificación más sistemática por los gerentes de las relaciones con los interesados. Además, sostienen que su modelo de tres atributos permite a los gerentes mapear la legitimidad de las partes interesadas y, por lo tanto, sensibilizarse con las implicaciones morales de sus acciones con respecto a cada grupo de interés. En este sentido, el modelo apoya el pensamiento normativo en el contexto de la gestión gerencial. Por tanto, estos refinamientos contribuyen al efecto potencial de la capacidad de los gerentes al tratar con los intereses de múltiples partes interesadas. Y, a medida que estos refinamientos encuentran su camino hacia la práctica aceptada, se puede vislumbrar más adelante rondas de investigación, que prueban si "nuevos mapas" dan como resultado "nuevos métodos".

**2.1.3.4.- Desempeño Social Corporativo**, de acuerdo con lo propuesto en el artículo *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance (Un Modelo Conceptual Tridimensional de Desempeño Corporativo)*, Carroll (1979).

De este artículo se extraen los siguientes planteamientos: Para que una definición de RS aborde por completo toda la gama de obligaciones que las empresas tienen con la sociedad, debe incorporar las categorías económicas, legales, éticas y discrecionales de desempeño comercial. Categoriza las RSE de una manera más exhaustiva. Cualquier responsabilidad o acción empresarial determinada podría tener motivos económicos, legales, éticos o discrecionales incorporados.

Para Carroll, todos estos tipos de responsabilidades siempre han existido simultáneamente para las organizaciones empresariales. Responsabilidades económicas: La primera y más importante RS de las empresas es de naturaleza económica. Antes que nada, la institución empresarial es la unidad económica básica de nuestra sociedad. Responsabilidades legales: La sociedad ha establecido las reglas básicas (leyes y reglamentos), bajo las cuales se establecen las empresas. Espera que las empresas cumplan con su misión económica dentro de ese marco. Responsabilidades éticas: Hay comportamientos y actividades adicionales que no están necesariamente codificados en la ley, pero que, sin embargo, los miembros de la sociedad esperan de los negocios.

**El autor recalca que las responsabilidades éticas están mal definidas y, en consecuencia, se encuentran entre las más difíciles de manejar para las empresas. En los últimos años, sin embargo, se ha enfatizado claramente las responsabilidades éticas, aunque continúa el debate sobre qué es y qué no es ético. Basta decir que la sociedad tiene expectativas de negocios más allá de los requisitos legales. Responsabilidades discrecionales: son aquellas sobre las que la sociedad no tiene un mensaje claro para los negocios. Se dejan a criterio y elección individuales. Existen expectativas sociales de que las empresas asuman roles sociales puramente voluntarios, y la decisión de asumirlos está guiada únicamente por el deseo de una empresa de participar en roles sociales que no son obligatorios, no son requeridos por la ley y ni siquiera se esperan generalmente de las empresas en un sentido ético.**

Este marco proporciona categorías para las diversas responsabilidades que la sociedad espera que asuman las empresas. La RSE engloba las expectativas económicas, legales, éticas y



discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento dado. Una determinada acción empresarial puede implicar simultáneamente varios tipos de responsabilidades sociales. El marco de cuatro categorías se puede utilizar para ayudar a identificar las razones de las acciones comerciales, así como para llamar la atención sobre las consideraciones éticas y discrecionales que a veces los gerentes olvidan.

Carroll agrega que al desarrollar un marco conceptual para el DSC, no solo se tiene que especificar la naturaleza (económica, legal, ética, discrecional) de la RS, sino que también se tiene que identificar los problemas sociales o áreas de actualidad a las que están vinculadas estas responsabilidades. Los temas, y especialmente el grado de interés organizacional en éstos, siempre están en un estado de cambio. A medida que cambian los tiempos, también lo hace el énfasis en la variedad de problemas sociales que las empresas deben abordar. Los problemas sociales particulares son de diversa preocupación para las empresas, dependiendo de la industria en la que existan, así como de otros factores. Muchos factores entran en juego cuando un gerente intenta obtener una solución sobre qué temas sociales deberían ser de mayor interés para la organización. Queda el reconocimiento que las cuestiones sociales deben identificarse como un aspecto importante del desempeño social empresarial, pero de ninguna manera hay acuerdo sobre cuáles deberían ser estas cuestiones.

El tercer aspecto del modelo planteado por Carroll, aborda la filosofía, el modo o la estrategia detrás de la respuesta empresarial (gerencial) a la RS y los problemas sociales. El término generalmente utilizado para describir este aspecto es "capacidad de respuesta social". La capacidad de respuesta social puede variar en un continuo desde no responder (no hacer nada) hasta una respuesta proactiva (hacer mucho). Se asume que las empresas tienen una RS y que el

enfoque principal no es que la administración acepte una obligación moral, sino el grado y tipo de acción gerencial. Los tres aspectos del modelo obligan, por tanto, a reflexionar sobre las cuestiones dominantes que deben afrontarse al analizar el desempeño social.

Este modelo conceptual de desempeño social corporativo está destinado a ser útil tanto para académicos como para gerentes. El uso principal para el académico es ayudar a sistematizar los temas importantes que deben enseñarse y entenderse en un esfuerzo por aclarar el concepto de RS. El modelo no es la conceptualización última, es un paso modesto pero necesario hacia comprender las principales facetas del desempeño social.

Lo explicado en este artículo puede ayudar a los gerentes a: Comprender que la RS no es separada y distinta del desempeño económico, sino que es solo una parte de las RS totales de las empresas. Pensar sistemáticamente en los principales problemas sociales que enfrenta. Proporcionar una conceptualización que podría conducir a un programa de desempeño social mejor administrado. Utilizar como herramienta de planificación y de resolución de problemas de diagnóstico. Identificar categorías dentro de las cuales la organización puede situarse. Tener un marco sistemático para pensar no solo en los problemas sociales que enfrentan sino también en los patrones de respuesta gerenciales contemplados. Servir como guía en la formulación de criterios para ayudar a la organización a desarrollar su postura sobre diversos temas sociales. Obtener como resultado una atención más sistemática a todo el ámbito del desempeño social empresarial. Finalmente destaca que el desempeño social corporativo requiere que: 1) Se evalúen las responsabilidades sociales de una empresa. 2) Se identifiquen los problemas sociales que debe abordar. 3) Se elija una filosofía de respuesta.

De seguido, se presenta el *Cuadro 3 (y su Continuación)*, el cual recoge los aspectos clave que constituye la categoría *Teorías Integradoras*, compuesta por las subclases *Aspectos administrativos o de gestión*, *Principio de responsabilidad pública*, *Gestión de grupos de interés* y *Desempeño social corporativo*, incluyendo además el enfoque principal que las sostiene, los puntos de encuentro, y de inflexión y reflexión con relación a la RSE.

**Cuadro 3: Aspectos clave de las Teorías Integradoras**

Subclase	Aspectos clave	Enfoque	Puntos de encuentro	Puntos de Inflexión y Reflexión
Aspectos Administrativos o de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Componente contextual (entorno externo).</li> <li>▪ Las empresas responden a dos tipos de fuerzas sociales; mercado y no mercado.</li> <li>▪ Criterios de legitimidad de las empresas.</li> <li>▪ La RSE implica elevar el comportamiento corporativo a un nivel de congruencia con las normas, valores y expectativas de desempeño social prevaleciente.</li> <li>▪ Cuatro categorías de análisis de las condiciones ambientales y adecuación de respuestas corporativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marco conceptual para analizar y evaluar los negocios y la naturaleza de las respuestas a presiones sociales en diferentes contextos situacionales y condiciones ambientales.</li> <li>▪ Un esquema de tres etapas para clasificar el comportamiento corporativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las corporaciones, son una parte integral de una sociedad y debe depender de ella para su existencia, continuidad y crecimiento.</li> <li>▪ Desempeño de una corporación en un contexto social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Una acción específica es más o menos socialmente responsable solo en el marco del tiempo, el medio ambiente, y la naturaleza de las partes involucradas.</li> <li>▪ Las actividades relacionadas con la RS son de naturaleza prescriptiva.</li> </ul>
Principio de Responsabilidad Pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsabilidad pública, alternativa a la noción que las empresas tienen una responsabilidad ilimitada.</li> <li>▪ Los estándares emanan de la política pública, incluye: texto de la ley, regulación, esquema de dirección social reflejado en la opinión pública, prácticas de acción, requisitos legales.</li> <li>▪ Alcance de la RSE referido a la implicación empresa-entorno social: primaria (funcionamiento de la empresa), y secundaria (impactos y efectos generados por las actividades primarias).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incorporan el término responsabilidad pública, como una forma de entender que la RSE es una función de la gestión empresarial en el ámbito de la vida pública.</li> <li>▪ Es legítimo, y puede ser esencial que las empresas participen en la formulación de políticas públicas, en áreas en las que la política pública está en transición.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las empresas deben ser socialmente responsables, pues forman parte de un entorno compartido y funcionan en el mismo.</li> <li>▪ Interrelación empresa-sociedad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las empresas deberían reconocer las consecuencias de sus acciones, pero no están obligadas a resolver todos los problemas de la sociedad. Deben apuntar a áreas relacionadas con su actividad e interés.</li> <li>▪ Si las empresas se adhieren a los estándares de desempeño existentes en la ley y al proceso de política pública, entonces serían juzgadas como aceptablemente receptivas en términos de expectativas sociales.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia, a partir de lo expuesto por los autores citados.*

**Cuadro 3: Aspectos clave de las Teorías Integradoras (Continuación)**

Subclase	Aspectos clave	Enfoque	Puntos de encuentro	Puntos de Inflexión y Reflexión
Gestión de Stakeholders (Grupos de interés o partes interesadas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las clases de stakeholders pueden identificarse por su posición o posesión atribuida de uno, dos o los tres atributos: 1) Poder del interesado para influir en la empresa, 2) Legitimidad de la relación del interesado con la empresa, 3) Urgencia del reclamo del interesado sobre la empresa.</li> <li>▪ La identificación de la tipología de la aplicación permite hacer predicciones sobre el comportamiento gerencial.</li> <li>▪ Las características de los atributos son: Variables. Son una realidad, no objetiva. La conciencia y el ejercicio deliberado pueden estar presentes o no.</li> <li>▪ La prominencia de un stakeholder en el manejo de la empresa es baja si solo hay un atributo, moderada si hay dos y alta si los tres están presentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificación y relevancia de los stakeholders basada en la posición de éstos teniendo en cuenta uno o más de los tres atributos de la relación.</li> <li>▪ Los atributos de los stakeholders son importantes para el dinamismo de esta teoría.</li> <li>▪ La combinación de estos atributos, generan una tipología de stakeholders, propuestas sobre su relevancia para los gerentes, la investigación y la administración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los gerentes deben conocer las entidades de su entorno que tienen poder y tienen la intención de imponer su voluntad sobre la empresa; y se debe prestar atención a la urgencia si los gerentes han de servir a intereses de los stakeholders legítimos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El dinamismo a lo largo del tiempo o variación en los problemas hará una diferencia en la capacidad de los gerentes para satisfacer reclamos legítimos y proteger intereses legítimos.</li> <li>▪ Saber qué tipos de stakeholders existen realmente y por qué los gerentes responden a ellos de la forma en que lo hacen, puede ayudar a las organizaciones a evitar problemas y quizás incluso a mejorar la eficacia.</li> <li>▪ Se pueden identificar los stakeholders de una empresa, basado en atributos, pero los gerentes pueden o no percibir el campo de interés particular. La percepción del gerente de los atributos es fundamental para su opinión sobre la relevancia de las partes interesadas.</li> </ul>
Desempeño Social Corporativo (DSC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incorpora las categorías económicas, legales, éticas y discrecionales de desempeño comercial.</li> <li>▪ Reconocimiento que las cuestiones sociales son importante del DSC.</li> <li>▪ Asume que las empresas tienen una RS y el enfoque principal es que la administración acepte el grado y tipo de acción gerencial.</li> <li>▪ El DSC requiere: Evaluación de las RSE. Identificación de problemas sociales a abordar. Elección de una filosofía de respuesta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desempeño social corporativo (DSC).</li> <li>▪ Proporciona categorías para las diversas responsabilidades que la sociedad espera que asuman las empresas.</li> <li>▪ Modelo conceptual de DSC destinado a ser útil tanto para académicos como para gerentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Una determinada acción de empresa puede implicar simultáneamente varios tipos de RS.</li> <li>▪ La variedad de problemas sociales que las empresas deben abordar es cambiante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los problemas sociales son de diversa preocupación para las empresas, dependiendo del tipo de industria a la que pertenecen, así como de otros factores.</li> <li>▪ La capacidad de respuesta social puede variar en un continuo desde no responder (no hacer nada) hasta una respuesta proactiva (hacer mucho).</li> <li>▪ Ayuda a los gerentes a comprender que la RS no es separada y distinta del desempeño económico.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia, a partir de lo expuesto por los autores citados.*

La subclase *Aspectos Administrativos o de Gestión*, incluida en las **teorías integradoras** acerca de la RSE, es abordada tomando como referencia lo expuesto por Sethi (1979), en torno al contexto social del desempeño corporativo y su evaluación o medición, como un aporte complementario para la investigación al respecto.

En este enfoque, el autor destaca que una acción específica es más o menos socialmente responsable solo en el marco del tiempo, el medio ambiente y la naturaleza de las partes involucradas. En tal sentido, la evaluación del desempeño corporativo o de cualquier otra institución social está determinada cultural y temporalmente, es decir que en un momento específico y bajo determinadas circunstancias una actividad puede considerarse como responsable y en otros no. Se propone entonces un marco para efectuar dicha evaluación que se caracteriza por dos aspectos, clasificaciones y significados estables, con lo cual establece por una parte, que los tipos de respuestas corporativas se definen en función de los fundamentos subyacentes aplicados en respuesta a las presiones sociales; y por otra parte, se contempla la definición del entorno externo o el contexto dentro del cual se hace y evalúa la respuesta corporativa.

Así, se plantea dimensiones del desempeño social corporativo, dejando entrever que las empresas responden a dos tipos de fuerzas sociales denominadas de mercado y no mercado. En el caso de las fuerzas del mercado, una empresa se adapta a través de variación de su producto, servicio, promoción y combinación de precios para satisfacer las necesidades y expectativas cambiantes de los consumidores; la adecuación de la respuesta puede medirse en términos de rentabilidad y crecimiento de la empresa. Las consecuencias de las acciones del mercado, son de carácter no comercial (denominadas como no mercado) o indirectas para la sociedad, que

también son llamados externalidades; la respuesta comercial a la fuerzas no comerciales, comúnmente son denominadas responsabilidad social y sensibilidad social de las empresas.

En este orden de ideas, Sethi (1979; p. 65), sostiene que:

Las empresas son una institución social y, por lo tanto, deben depender de la aceptación de la sociedad de su papel y actividades para sobrevivir y crecer. En cualquier momento dado, es probable que haya una brecha entre el desempeño del negocio y expectativas sociales causadas por ciertas acciones comerciales o expectativas cambiantes. La brecha cada vez mayor hará que las empresas pierdan su legitimidad y afectará su supervivencia, por lo tanto, debe esforzarse por reducir esta brecha de su "legitimidad" para reclamar su parte de la sociedad física y recursos humanos y para mantener el máximo control discrecional sobre su toma de decisiones interna y tratos externos.

Con ello, confirma que existe dependencia de las empresas con respecto a la sociedad, debido a que requieren de la anuencia de ésta con relación a sus actividades, lo cual es fundamental para su desarrollo y continuidad; quiere decir que en la medida en que el desempeño empresarial concuerde con los intereses de la sociedad, se podrá garantizar la supervivencia de la empresa, por lo que precisa disminuir las brechas que puedan surgir entre su desempeño y lo que espera la sociedad, a fin de evitar perder su legitimidad y ejercer control en cuanto a la toma decisiones a nivel interno y relaciones externas.

De lo anterior se deriva que el autor considera a la legitimidad como un criterio para la evaluación del desempeño social corporativo, que conlleva a plantear que el comportamiento

corporativo puede pasar por tres etapas de adaptación, obligación social, responsabilidad social y sensibilidad social. Se refiere a la primera cuando la empresa da respuesta a las fuerzas del mercado o restricciones legales, y la legitimidad se basa en lo económico y legal. En cuanto a la responsabilidad social, afirma que ésta “implica elevar el comportamiento corporativo a un nivel donde está en congruencia con las normas, valores y expectativas de desempeño social prevaleciente actualmente”. Con respecto a la sensibilidad social, “se espera que anticipe los cambios que pueden ser un resultado de las actividades actuales de la corporación, o puede deberse a la aparición de problemas sociales en los que las corporaciones deben jugar un papel importante” (Op. cit; p. 66).

En esta óptica, se advierte que aunque los criterios económicos y legales son necesarios, no son suficientes para la legitimación y que con solo cumplir ellos no garantiza la permanencia de la empresa. Por ende, se reconoce la necesidad de comportamientos alineados con la responsabilidad y la sensibilidad social, que van más allá de los límites legales, de mercado y la rentabilidad de las operaciones, están ligados al papel cambiante que tienen las empresas como parte del sistema social, a la satisfacción de necesidades varias, a una actuación en concordancia con las normas y valores del entorno social, a la aceptación de sus responsabilidades en la solución de problemas y a asumir que están sujetas al escrutinio público.

Sethi, añade que para efectuar el estudio de las distintas condiciones del entorno externo (físico, económico y sociopolítico) y adaptación de las respuestas corporativas ante los problemas sociales, se puede recurrir a cuatro etapas que son: Preproblema, Identificación, Remedio y alivio, y Prevención, éstas van desde el reconocimiento de la existencia de un problema por efecto de las operaciones de la empresa; el impulso entre los grupos afectados para definirlo,

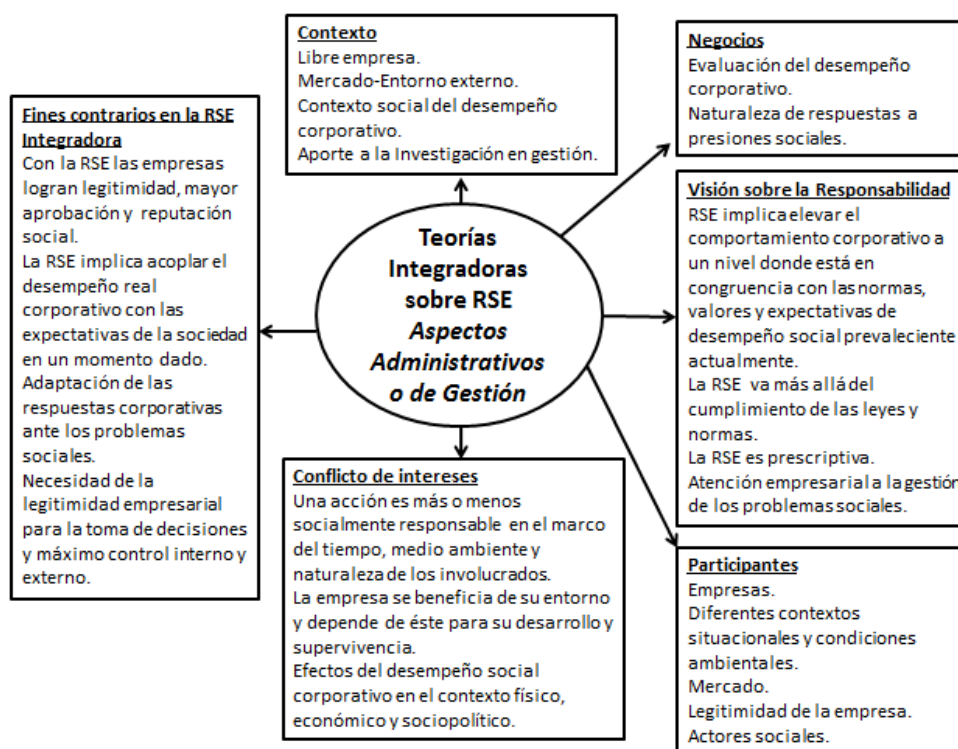
identificar sus causas y relacionarlo con la fuente; la consideración de los daños compensatorios y/o punitivos a las partes afectadas; hasta el desarrollo de programas de largo alcance para prevenir la recurrencia del problema.

Con su propuesta, el autor deja entrever su interés por el análisis del ambiente o contexto social donde se desenvuelven las empresas, bajo la premisa que éstas forman parte del sistema social y que dependen de éste para su crecimiento y perpetuidad, así es importante la consideración de la forma como se comportan y dan respuesta a los cambios y exigencias del mismo y sus distintos actores. Recoge además, en sus planteamientos, ideas que están a la disposición tanto de académicos como de las empresas, para llevar a cabo las prácticas de desempeño social por parte de las empresas de manera favorable y posible, basándose en la medición mediante criterios de desempeño que abarca tres concepciones de comportamiento fundamentales como son obligación social, responsabilidad social y sensibilidad social y las características de las mismas.

A continuación se presenta la **Figura 8**, que recoge lo más significativo de la **subclase Aspectos Administrativos o de Gestión**, considerando lo planteado por Sethi (1979).



**Figura 8**  
**Aspectos Administrativos o de Gestión**



*Fuente: Elaboración propia.*

El **Principio de responsabilidad pública**, incluido en las **teorías integradoras** acerca de la RSE, permite que al indagar en sus bases, tomando como referencia lo planteado por Preston & Post (1975, 1981), se muestren aspectos vinculados con lo que consideran incluye la política pública.

En concordancia con la versión de Garriga y Melé (2004), la propuesta de Preston & Post (1975, 1981), destaca que la política pública contiene además del texto literal de la ley y la

regulación, el amplio patrón de dirección social reflejado en la opinión pública, cuestiones, requisitos legales formales y prácticas de ejecución o aplicación.

Según lo referido por Cox De Moura-Leite (2010; p. 18) “L. E. Preston y J. E. Post propusieron el término responsabilidad pública, ya que entienden que la RSE es un papel del gobierno corporativo en el contexto de la vida pública”. Por tanto, se puede afirmar que utilizan la noción de responsabilidad pública para resaltar el alcance de las responsabilidades empresariales por encima de lo personal o de grupos específicos, es decir que forma parte de un contexto público.

Así pues, la idea expuesta por estos autores contempla que las empresas (como instituciones sociales) y la sociedad son dos sistemas que se interrelacionan; en tal sentido, en esa interacción con sus actividades, tanto en los momentos buenos como en los difíciles, están expuestas a la opinión pública en general y con ello se someten a toda la gama de formalidades, normas, orden, y aquello que es aceptable o no en una sociedad, lo cual repercute además en el proceso de toma de decisiones empresariales hacia un comportamiento responsable.

Giorgis (2019; p. 9), en su explicación de esta visión destaca que:

El principio de responsabilidad pública establecido por Preston y Post entiende a la RSE como un conjunto de políticas y prácticas empresariales orientadas desde el ámbito interno al proceso de administración de la empresa y desde el ámbito social o externo al rol político o de poder que ostenta la empresa en la sociedad donde se desarrolla.

Por lo que, bajo esta perspectiva, la RSE es considerada una función de la gestión empresarial en el contexto del acontecer público, que tiene inherencia en el conjunto complejo y diverso de instituciones y actores varios, que forman parte del entorno de las empresas, razón por la cual el empresariado no puede desarrollar sus actividades de manera aislada a las actividades de las demás organizaciones públicas y privadas de la sociedad. De allí se deriva que su actuación comprende una amplia gama de nexos, especialmente con lo público, incluido el gobierno y las instituciones vinculadas, quienes deben actuar en la delimitación del proceder empresarial, y de velar que las empresas asuman las consecuencias y efectos que de éste se deriven; por lo tanto la responsabilidad empresarial no es ilimitada.

Cox De Moura-Leite (Op. cit., p. 19), añade que:

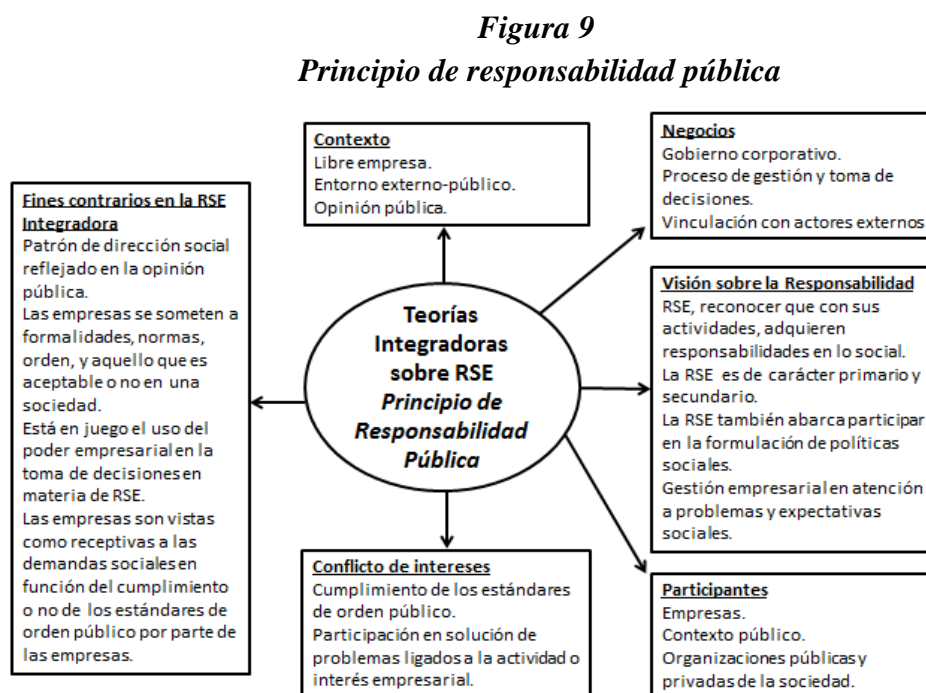
Según Preston & Post (1981) las empresas deberían considerar las consecuencias de sus acciones, pero no están obligados a resolver todos los problemas de la sociedad. En cambio, deben apuntar a áreas relacionadas con su actividad e interés. Ellos analizaron que el alcance de la RSE se refiere a la participación primaria y secundaria de la empresa con la sociedad.

Así, bajo estas premisas, estos autores reconocen que debido a sus operaciones, las empresas tienen responsabilidades en el ámbito social, las cuales son de carácter primario (inherentes al funcionamiento empresarial) y secundario (se derivan de las de orden primario. Asimismo, plantean que las organizaciones empresariales, en aras de generar beneficio público también pueden involucrarse en la formulación de políticas sociales, en función de los vacíos que en este

sentido puedan existir, de cambios que se estén efectuando, de la naturaleza de las actividades organizacionales y los sectores por los cuales se inclina.

Se entiende pues que con sus planteamientos Preston & Post, presentan un aspecto adicional a lo contemplado en otras propuestas en torno a la RSE, ya revisadas; se trata del aspecto público, que implica además la consideración de la gestión empresarial para atender los problemas de índole social. Esto lleva también a pensar en la armonía de las relaciones empresa-contexto externo, a través del cumplimiento de los estándares de orden público que rigen el funcionamiento organizacional, lo cual indica que tiene afinidad con las demandas sociales.

A continuación se presenta la **Figura 9**, que recoge lo más significativo del **Principio de responsabilidad pública**, a partir de lo expuesto por Preston & Post (1981).



*Fuente: Elaboración propia.*

La *Gestión de Grupos de Interés (Stakeholders)*, como parte de las **teorías integradoras** acerca de la RSE, conlleva a analizar los planteamientos de Mitchell, Donna & Wood (1997) en cuanto a la manera como los gerentes pueden dar prioridad a las relaciones con las partes interesadas o grupos de interés (stakeholders).

En este sentido, Garriga y Melé (2004; p. 59), afirman que “La gestión de las partes interesadas intenta integrar a los grupos con participación en la empresa en la toma de decisiones gerenciales. Se ha realizado una gran cantidad de investigación empírica, guiada por un sentido de pragmatismo”. Dentro de tales investigaciones incluyen la realizada por Mitchell et. al (1997), que aborda la importancia de las partes interesadas para los gerentes. Señalan además que como producto de las exigencias y presiones de diferentes organizaciones y actores sociales en torno a las responsabilidades empresariales, algunas corporaciones buscan dar respuestas a tales demandas, recurriendo al diálogo con un conjunto amplio de stakeholders, el cual conlleva a aclarar las expectativas del entorno.

Mitchell et. al (1997), presentan una serie de planteamientos con los que pretenden incorporar en el campo de la investigación de los stakeholders y gestión empresarial, "el principio de quién y qué realmente cuenta". Para lo cual, destacan que los grupos de interés pueden identificarse a partir del reconocimiento de la presencia o no de todos o de algunos de los siguientes atributos: 1) El poder del interesado para influir en la empresa, 2) La legitimidad de la relación del interesado con la empresa, y 3) La urgencia del reclamo del interesado sobre la empresa; con lo cual se generan escenarios en los que los gerentes pueden manejarse eficazmente para dar respuesta a los distintos tipos de stakeholders; agregan que es necesario tener claro que dichos atributos presentan a su vez tres características: variabilidad (pueden cambiar para cualquier

entidad particular o relación accionista-administrador), son una realidad construida socialmente (no objetiva), y la conciencia y el ejercicio deliberado pueden estar presentes o no.

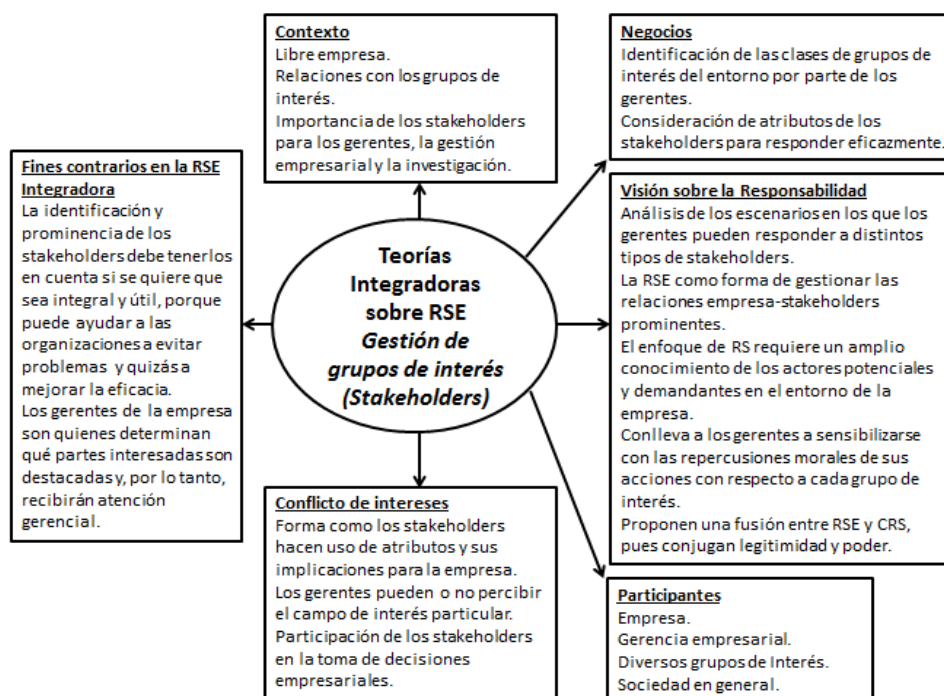
Esta perspectiva va ligada entonces al quehacer gerencial con relación a su comportamiento ante los stakeholders; consiste en una especie de modelo o guía para la identificación de éstos por parte de los gerentes, en la cual juega un papel fundamental la percepción gerencial para establecer la relevancia que tienen las clases de grupos de interés, y a cuáles les prestarán atención y de qué manera. Para ello, Mitchell et. al, se refieren al término prominencia como el grado en que los gerentes dan prioridad a los reclamos de los stakeholders; en su modelo, exponen un esquema de prominencia de una parte interesada en el manejo de la empresa, en función de la presencia o no de los atributos antes señalados, según lo cual es baja si solo hay un atributo, moderada si hay dos atributos presentes y alto si los tres atributos están presentes.

Esta es una propuesta que los propios autores describen como dinámica, pues la capacidad de los gerentes para atender las exigencias de los grupos de interés varía en relación con factores como el tiempo y la diversificación de los problemas que estos presenten. También se puede entender que los autores resaltan la importancia que los gerentes deben otorgarle a los diferentes entes y grupos de interés del entorno empresarial, en atención a los atributos poder, legitimidad y urgencia, y la forma como las partes interesadas hacen uso de los mismos y sus implicaciones para la empresa. En cuanto a RSE, plantean que cuando la teoría de las partes interesadas se centra solo en cuestiones de legitimidad, toma el enfoque moral de RSE; no obstante, si se basa solo en el poder de las partes interesadas, se ubica en el enfoque de amoralidad y el interés propio, de la Capacidad de Respuesta Social (CRS). En tal sentido, con su modelo teórico los autores proponen una fusión, ya que conjugan las cuestiones de legitimidad y poder.

Mitchell et. al (1997), reconocen que su planteamiento teórico constituye un modelo que conlleva a los gerentes a efectuar un mapeo de la legitimidad de las partes interesadas y, a sensibilizarse con las repercusiones morales de sus acciones con respecto a cada grupo de interés, así como a determinar el potencial y capacidad de los gerentes al tratar con los intereses de múltiples partes interesadas. De igual forma, sus ideas sirven como punto de partida para establecer prácticas gerenciales, el surgimiento de nuevas investigaciones, de las cuales pueden derivarse a su vez, novedosos métodos.

Seguidamente, se muestra la **Figura 10**, que contempla los aspectos más resaltantes de la **Gestión de grupos de interés**, en función de lo planteado por Mitchell et al (1997).

**Figura 10**  
**Gestión de grupos de interés**



Fuente: Elaboración propia.

El *Desempeño Social Corporativo*, dentro de las **teorías integradoras** acerca de la RSE, permite que en su estudio se develen las ideas expuestas por Carroll (1979), en relación a la definición de responsabilidad social y su categorización.

El autor inicia su planteo a partir de un resumen de las diferentes visiones para definir la RSE por variedad de autores del área de negocios, las cuales han contemplado una amplia gama de actividades económicas, legales y voluntarias. De allí que para desarrollar su idea de desempeño social corporativo, sugiere tres aspectos distintos que de alguna manera deben articularse e interrelacionarse:

1. Una definición básica de responsabilidad social (es decir, ¿Nuestra responsabilidad va más allá de las preocupaciones económicas y legales?).
2. Una enumeración de las cuestiones para las que existe la responsabilidad social (es decir, ¿Cuáles son las áreas sociales - medio ambiente, seguridad de los productos, discriminación, etc. - en las que tenemos una responsabilidad?).
3. Una especificación de la Filosofía de la respuesta (es decir, ¿reaccionamos a los problemas o actuamos?) Cada uno de estos necesita una elaboración. Carroll (1979; p. 499).

En esta concepción, el autor une las nociones de RS y la de CRS en una sola denominada Desempeño Social Corporativo, que además implica responsabilidad ante la sociedad. En su criterio, para definir RS, es preciso incorporar cuatro categorías importantes: económicas, legales, éticas y discrecionales de desempeño comercial. El autor hace la salvedad que cualquier responsabilidad o acción empresarial determinada podría tener motivos enmarcados en dichas



categorías, que se dan de manera simultánea y que este orden refleja una evolución de la importancia que cada tipo de responsabilidad tiene para las organizaciones empresariales.

Carroll (1979), describe cada una de las categorías mencionadas de la siguiente manera: Responsabilidades económicas, abarca la idea central de la producción de los bienes y servicios que la sociedad desea y venderlos con una ganancia, todos los demás roles comerciales se basan en este supuesto fundamental. Responsabilidades legales, comprende el conjunto de reglas básicas (leyes y reglamentos), bajo las cuales se establecen y se espera que funcionen las empresas; la sociedad espera que las empresas cumplan con su misión económica dentro del marco de los requisitos legales. Responsabilidades éticas, contempla aquellos comportamientos y actividades adicionales que no están necesariamente codificados en la ley, pero que, los miembros de la sociedad esperan de los negocios. Responsabilidades discrecionales, engloba aquellas que son guiadas únicamente por el deseo de una empresa de participar en roles sociales que no son obligatorios, no son requeridos por la ley y ni siquiera se esperan generalmente de las empresas en un sentido ético.

En torno a sus planteamientos de 1979, el propio Carroll (1999; p. 283), destacó que:

El componente económico de la definición sugiere que la sociedad espera negocios para producir bienes y servicios y venderlos con ganancias. Esto es cómo se diseña y funciona el sistema económico capitalista. Así como la sociedad espera que las empresas obtengan ganancias (como incentivo y recompensa) por su eficiencia y efectividad, la sociedad espera que las empresas obedezcan la ley. Las siguientes dos responsabilidades representaron mi intento de especificar el tipo o naturaleza de las responsabilidades que

se extienden más allá de la obediencia a la ley. La responsabilidad ética representa los tipos de comportamiento y ética, normas sociales que la sociedad espera que sigan los negocios. Estos se extienden al comportamiento y prácticas que van más allá de lo que exige la ley. Finalmente, hay responsabilidades discrecionales. Estas representan roles voluntarios que las empresas asumen pero para los cuales la sociedad no proporciona una expectativa tan clara como lo hace en la responsabilidad ética.

De allí que se puede apreciar como el autor, en trabajos posteriores, argumenta tales ideas, aclarando el contenido de su definición de RSE. Asimismo, Carroll (Op. cit., 284), agrega que:

Aunque mi definición de 1979 incluye una responsabilidad económica, muchos hoy en día todavía piensan en el componente económico como lo que la empresa hace por sí misma, y los aspectos legales, éticos y componentes discrecionales (o filantrópicos) como lo que las empresas hacen por los demás. Aunque esta distinción es atractiva, yo diría que la viabilidad económica es algo que los negocios también hacen para la sociedad, aunque rara vez lo miramos de esta manera.

Así pues, en su explicación deja ver su posición en torno a que las responsabilidades económicas que cumplen las empresas, también tienen fines sociales, es decir que su funcionamiento les permite obtener resultados financieros, que se traduce en beneficio para la sociedad; aunque hace la salvedad que esta óptica resulta poco común. Con esta mirada, el autor asoma cierta afinidad con la subcategoría de maximización de ganancias, en cuanto al sentido de la finalidad de la libre empresa capitalista de obtención de beneficios; al mismo tiempo, rescata la idea que la empresa es una institución social, por cuanto es necesario que se mantenga operativa

para a su vez, continuar cumpliendo con su rol bajo una orientación hacia el desarrollo económico y social, a través de tareas como las de generar bienes y servicios, empleo, entre otras.

Otro aspecto resaltante del DSC, propuesto por Carroll (1979), es el concerniente a las áreas de la responsabilidad social, esta se corresponde con la segunda dimensión (las cuestiones sociales), que son variadas y están en constante cambio, incluye aspectos como: consumismo, ambiente, discriminación, seguridad del producto, seguridad ocupacional y accionistas; así la elección de alguna de dichas cuestiones o problemas por atender, quedan de parte del empresariado y se debe a diversos factores, dentro de los cuales está el interés empresarial (que también es cambiante), el tipo de industria o empresa.

La tercera dimensión del modelo es la que Carroll considera como filosofía de respuesta social. Es un reflejo de las decisiones y políticas de las empresas en una de las cuatro posiciones siguientes: Reactiva, la empresa responde a un problema social luego que éste puso en riesgo las metas fijadas; Defensiva, la empresa interviene para defenderse de amenazas externas; Acomodatícia, la empresa se ajusta a los requerimientos del gobierno y de la opinión pública; Proactiva, la empresa se adelanta a futuras exigencias.

Aun cuando, la propuesta presentada no ofrece un listado minucioso de las cuestiones sociales, suministra una forma de analizar cómo la empresa maneja un aspecto social particular al situar su posición a través de las tres dimensiones del modelo. Esta filosofía, deja entrever que desenvolverse dentro de un ambiente y ser sensibles al mismo no quiere decir que los gerentes sólo deban responder al enfrentarse a las presiones y riesgos, sino que también deben buscar

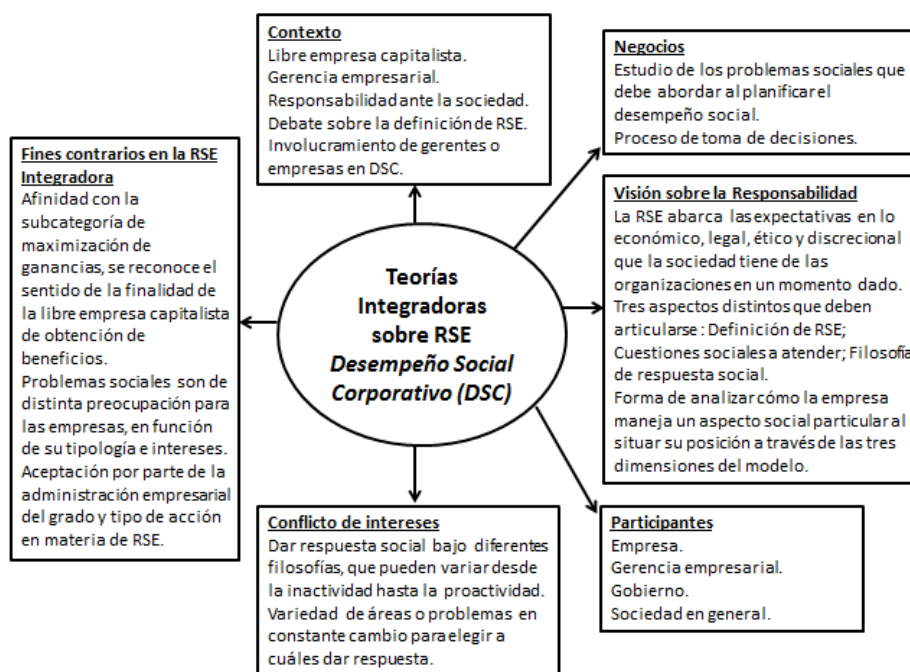
mecanismos para prever los requerimientos, así como para enfrentarlos y ajustarse a ciertas exigencias legales.

En suma, el modelo de desempeño social corporativo, resulta de utilidad en la práctica del área gerencial y en el ámbito de la investigación académica en torno a la misma; para la primera, permite a los gerentes entender que cada organización debe estudiar de manera cuidadosa los problemas sociales que debe abordar al planificar el desempeño social y de qué forma dará respuesta a las cuestiones sociales; para la investigación, constituye un aporte para especificar el contenido de la definición de RSE, además de la incorporación de los aspectos éticos y discrecionales en el debate acerca de este tema, como elementos adicionales a los ya conocidos e interpretados de manera recurrente por variedad de autores, el económico y legal.

De seguido, se aprecia la **Figura 11**, contentiva de los aspectos fundamentales del **Desempeño Social Corporativo**, en función de lo planteado por Carroll (1979).

Figura 11

## Desempeño Social Corporativo



Fuente: Elaboración propia.

Las *teorías integradoras* expuestas acopian la concepción de la RSE desde el punto de vista de la interacción empresa-sociedad, lo cual debe ser incorporado en los procesos de planificación y toma de decisión organizacional. Para ello consideran que los gerentes empresariales o la administración, requieren en primer lugar, internalizar que las empresas requieren de la sociedad para su funcionamiento, desarrollo, inclusive para su sostenerse en el tiempo, de allí se deriva la obtención de aceptación, legitimidad y reputación ante la misma; entender que con su desempeño producen efectos en su entorno social, económico y político; en tercer lugar, la existencia de una gama variada de exigencias o demandas sociales; por último, estudiar lo anterior por medio de la distinción, posibles respuestas y adecuación de éstas.

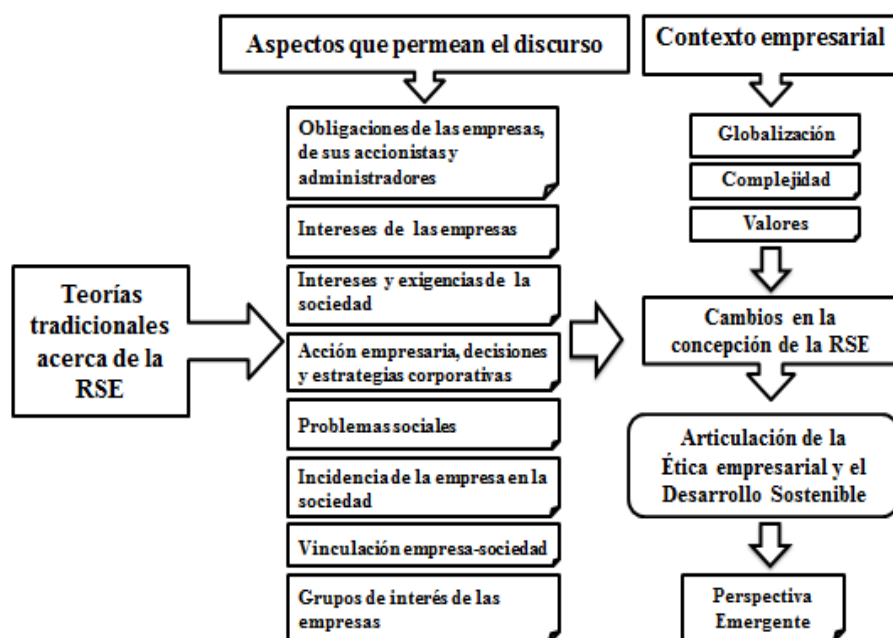
Por medio de esta visión, se confirma que la RSE se sustenta bajo la premisa que la empresa es una institución social inmersa en un entorno externo que hace presión para obtener respuestas en torno a una diversa y cambiante gama de problemas sociales que la gerencia empresarial debe atender, considerando distintos factores como las circunstancias, intereses, características propias de la organización, momento específico, entre otros, por lo que queda en cada empresa y su respectiva gerencia, la elección de las cuestiones sociales a las cuales les darán respuestas y de qué forma lo harán.

En el transitar por el contenido de las diversas *teorías tradicionales* que intentan explicar el significado de la RSE, han surgido aspectos como: obligaciones de las empresas, de sus accionistas y sus administradores; intereses de las empresas; intereses y exigencias de la sociedad; acción empresaria; decisiones y estrategias corporativas; problemas sociales y medio ambientales; incidencia de la empresa en la sociedad; vinculación empresa- sociedad; y grupos de interés de las empresas.

Tales aspectos indican la gesta de una perspectiva emergente, que devela las consideraciones de la RSE desde su articulación con la ética y el desarrollo sostenible; como se puede apreciar de seguido en la *Figura 12*.

Figura 12

*Aspectos de las Teorías Tradicionales de RSE, hacia la perspectiva Emergente*



*Fuente: Elaboración propia.*

## CAPÍTULO III

### LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DESDE LA PERSPECTIVA EMERGENTE

#### 3.1.- LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DESDE LA PERSPECTIVA EMERGENTE

En el pensamiento desarrollado en torno a las organizaciones, producto de cambios en el contexto empresarial, marcado por la globalización y la complejidad, surge la preocupación actual por la responsabilidad social de las empresas (RSE) que se vincula con el ascenso de valores propios de unas relaciones más integradoras de la realidad social, económica, cultural, ambiental y políticas de los diversos actores que la componen. En estos valores emergentes se encuentran el servicio a la sociedad en el ámbito de la finalidad de la empresa, la atención a los efectos secundarios de la actividad empresarial, el énfasis en la ética empresarial y en el desarrollo sostenible, que van forjando la necesidad de una perspectiva emergente considerando el dinamismo organizacional y gerencial.

Las crecientes responsabilidades que se derivan de dicho dinamismo y de la escalada de expectativas y requerimientos sociales cada vez más diversos sobre los distintos tipos de organizaciones, empresas y sus líderes, imponen cambios en la gerencia y en la concepción la RSE; por tanto, ésta se traduce en un desafío, un reto, con acento en la atención a factores que van más allá de la responsabilidad tradicional para con los accionistas, clientes y empleados. A esto se suman aspectos de mayor amplitud que trascienden lo complejo de la sociedad en la cual buscan subsistir las empresas, tales como la ética empresarial, la cultura de servicio del bien común, bienestar, equidad y el desarrollo sostenible.



Es importante destacar que estas posturas rescatan y visibilizan elementos fundamentales para el ser humano y que siempre han estado en el pensamiento moderno, pero que no han tenido concreción en la práctica a través del tiempo. A pesar de que las mismas constituyen una tendencia con gran valor y fuerza.

El sentido por la solidaridad, el respeto y cuidado del ecosistema, y la responsabilidad social, están siendo considerados en el ámbito organizacional y gerencial, notándose un énfasis en la importancia que tienen las condiciones para la vida en esta época debido a que en ellos estaría una de las claves para poder moverse en un mundo cambiante e impredecible. De allí que para abordar la perspectiva emergente se toma como referencia la clasificación de teorías expuesta por Garriga y Melé (2004), en función de los enfoques en este sentido, se considera como perspectiva emergente las teorías catalogadas como Éticas. Seguidamente se exponen estas teorías desde los planteamientos de algunos autores específicos, en atención a sus contenidos.

### 3.1.1.- Teorías Éticas

Este grupo de teorías se presenta de seguido, a la luz de las siguientes subcategorías: *Teoría normativa de los grupos de interés, Derechos humanos, Desarrollo sostenible, y Enfoque del bien común.*

**3.1.1.1.- Teoría Normativa de los Grupos de Interés**, tomando como referencia lo propuesto por Freeman et. al (1983, 1994) y los planteamientos de Donaldson & Preston (1995), que en

síntesis destacan la consideración de los diversos actores que están relacionados con las organizaciones y las actividades que éstas llevan a cabo.

3.1.1.1.1.- Freeman & Reed (1983) en su artículo *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance (Accionistas y Grupos de Interés: Una Nueva Perspectiva del Gobierno Corporativo)*.

De dicho documento se extraen los siguientes aspectos relevantes. El pensamiento administrativo ha cambiado drásticamente en los últimos años. Han ocurrido y siguen en marcha revoluciones conceptuales y prácticas en la forma en que los teóricos de la administración y los gerentes piensan la vida organizacional. El propósito de este artículo es comprender las implicaciones de uno de estos cambios en la visión del mundo; es decir, el cambio de "accionista" a "partes interesadas". Además, de presentar cómo el concepto de stakeholders (partes interesadas o grupos de interés) en una organización se puede utilizar para comprender las tareas de la junta directiva. Se plantea que una visión proactiva de los aspectos de gobierno corporativo basado en el comportamiento eficaz de los directores es mejor que el cambio estructural mediante legislación.

Durante mucho tiempo ha sido un evangelio que las corporaciones tienen obligaciones con los accionistas, titulares del capital social de la empresa, sacrosantos e inviolables, la acción o la inacción debe ser impulsada por la atención a las necesidades de sus accionistas. Por lo tanto, cualquier acción adoptada por la dirección debe justificarse en última instancia por si promueve los intereses de la corporación y sus accionistas. Un desarrollo reciente pide un cambio de mayor alcance en la forma en que vemos la vida, y esa es la idea de "partes interesadas". El movimiento

de RSE está demasiado diverso y ha generado numerosas ideas, conceptos y técnicas para explicar. Los acontecimientos sociales de los sesenta y setenta (derechos civiles, el movimiento contra la guerra, el consumismo, el ambientalismo, derechos de las mujeres), sirvió como catalizador para repensar el papel de la empresa comercial en la sociedad. El debate sobre la RSE es particularmente relevante para comprender la idea del concepto de partes interesadas.

Los autores proponen dos definiciones de stakeholder: una acepción amplia, que incluye grupos que son amistosos u hostiles, y una acepción restringida, que captura la esencia de la definición del SRI (Stanford Research Institute), pero es más específica.

- Acepción amplia. Cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización (grupos de interés público, grupos de protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos, así como segmentos de clientes, accionistas y otros).
- Acepción restringida. Cualquier grupo o individuo identificable respecto del cual la organización es dependiente para su supervivencia (empleados, segmentos de clientes, ciertos proveedores, agencias gubernamentales clave, accionistas, ciertas instituciones financieras, y otros).

El uso del concepto de partes interesadas a nivel analítico significa pensar en términos más amplios que las estrategias y los problemas operativos actuales. El debate sobre la gobernanza empresarial y, en particular, la democracia empresarial se ha intensificado recientemente. Se han

presentado propuestas para hacer a la corporación más democrática, para fomentar la participación de los accionistas y gestionar la capacidad de respuesta a las necesidades de los accionistas y hacer que las empresas sean más receptivas a las necesidades de otras partes interesadas. Las propuestas del análisis de los stakeholders abogan por una comprensión profunda de las partes interesadas de una empresa (en el sentido amplio) y reconocer que hay momentos en los que éstas deben participar en el proceso de toma de decisiones.

El mundo de hoy debe verse en términos de toda la red de partes interesadas y su base de poder. Es solo estableciendo la dirección para la positiva respuesta y negociación a nivel de la junta; que se puede superar la naturaleza antagónica de la relación empresa-gobierno. La filantropía empresarial sirve como herramienta adecuada de gestión, más allá de sólo "hacer el bien" y "tener una imagen positiva". El objetivo era contrarrestar la atención prestada a cambiar el status quo y determinar ciertos tipos de estructura o comportamiento de la junta en relación con la evaluación realista de la situación actual y la elaboración de posibles líneas de acción disponible. Es importante que los directores corporativos y los miembros comprendan el medio ambiente (y sus partes interesadas), y actúen de acuerdo con sus demandas.

3.1.1.1.2.- Freeman (1994), en su artículo *The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions (Las Políticas de la Teoría de las Partes Interesadas: Algunas Direcciones Futuras)*, expone los aspectos que se mencionan a continuación.

En trabajos anteriores, había muy poca sofisticación filosófica. Las partes interesadas eran solo grupos genéricos, no individualizados y sin condiciones claras de afiliación. Varias personas comenzaron a sugerir que las partes interesadas debían verse de una manera nominalista. Eran

individuos que mantenían una determinada relación, a través de la membresía en algún grupo, o mediante alguna actividad relacionada con un rol, a la corporación. Una vez que son vistos como individuos, seres humanos, deben ser vistos como seres morales, sin inmunidad moral, inicialmente en el mismo campo de juego bastante nivelado. La pregunta ahora es qué principios deben regir su interacción. Uno de esos principios, que llamaré "El principio de quién y qué realmente cuentan", dice que la función principal de la corporación es mejorar el bienestar económico, o servir como vehículo para la libre elección de los propietarios de la corporación. Y, los propietarios se definen como aquellos que tienen el título legal de las acciones de la corporación. Este principio está incorporado en la ley de corporaciones que históricamente ha dirigido a los gerentes y directores a "administrar los asuntos de la corporación en interés de los accionistas, utilizando un juicio comercial sólido".

Los economistas, los teóricos de los negocios y, evidentemente, algunos especialistas en ética empresarial piensan que es suficiente ver la moralidad como una restricción lateral a la maximización de la riqueza de los accionistas, justificable solo si se sirve un bien mayor u otro fin moral. Se puede tener cuidado al articular las obligaciones y deberes tanto de los principales como de los agentes para obtener un modelo de la empresa que sea un modelo de múltiples principales/múltiples partes interesadas. O bien, se puede someter el modelo de agencia a una cuidadosa reinterpretación que hace que las cuestiones éticas sean bastante explícitas. De hecho, la idea misma de la interpretación multifiduciaria es cuestionar la forma normal de pensar sobre los negocios.

Freeman se permite llamar a este principio "La tesis de la separación" y describirlo de la siguiente manera: La tesis de la separación, el discurso de los negocios y el discurso de la ética se pueden separar de modo que oraciones como "x es una decisión comercial" no tengan contenido

moral, y "x es una decisión moral" no tienen contenido empresarial. Obviamente, usando "moral" y "negocios" como términos descriptivos que seleccionan decisiones para su análisis. Pero está arraigado en todo lo que se hace en las escuelas de negocios para separar el discurso de los negocios del discurso de la ética. La tesis de separación impregna la ética empresarial. Mientras se pueda separar el discurso de los negocios y el discurso de la ética, habrá espacio para que las personas los conecten, para mantener determinados conceptos comerciales a la luz del discurso ético y hacer críticas a gran escala, ya sea condenando o glorificando los negocios. En esencia, se suscribe a lo que se puede llamar "El principio de hacer las cosas a medida que avanza". Siempre que el discurso distinga "negocios" y "ética", se necesitará que los especialistas en ética comercial lo inventen sobre la marcha, manteniendo los negocios, pieza por pieza, a la luz de la razón. Y, siempre que la ética empresarial esté separada, los teóricos empresariales tienen la libertad de inventar teorías supuestamente moralmente neutrales, como la teoría de la agencia, que pueden utilizarse para justificar una gran cantidad de daño.

El autor agrega que, el objetivo del enfoque de las partes interesadas es negar la tesis de separación, rechazar el principio de quién y qué realmente cuenta y dejar de lado el principio de inventarlo sobre la marcha. Este enfoque toma prestado de algunos pragmáticos: "Las sentencias (en particular las sentencias sobre negocios) no se enfrentan solo al tribunal de la experiencia". Siempre hay un contexto para la teoría empresarial, y ese contexto es de naturaleza moral. Solo reconociendo los presupuestos éticos de la teoría empresarial, refinándolos, probándolos viviendo de manera diferente y revisándolos, se puede inventar y reinventar mejores formas de vivir.

Además sugiere que no tiene sentido hablar de accionistas o partes interesadas sin participar en un discurso que sea a la vez normativo, descriptivo, instrumental y metafórico. La "teoría de las partes interesadas" se puede descomponer en varias teorías de las partes interesadas, cada una

de las cuales tiene un "núcleo normativo", indisolublemente vinculado a la forma en que las corporaciones deben ser gobernadas y la forma en que los gerentes deben actuar. Por lo tanto, los intentos de definir de manera más completa, o definir con más cuidado una teoría de los interesados, están equivocados.

La "teoría de las partes interesadas" es, por tanto, un género de historias sobre cómo podríamos vivir. Un "núcleo normativo" de una teoría es un conjunto de oraciones que incluye, entre otras, oraciones como: 1) Las corporaciones deben ser gobernadas, 2) Los gerentes deben actuar para; donde necesitamos argumentos o narrativas adicionales, que incluyen términos comerciales y morales para completar los espacios en blanco. Este núcleo normativo no siempre se puede reducir a un fundamento como la teoría de la propiedad, pero ciertos núcleos normativos son consistentes con la comprensión moderna de la propiedad. Ciertas elaboraciones de la teoría de la propiedad privada más las demás instituciones del liberalismo político dan lugar a núcleos normativos particulares. Pero hay otras instituciones, otras concepciones políticas de cómo debe estructurarse la sociedad, de modo que existen diferentes núcleos normativos posibles. Tal "pluralismo razonable" es lo que tenía en mente con la idea de "estrategia empresarial", pero incluso ese concepto estaba lleno del lenguaje de la Tesis de Separación, y demasiado en el modo instrumental/ descriptivo. Entonces, el núcleo normativo de una teoría de las partes interesadas podría ser desde el punto de vista feminista, repensando cómo reestructuraríamos la "actividad creadora de valor" a lo largo de principios de cuidado y conexión. Otro sería un núcleo normativo ecológico (o varios ecológicos).

Freeman añade que, si se parte del punto de vista de que se puede entender la actividad de creación de valor como un proceso contractual entre las partes afectadas, y si, en aras de la simplicidad, inicialmente se designa a esas partes como financiadores, clientes, proveedores,

empleados y comunidades, entonces se puede construir un núcleo normativo que refleje las nociones liberales de autonomía, solidaridad y equidad. Nótese que la construcción de estas nociones morales en los cimientos de cómo se entiende la creación y contratación de valor requiere que se evite separar la parte "empresarial" del proceso desde la parte "ética", y que se parta de la presunción de igualdad entre los contratistas, más que de la presunción a favor de los derechos financieros. El núcleo normativo de esta teoría contractual rediseñada captará la idea liberal de equidad si asegura una igualdad básica entre las partes interesadas en términos de sus derechos morales, tal como se realizan en la empresa, y si reconoce que las desigualdades entre los stakeholders están justificadas si plantean el nivel de los menos favorecidas. El ideal liberal de autonomía se captura al darse cuenta de que cada actor debe tener la libertad de celebrar acuerdos que creen valor para sí mismo, y la solidaridad se realiza mediante el reconocimiento de la reciprocidad de los intereses de los actores.

Desde la perspectiva de este autor, un contrato es como una apuesta justa, si cada parte está dispuesta a cambiar y aceptar al otro lado. ¿Cómo sería un contrato justo entre las partes interesadas corporativas? Si se puede articular este ideal, una especie de constitución corporativa, entonces se podría preguntar si las corporaciones reales están a la altura de este estándar, y también comenzar a diseñar estructuras corporativas que sean consistentes con esta Doctrina de Contratos Justos. ¿Qué reglas básicas elegirían para guiarlos? La primera regla básica es "El principio de entrada y salida". Cualquier contrato que sea, la corporación debe tener condiciones de entrada, salida y renegociación claramente definidas, o al menos debe tener métodos o procesos para definir estas condiciones. La lógica es sencilla: cada interesado debe poder determinar cuándo existe un acuerdo y tiene posibilidades de cumplirse. Esto no implica que los



contratos no puedan contener reclamaciones contingentes u otros métodos para resolver la incertidumbre, sino que debe contener métodos para determinar si es válida o no.

La segunda regla básica expuesta por Freeman es llamada "El principio de gobernanza" y dice que el procedimiento para cambiar las reglas del juego debe acordarse por consentimiento unánime. Piense en las consecuencias de que la mayoría de las partes interesadas "vendan" sistemáticamente a una minoría. Cada actor, ignorante de su función real, trataría de evitar tal situación. En realidad, este principio se traduce en que cada parte interesada nunca renuncia a su derecho a participar en el gobierno de la corporación, o quizás a la existencia de juntas directivas de partes interesadas. La tercera regla básica la llama "El principio de las externalidades", y dice que si un contrato entre A y B impone un costo a C, entonces C tiene la opción de convertirse en parte del contrato y los términos se renegocian. Una vez más, la racionalidad de esta condición es clara. Cada parte interesada querrá un seguro de que no se convierta en C. La cuarta regla básica es "El principio de los costos de contratación", y dice que todas las partes del contrato deben compartir el costo de la contratación. Una vez más, la lógica es sencilla. Cualquier interesado puede quedarse atascado. Una quinta regla básica es "El principio de agencia" que dice que cualquier agente debe servir a los intereses de todas las partes interesadas. Debe resolver los conflictos dentro de los límites de los otros directores. Una vez más, la lógica es clara. Los agentes de cualquier grupo tendrían un lugar privilegiado. Podría llamarse a una sexta y última regla básica, "El principio de inmortalidad limitada". La corporación se administrará como si pudiera continuar sirviendo a los intereses de las partes interesadas a lo largo del tiempo. Los stakeholders no están seguros sobre el futuro pero, sujeto a las condiciones de salida, se dan cuenta de que la existencia continuada de la corporación les beneficia. Por lo tanto, sería racional contratar gerentes que sean fiduciarios de sus intereses y del interés del colectivo. Si resulta que

el "interés colectivo" es el conjunto vacío, entonces este principio simplemente colapsa en el principio de agencia.

La doctrina de los contratos justos consta de estas seis reglas o principios básicos: 1) El principio de entrada y salida, 2) El principio de gobernanza, 3) El principio de externalidades, 4) El principio de costes de contratación, 5) El principio de agencia, y 6) El principio de inmortalidad limitada. Piense en estas reglas básicas como una doctrina que guiaría a las partes interesadas reales en la elaboración de una constitución o estatuto corporativo. Piense en la administración como si tuviera el deber de actuar de acuerdo con alguna constitución o estatuto específico. Obviamente, si la Doctrina de los Contratos Justos y las narrativas de fondo que la acompañan van a efectuar un cambio real, debe haber cambios necesarios en las leyes de habilitación del país.

Freeman propone los siguientes tres principios para que sirvan como elementos constitutivos de los intentos de reformar la ley de corporaciones. 1) El principio de habilitación de las partes interesadas, las corporaciones se administrarán en el interés de sus partes interesadas, definidas como empleados, financieros, clientes, empleados y comunidades. 2) El principio de responsabilidad del director, los directores de la corporación tendrán el deber de cuidar de usar un juicio razonable para definir y dirigir los asuntos de la corporación de acuerdo con el principio de habilitación de las partes interesadas. 3) El principio de recurso de las partes interesadas, las partes interesadas pueden entablar una acción contra los directores por no cumplir con el deber de cuidado requerido. Evidentemente, queda mucho por hacer para definir estos principios en términos de legislación modelo. Tal como están, intentan capturar las intuiciones que impulsan los ideales liberales. Es igualmente claro que las constituciones corporativas que satisfacen una

prueba como la doctrina de los contratos justos están destinadas a permitir que los directores y ejecutivos administren la corporación en conjunto con estos mismos ideales liberales. Solo he podido esbozar cómo se podría usar un núcleo normativo para construir una nueva narrativa sobre cómo creamos valor.

El autor destaca que gran parte de la ética empresarial se ha desarrollado bajo la influencia de la tesis de separación. Los filósofos han dudado en ensuciarse las manos al comprender el día a día de la actividad de creación de valor. Los teóricos empresariales han detestado entrar en lo que ven como el pantano intelectual de la teoría moral. Felizmente este escenario está cambiando a medida que hay más diálogo entre filósofos, académicos de negocios y gerentes. Sin embargo, la sombra de la tesis de separación se cierne sobre todo. A menos que se pueda reinventar el negocio desde cero, permanecemos abiertos a reservar un lugar especial para los especialistas en ética empresarial dispuestos a "inventarlo sobre la marcha". Por lo tanto, la tarea es tomar metáforas como el concepto de stakeholders e incrustarlo en una historia sobre cómo los seres humanos crean e intercambian valor. Ver el papel de los especialistas en ética empresarial como reinventar la corporación y describir y redescubrir a los seres humanos complejos que trabajan en la corporación es volverse pragmático. Para el pragmático, la pregunta es, "qué es verdad", que "cómo deberíamos vivir", o mejor aún, "cómo esta narrativa nos permite vivir", o "qué nos permite esta forma de hablar hacer." Entonces, por ejemplo, sobre la base del pragmatismo, la idea de las partes interesadas es parte de una narrativa sobre cómo lo hacemos y podríamos vivir, cómo podríamos experimentar con diferentes arreglos institucionales y cómo hacemos y podríamos organizar una esfera de nuestras vidas construida principalmente en torno a algo que han venido a llamar "trabajo".

Considerar que la idea de las partes interesadas reemplaza algunas metáforas gastadas de los negocios por otras nuevas, como las partes interesadas para los accionistas, los seres humanos como seres morales para los humanos como seres económicos y la doctrina de los contratos justos para el conjunto actual de leyes de estatutos corporativos, es renunciar el papel de encontrar una base moral para los negocios. Encontrar tal fundamento, requerido por la tesis de separación, es especialmente infructuoso por motivos pragmatistas, ya que no hay fundamentos ni para los negocios ni para la ética. Todo lo que tenemos es nuestra propia historia, cultura, instituciones y nuestra imaginación. Para el pragmático es "solo nosotros" en lugar de "justicia" o "justificación" en cualquier sentido de cimiento fundamental. El valor en efectivo de nuestras metáforas y narrativas es cómo nos permiten vivir, y la prueba está en la vida. Hay una gran cantidad de trabajo intelectual importante por hacer en ética empresarial. Durante demasiado tiempo, los filósofos, los especialistas en ética, los teóricos liberales y otros han mirado con desprecio a los negocios como si no merecen una atención intelectual seria. Es hora de seguir adelante y hacerlo en la vena pragmática. Redefinir corporaciones significa redefinirnos a nosotros mismos y a nuestras comunidades. No podemos divorciar la idea de una comunidad moral o de un discurso moral de las ideas de la actividad empresarial creadora de valor. Para ello, implica la aceptación de un principio, la Tesis de separación, que se ha utilizado durante demasiado tiempo para cerrar la discusión y silenciar la conversación. Del mismo modo, si las empresas como institución son inmunes a las redefiniciones que se han descrito en este documento, solo tenemos la tesis de la separación a la que culpar. A menos que sigamos adelante con este trabajo de redefinición que atraviesa las líneas entre los discursos que han sido establecidos por la teoría y la práctica, hablar del progreso humano, por difícil que sea, es probable que se detenga bastante inmodesta y abruptamente.

3.1.1.1.3.- En el Artículo *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications* (*La teoría de las partes interesadas de la corporación: conceptos, evidencia e implicaciones*), presentado por Donaldson & Preston (1995), se contemplan los siguientes planteamientos.

La idea de que las corporaciones tienen partes interesadas se ha convertido en un lugar común en la literatura de gestión, tanto académica como profesional. Desde la publicación del histórico libro de Freeman (1984), alrededor de una docena de libros y más de se han publicado 100 artículos con énfasis principal en el concepto. El propósito de este artículo es señalar algunas de las distinciones, problemas e implicaciones asociadas con el concepto de partes interesadas, así como para aclarar y justificar su contenido y significado esenciales. Donaldson & Preston, resumen sus tesis centrales así:

Tesis 1: La teoría de las partes interesadas es indiscutiblemente descriptiva. Presenta un modelo que describe lo que es la corporación como una constelación de intereses cooperativos y competitivos que poseen valor intrínseco. El modelo también puede servir como marco para probar cualquier afirmación, incluida predicciones instrumentales, relevantes para el concepto de las partes interesadas (pero no para probar el concepto de base normativa).

Tesis 2: La teoría de los interesados también es instrumental. Eso establece un marco para examinar las conexiones, en su caso, entre la práctica de gestión de partes interesadas y el logro de varias metas de desempeños corporativos. El principal foco de interés aquí ha sido la propuesta de que las corporaciones que practican la gestión del

titular, en igualdad de condiciones, será relativamente exitoso en términos de rendimiento convencionales (rentabilidad, estabilidad, crecimiento, etc.).

Tesis 3: Aunque las Tesis 1 y 2 son aspectos significativos de la teoría de los stakeholders, su base fundamental es normativa e implica la aceptación de las siguientes ideas: a) Las partes interesadas son personas o grupos con intereses legítimos en aspectos procesales y/o sustantivos de la actividad corporativa. Las partes interesadas se identifican por sus intereses en la corporación, si la corporación tiene cualquier interés funcional correspondiente en ellos. b) Los intereses de todas las partes interesadas tienen un valor intrínseco. Es decir, cada grupo de partes interesadas merece consideración por su propio bien y no simplemente por su capacidad para promover los intereses de algún otro grupo, como los accionistas.

Tesis 4: La teoría de los stakeholders es gerencial en el sentido amplio de ese término. No describe simplemente situaciones existentes o predecir relaciones causa-efecto; también recomienda actitudes, estructuras y prácticas que, en conjunto, constituyen la gestión de las partes interesadas. La gestión de stakeholders requiere, como clave atributo, atención simultánea a la legítima interacción de todas las partes interesadas apropiadas, tanto en el establecimiento de las estructuras organizativas y la política general, y en la toma de decisiones caso por caso. El requisito es válido para cualquiera que gestione o afecte políticas corporativas, incluyendo no solo gerentes profesionales, pero accionistas, gobierno y otros. La teoría de las partes interesadas no presupone necesariamente que los gerentes sean el único lugar legítimo de control corporativo y gobernanza. Tampoco el requisito de la atención a los intereses de las partes interesadas resuelve el problema de identificar a las partes interesadas y evaluar sus "participaciones" legítimas en la

corporación. La teoría no implica que todas las partes interesadas (sin embargo pueden ser identificados) deben estar igualmente involucrados en todos los procesos y decisiones.

Cada uno de los usos de la teoría de stakeholders tiene algún valor, pero los valores difieren en cada uso. El aspecto descriptivo refleja y explica los estados de cosas pasados, presentes y futuros de las empresas y sus partes interesadas. Los usos instrumentales establecen una conexión entre los enfoques de las partes interesadas y objetivos deseados como la rentabilidad. En usos normativos, la correspondencia entre la teoría y los hechos observados de la vida corporativa no es un tema significativo, ni la asociación entre la gestión de las partes interesadas y el desempeño convencional mide una prueba crítica. En cambio, una teoría normativa intenta interpretar la función de la corporación propiedad del inversor y ofrecer orientación acerca de ella sobre la base de algunos principios morales o filosóficos subyacentes.

La teoría de los interesados está justificada en la literatura, de forma explícita o implícita, de manera que se corresponda directamente con los tres enfoques de la teoría: descriptivo, instrumental y normativo. Las justificaciones descriptivas intentan mostrar que los conceptos incrustados en la teoría corresponden a la realidad observada. Las justificaciones instrumentales apuntan a la evidencia de la conexión entre la gestión de las partes interesadas y el desempeño corporativo. Las justificaciones normativas apelan a conceptos subyacentes como "derechos" individuales o grupales, "contrato social" o utilitarismo.

En opinión de estos autores, los tres aspectos de la teoría de las partes interesadas están anidados entre sí. La capa externa de la teoría es su aspecto descriptivo; la teoría presenta y explica las relaciones que se observan en el mundo exterior. La teoría es descriptiva, la precisión

está respaldada, en el segundo nivel, por su instrumental y predictivo valor; si se llevan a cabo ciertas prácticas, entonces ciertos resultados pueden ser obtenidos. Sin embargo, el núcleo central de la teoría es normativo, la exactitud descriptiva de la teoría presupone la verdad del núcleo normativo. En la medida en que presume que los gerentes y otros agentes actúan como si los intereses de todas las partes interesadas tuvieran un valor intrínseco. A su vez, el reconocimiento de estos valores y obligaciones morales fundamentales da a la gestión de las partes interesadas su base normativa fundamental.

Desde la perspectiva de Donaldson & Preston, una discusión completa de las implicaciones gerenciales de este análisis requeriría mucha más discusión. Como resumen, enfatizan en dos puntos: a) El reconocimiento de partes interesadas específicas y sus intereses por los gerentes y otras partes interesadas y, b) El papel de los gerentes y la función de gestión, a diferencia de las personas involucradas, dentro del modelo de partes interesadas. Estos dos temas están íntimamente relacionados. Es responsabilidad de los gerentes y de la función de gestión seleccionar actividades y dirigir recursos para obtener beneficios para las partes interesadas legítimas. La pregunta es: ¿Quiénes son los interesados legítimos? Algunas respuestas en la literatura son, en nuestra opinión, demasiado limitadas; otras también son amplias. La visión de la firma como contrato sostiene que las partes interesadas legítimas están identificadas por la existencia de un contrato, expreso o implícito, entre ellos y la empresa. Se incluyen contribuyentes de insumos directos, pero ambientales. También se cree que interesados tales como las comunidades tienen al menos cuasi contratos sueltos (y, por supuesto, a veces muy específicos) con sus componentes comerciales.



**3.1.1.2.- Derechos Universales Humanos**, considerando lo planteado por Annan (1999) Pacto Global Naciones Unidas, en su discurso, pronunciado ante el Foro Económico Mundial y lo contemplado en el documento *La responsabilidad cívica de las empresas en la economía mundial. El Pacto Mundial* (2000), documento de las Naciones Unidas.

En su discurso, Annan (1999), propone que, los líderes empresariales reunidos en Davos, y las Naciones Unidas, inicien un pacto mundial de valores y principios compartidos que den un rostro humano al mercado mundial. Añade que, la globalización es un hecho de la vida. La expansión de los mercados supera la capacidad de las sociedades y de sus sistemas políticos para ajustarse a ellos, y mucho menos para guiar el curso que toman. La historia nos enseña que tal desequilibrio entre lo económico, social y político nunca puede sostenerse por mucho tiempo.

En concreto, Annan pidió que (de forma individual a través de sus empresas, y colectivamente a través de sus asociaciones de empresarios), adopten, apoyen y promulguen un conjunto de valores fundamentales en las áreas de los derechos humanos, las normas laborales y las prácticas ambientales. En primer lugar, porque todas son áreas en las que, como empresarios y mujeres, pueden hacer una diferencia real. En segundo lugar, son áreas en las que los valores universales ya han sido definidos por los acuerdos internacionales, como la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Declaración de Principios de la Organización Internacional del Trabajo relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, y en Río, la Declaración de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo en 1992. Por último, elegir estas tres áreas, ya que son aquellas en las que me temo que, si no actuamos, puede haber una amenaza para el mercado mundial abierto, y especialmente en el régimen comercial multilateral.

Agrega que básicamente hay dos formas en que podemos hacerlo. Una de ellas es a través de la arena de la política internacional. Usted puede alentar a los Estados a dar, las instituciones multilaterales de los que forman todos los miembros, los recursos y la autoridad que necesitamos para hacer nuestro trabajo. Las Naciones Unidas en su conjunto, promueve la paz y el desarrollo, que son requisitos previos para cumplir con éxito los objetivos sociales y ambientales por igual. Y la Organización Internacional del Trabajo, la Organización de las Naciones Unidas del Alto Comisionado para los Derechos Humanos y el Programa Ambiental de las Naciones Unidas se esfuerzan por mejorar las condiciones laborales, los derechos humanos y calidad ambiental. Esperamos que, en el futuro, que cuente como nuestros aliados en estos esfuerzos. La segunda manera que usted puede promover estos valores es a través de ellos directamente, mediante la adopción de medidas en su esfera corporativa. Muchos de ustedes son grandes inversores, empresarios y productores en docenas de diferentes países de todo el mundo. Ese poder trae consigo grandes oportunidades (y grandes responsabilidades).

Puede defender los derechos humanos y las normas laborales decentes y ambientales directamente, por la conducta de su propio negocio. De hecho, puede utilizar estos valores universales como el cemento que aglomera sus corporaciones globales, ya que son los valores que la gente de todo el mundo va a reconocer como propios. Usted puede asegurarse de que en sus propias prácticas empresariales defiendan y respeten los derechos humanos, y que no son ustedes mismos cómplices en abusos a los derechos humanos. No espere a que todos los países introduzcan leyes que protegen la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva. Al menos puede asegurarse de que sus propios empleados, y los de sus subcontratistas, disfruten de esos derechos. Al menos puede asegurarse de que ustedes mismos no están empleando hijos menores de edad o el trabajo forzado, ya sea directa o indirectamente. Y usted puede estar seguro

de que, en sus propias políticas de contratación y despido, no discriminar por motivos de raza, credo, género u origen étnico. También puede mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente. Usted puede llevar a cabo iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental. Y se puede fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente.

Los organismos de las Naciones Unidas, el Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), todos estamos dispuestos a ayudarle, si usted necesita ayuda, en la incorporación de estos valores y principios acordados en sus declaraciones de misión y las prácticas empresariales. Y estamos dispuestos a facilitar un diálogo entre usted y otros grupos sociales, para ayudar a encontrar soluciones viables a los problemas reales que tienen planteadas.

Creo que lo que propongo es un acuerdo genuino, porque ninguna de las partes de la misma puede tener éxito sin el otro. Sin su compromiso y apoyo activo, existe el peligro de que el acceso a los valores universales permanezca poco más que buenas palabras, documentos de los que podemos celebrar aniversarios y hacer discursos acerca, pero con un impacto limitado en las vidas de la gente común.

Si queremos mantener en el nuevo siglo, todos nosotros (los gobiernos, las empresas, las organizaciones internacionales) tenemos que tomar las decisiones correctas ahora. Tenemos que elegir entre un mercado global impulsado sólo por cálculos de beneficios a corto plazo, y uno que tiene un rostro humano. Entre un mundo que condena a una cuarta parte de la raza humana a la

hambruna y la miseria, y uno que ofrece a cada uno por lo menos una oportunidad de prosperidad, en un ambiente sano.

De acuerdo con la iniciativa de las Naciones Unidas “Pacto Global” (1999), las empresas pueden adherirse voluntariamente y se comprometen a actuar en función de diez principios básicos basados en Declaraciones y Convenciones Universales aplicadas en cuatro áreas de responsabilidad social: Derechos Humanos, Medio Ambiente, Estándares Laborales y Anticorrupción.

En el documento *La responsabilidad cívica de las empresas en la economía mundial. El Pacto Global* (2000), se presenta lo concerniente a los diez principios, los cuales se vinculan con la RSE, se recogen seguidamente en el **Cuadro 4**.

**Cuadro 4: Principios del Pacto Global vinculados con la RSE**

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

Fuente: Elaboración propia a partir de lo contemplado por la ONU, 1999.

Los principios del Pacto Global gozan de consenso universal, ya que proceden de:

- La Declaración Universal de Derechos Humanos.
  
- La Declaración de Principios de la Organización Internacional del Trabajo relativa a los derechos fundamentales en el trabajo.
  
- La Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo.
  
- La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

El Pacto Global pide a las empresas que hagan suyos, apoyen y lleven a la práctica, en sus ámbitos de influencia, un conjunto de valores fundamentales en las esferas de los derechos humanos, las condiciones de trabajo, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción. 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. De esta forma, el sector privado (en colaboración con otras entidades de la sociedad) puede ayudar a hacer realidad la visión del Secretario General: una economía mundial más sostenible e inclusiva.

Se define como una iniciativa voluntaria de civismo empresarial, persigue objetivos complementarios:

- Lograr que el Pacto Mundial y sus principios formen parte de la estrategia y de las operaciones de las empresas.

- Facilitar la cooperación entre los principales grupos participantes promoviendo las relaciones de colaboración en apoyo de los objetivos de las Naciones Unidas.

No se trata de un instrumento normativo: no ejerce funciones de vigilancia, no impone criterios y no evalúa la conducta ni las acciones de las empresas. Al contrario, el Pacto Global se basa en la responsabilidad pública, en la transparencia y en la sana defensa de los propios intereses de las empresas, las organizaciones laborales y la sociedad civil para promover y ejecutar conjuntamente medidas encaminadas al logro de los principios que aborda.

Actúa como una red. Su núcleo lo constituyen la Oficina del Pacto Global y seis organismos de las Naciones Unidas, a saber: la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos; el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente; la Organización Internacional del Trabajo; el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo; la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial; y la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. Participan en el Pacto Mundial todos los sectores pertinentes de la sociedad: los gobiernos, que definieron los principios en que se basa la iniciativa; las empresas, en cuyas actividades procura influir; las organizaciones laborales, de quienes depende directamente el proceso de la producción mundial; las organizaciones de la sociedad civil, que representan al conjunto de los grupos de interesados; y las Naciones Unidas, el único foro político verdaderamente universal del mundo, en tareas de organización y facilitación.

**3.1.1.3.- Desarrollo Sostenible**, desde lo planteado por Gladwin et. al (1995), en el artículo *Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and*

*Research (Paradigmas cambiantes para el desarrollo sostenible: implicaciones para la teoría y la investigación de la gestión)*, destacando como puntos fundamentales, los siguientes.

En su propio análisis de contenido, Gladwin et. al (1995) sugieren que el desarrollo sostenible es un proceso para lograr desarrollo (ampliar la gama de opciones de las personas) de manera inclusiva, conectada, equitativa, prudente y segura. La inclusividad implica desarrollo humano en el tiempo y el espacio. La conectividad implica la adopción de interdependencia ecológica, social y económica. La equidad sugiere igualdad intrageneracional e interespecie. Prudencia connota deberes de cuidado y prevención: tecnológicamente, científicamente, y políticamente. La seguridad exige seguridad frente a amenazas crónicas y protección de interrupciones dañinas.

Los autores aceptan que ese debate sobre el significado de desarrollo sostenible continuará, y debería continuar, durante mucho tiempo, y que el resumen elegido, la concepción es solo una de las muchas que podrían ofrecerse en este momento. La fórmula es muy simple, en el sentido de que el desarrollo humano está sujeto a cinco limitaciones. Desde este punto de vista, el desarrollo es insostenible cuando una ampliación de la elección humana excluye, desconecta, promueve la inequidad, refleja imprudencia o aumenta la inseguridad. Reconocen que todos estos términos son desafiantes de definir, con nociones como seguridad o prudencia más fácilmente identificable por su ausencia que por su presencia.

Adicionalmente, en este artículo, los autores examinan dialécticamente tres visiones del mundo o paradigmas: la cosmovisión tecnocéntrica convencional (tesis) versus su opuesto, la cosmovisión ecocéntrica alternativa (antítesis), versus un potencial nueva emergencia o unión superior en el sentido de una cosmovisión sostenible (síntesis). Los tres conjuntos no son

cerrados ni monolíticos. Ellos simplemente representan campos amplios en los que florecen muchas escuelas de pensamiento y variaciones sutiles. Dado que las cosmovisiones en la práctica se dan por sentadas, es razonable esperar que ninguna persona o institución se aferre estrictamente a todas las suposiciones dentro de cualquier cosmovisión. La mentalidad humana y organizacional puede muy bien mezclar suposiciones de diferentes campos en una variedad de formas complejas, conflictivas y mal definidas. Esta tricotomía es, por tanto, simplemente esquemática, no fotorrealista.

Afirman que no pueden proclamar, por tanto, que ni el tecnocentrismo, el ecocentrismo, o sostenible son verdaderos o falsos, buenos o malos, hermosos o feos. Sin embargo, pueden plantear un criterio de adecuación, congruencia o fecundidad relativas por el cual un conjunto de supuestos paradigmáticos es más probable que produzca desarrollo sostenible cuando se pone en práctica. En otras palabras, ¿qué conjunto de supuestos es más coherente con nuestras recetas de inclusión, conectividad, equidad, prudencia y seguridad? Somos conscientes de las posibles críticas a nuestro argumento, objetando que estamos utilizando los componentes del desarrollo sostenible en defensa de una cosmovisión que lo respalde. Nos quedamos discutiendo desde la lente de nuestro propio marco paradigmático. Los lectores son libres de descartar el objetivo del desarrollo sostenible, nuestro componente conceptualización del mismo, y nuestra posterior argumentación al respecto.

En la opinión de Gladwin et. al., los orígenes del paradigma tecnocéntrico se remontan a la revolución científica del siglo XVII, el surgimiento de la teoría social liberal y razonamiento de "mano invisible", y el sesgo hacia el dominio humano sobre la naturaleza que algunos ven incrustada en la religión occidental. La cosmovisión tecnocéntrica es dominante hoy, creen que



en los elementos principales de negocios, y en sus academias profesionales. Normalmente se toma por sentado en la mayoría de las revistas económicas y de gestión convencionales y libros de texto y expresado con más fuerza por varios autores. Añaden que el tecnocentrismo falla las pruebas de fuego de sostenibilidad. Patológicamente disocia o reprime muchas críticas componentes relacionadas con los sistemas de soporte vital. Fractura o corta conexiones que requiere la sostenibilidad. No se ocupa adecuadamente de la equidad intergeneracional, intrageneracional e interespecie. Finalmente, aunque produce riqueza material y poder para una minoría privilegiada, da lugar a riesgos y desequilibrios que amenazan el futuro de toda la comunidad humana. Desde una perspectiva dialéctica, el tecnocentrismo contiene profundas contradicciones. Estas inconsistencias son simultáneamente paradigmas destructivos y el paradigma reconstructivo y, por tanto, conducen a un nuevo examen.

Al referirse al paradigma ecocéntrico, Gladwin et. al., sostienen que los partidarios de la cosmovisión ecocéntrica dibujan diversas formas filosóficas, inspiración de las filosofías orientales basadas en la conformidad con el orden crítico de la naturaleza, reverencia indígena por la tierra vivificante, trascendental y movimientos conservacionistas, la "ética de la tierra" de los conservacionistas, el movimiento de ecología profunda que rechaza la dominación sobre la naturaleza, y el pensamiento sistémico de la nueva era. El ecocentrismo tiende a ser evidente en los sistemas de creencias de los derechos de los animales. Activistas, ecofeministas espirituales, ecologistas de la restauración, agricultores orgánicos, biorregionalistas, economistas del estado estacionario, y activistas ambientales más radicales. Se expresa en textos contemporáneos de varios autores.

En cuanto a la valoración del ecocentrismo versus sostenibilidad, aseveran que al reaccionar al tecnocentrismo, los ecocentristas ofrecen una cosmovisión más holística, integradora, y menos arrogantemente antropocéntrico. El ecocentrismo, sin embargo, también falla las pruebas de fuego del desarrollo sostenible. Inclusividad. Disminuye el carácter distintivo humano, ignora relaciones fundamentales que inciden en la seguridad humana y, por tanto, integridad ecológica, y se basa en bases filosóficas que actualmente no pueden ser aceptadas como guías prácticas para la conducta humana. A pesar de su ideología atractiva y una intención admirable, el ecocentrismo, como el tecnocentrismo, está acosada por contradicciones internas y no logra integrar verdaderamente cultura y naturaleza. Es a esta perspectiva integradora a la que nos dirigimos ahora.

En relación con el paradigma sostenible, los autores han argumentado que ni el tecnocentrismo ni el ecocentrismo parecen ofrecer una base sobre la cual se pueda lograr el desarrollo sostenible. Ambos paradigmas, al poner en marcha contrafuerzas contraproducentes, no logran promover el desarrollo o conservar la naturaleza. La noción de un paradigma centrado en el desarrollo sostenible puede entenderse como una consecuencia dialéctica de esta colosal lucha. El paradigma sostenible representa una síntesis emergente, un intento de una integración mayor y más profunda que esperamos pueda desarrollarse más y envolver más. Aunque el tecnocentrismo y el ecocentrismo tienen mucho tiempo, el paradigma de la sostenibilidad es embrionario. Mientras que muchos eruditos están trabajando por el tecnocentrismo "verde", una completa reconciliación de los dos paradigmas opuestos sigue siendo difícil. El paradigma sostenible se inspira en las afirmaciones del universalismo de la vida, las advertencias de administración comunes a las principales religiones, el campo de la economía ecológica, tradiciones del conservacionismo y gestión de recursos científicos, y teorías científicas basadas en la

complejidad dinámica de la naturaleza y propiedades autoorganizadas. Los defensores actuales del paradigma sostenible incluyen muchos grupos de acción social, grupos de expertos, la Academia Nacional de Ciencias de EE. UU. y Naciones Unidas. Esfuerzos para ordenar sus dimensiones y principios emergentes se pueden encontrar en muchos trabajos.

Al valorar el paradigma sostenible versus la sostenibilidad, resaltan que ofrece una visión del desarrollo centrada en las personas (concentrando sobre la mejora de la condición humana) y la conservación basada (manteniendo la variedad e integridad de la naturaleza no humana). Similar al ecocentrismo, es un paradigma que aún no se manifiesta en la realidad, y puede ser igualmente desafiado por motivos de hiperidealismo. El paradigma sostenible se considera demasiado radical, demasiado ingenuo y demasiado utópico para los tecnocentristas convencionales. No es lo suficientemente radical, no lo suficientemente humilde, y no lo suficientemente transformador para hacer frente a nuestra crisis ecológica global a los ojos de los ecocentristas. Sin embargo, simplemente recorre el camino fácil del compromiso político o se vende, al final, al pragmatismo. Creemos que trasciende o reemplaza, a la vez, negando lo disfuncional y preservando lo que es beneficioso en los polos alienados del tecnocentrismo y ecocentrismo. Esta conclusión se basa en el supuesto de que el desarrollo sostenible de los seres humanos, en la forma en que lo hemos formulado, es deseable.

En torno a las implicaciones para la investigación y la teoría de la gestión, Gladwin et. al, afirman que el estudio de la sostenibilidad debe pasar del objetivo a subjetivo, desde tuercas y tornillos exteriores hasta corazones y mentes interiores. Concepto para implementación. Aunque un consenso amplio y superpuesto se está formando en torno al objetivo del desarrollo sostenible,

el progreso depende en una mayor atención a las cuestiones de cambio transformacional y operacionalización.

Los autores añaden que algunos teóricos sostienen que las empresas son la única institución en el mundo moderno lo suficientemente poderosa como para promover los cambios necesarios para la sostenibilidad ecológica y social. Sin embargo, para aprovechar este poder, el comportamiento sostenible debe convertirse en una fuente de ventaja competitiva. También será necesario que haya cambios importantes en las políticas públicas para proporcionar señales adecuadas para empujar y tirar a las organizaciones hacia la sostenibilidad. Las herramientas prácticas de apoyo a la toma de decisiones es necesario incluir sistemáticamente criterios de sostenibilidad en la evaluación de diseño y selección de productos, procesos y proyectos. Mayor desarrollo de herramientas como diseño para el medio ambiente, análisis del ciclo de vida.

**3.1.1.4.- Enfoque del Bien Común**, considerando lo sustentado por Kaku (1997) en el artículo *The path of Kyosei (El camino de Kyosei)*, tal y como se presenta seguidamente.

El autor afirma que muchas empresas en todo el mundo creen que tienen el deber moral de responder a problemas globales como la pobreza en el Tercer Mundo, el deterioro del medio ambiente natural y las interminables batallas comerciales. Pero pocos se han dado cuenta de que su supervivencia en realidad depende de su respuesta. Las corporaciones globales dependen de trabajadores educados, consumidores con dinero para gastar, un ambiente natural saludable y la coexistencia pacífica entre naciones y grupos étnicos. Esta realidad es una gran fuente de esperanza: en este período decisivo de la historia, es en interés de las corporaciones más

poderosas del mundo trabajar para el avance de la paz y la prosperidad mundiales. En pocas palabras, las empresas globales no tienen futuro si la tierra no tiene futuro.

En respuesta a la interrogante que se plantea Kaku ¿Pueden las corporaciones globales promover la paz y la prosperidad y al mismo tiempo ser fieles a su obligación de obtener un beneficio? Señala que es kyosei, y lo define como un "espíritu de cooperación", en el que individuos y organizaciones viven y trabajan juntos por el bien común. Una empresa que está practicando kyosei establece relaciones armoniosas con sus clientes, sus proveedores, sus competidores, los gobiernos con los que trata y el entorno natural. Cuando es practicado por un grupo de corporaciones, kyosei puede convertirse en una fuerza poderosa para la transformación social, política y económica.

Kaku aclara que empezó a ver la necesidad de Canon de una filosofía de kyosei cuando comenzaron a hacer negocios a escala global. A medida que construyeron plantas, contrataron trabajadores y gestionaron sus finanzas en países extranjeros, encontraron un nuevo conjunto de desafíos comerciales. Estos desafíos fueron más que preocupaciones comerciales tácticas, como responder a una competencia feroz, administrar proveedores o enfrentar el riesgo cambiario; fueron desequilibrios globales (identifica tres) que continúan causándoles problemas. Necesitan la atención colectiva como líderes corporativos y como ciudadanos del mundo.

El primero es el desequilibrio entre los países con déficits comerciales y los que tienen superávits comerciales. Los desequilibrios comerciales conducen a un entorno comercial internacional insalubre plagado de leyes antidumping, aranceles en aumento y disputas comerciales interminables. El segundo es el gran desequilibrio de ingresos entre las naciones

ricas y pobres. Entre los muchos problemas generados por esta desigualdad se encuentran la pobreza generalizada, las inundaciones de refugiados económicos y políticos, la inmigración ilegal y las guerras étnicas o civiles. El tercero es un desequilibrio entre generaciones: la generación actual está consumiendo los recursos de la tierra tan rápido que quedará poco para el siguiente. Los suministros de energía no renovables de la tierra, por ejemplo, están en peligro de agotarse, y la atmósfera de la tierra se está deteriorando rápidamente. Si miramos hacia adelante en la mitad del siglo veintiuno, no podemos estar seguros de que nuestro planeta escapará a la ruina ambiental. En definitiva, el trabajo como compañías que practican kyosei debería centrarse en encontrar soluciones a esos tres problemas globales importantes.

El autor sostiene que fue en 1987, cuando introdujo el concepto de kyosei, que combinaba el liderazgo tecnológico de Canon con la creencia de que podían trabajar con otros para mejorar el mundo. Describe kyosei como un viaje que comienza estableciendo una base comercial sólida y termina en un diálogo político para el cambio global. El proceso es análogo a construir una pirámide en la que la fuerza de cada capa depende de la fuerza de las capas que la preceden. Constituye un conjunto de cinco etapas a saber:

Etapa 1: Supervivencia económica. Las empresas en esta etapa trabajan para asegurar un flujo predecible de ganancias y para establecer fuertes posiciones de mercado en sus industrias. Contribuyen a la sociedad produciendo los bienes necesarios, comprando materias primas producidas localmente y empleando trabajadores. Sin embargo, al perseguir objetivos comerciales, tienden a explotar su personal y crear problemas laborales. No hay nada de malo en el afán de lucro per se: incluso las empresas en las etapas posteriores de kyosei deben aumentar las ganancias. Pero obtener un beneficio es solo el comienzo de las obligaciones de una empresa.

A medida que maduren, las empresas deben comprender que desempeñan un papel en un contexto global más amplio.

°Etapa 2: Cooperar con el trabajo. Una empresa entra en la segunda etapa de kyosei cuando los gerentes y los trabajadores comienzan a cooperar entre sí. Cada empleado hace que la cooperación sea parte de su propio código de ética. Cuando eso sucede, la administración y el trabajo comienzan a verse mutuamente como vitales para el éxito de la empresa. Las dos partes están en el mismo bote, por así decirlo, compartiendo el mismo destino. Este enfoque de la gestión es popular en Japón, donde las empresas son bien conocidas por su compromiso con los salarios, bonos y capacitación de los trabajadores.

Etapa 3: Cooperar fuera de la compañía. Cuando una empresa coopera con grupos externos, como clientes y proveedores, entra en la tercera etapa de kyosei. Los clientes son tratados con respeto y reciprocidad siendo leales. Los proveedores reciben asistencia técnica y, a su vez, entregan materiales de alta calidad a tiempo. Los competidores están invitados a acuerdos de asociación y empresas conjuntas, que resultan en mayores ganancias para ambas partes. Los grupos comunitarios se convierten en socios para resolver problemas locales. Las empresas en esta etapa saben que al encontrar formas de colaborar con clientes, proveedores y grupos comunitarios, están ayudando a todas las partes. Pero las empresas de la tercera etapa a menudo se enfocan tanto en los problemas locales y nacionales que descuidan los problemas globales.

Etapa 4: Activismo global. Cuando una empresa comienza operaciones comerciales a gran escala en países extranjeros, está lista para ingresar a la cuarta etapa de kyosei. Al cooperar con compañías extranjeras, las grandes corporaciones no solo pueden aumentar su base de negocios

sino que también pueden abordar los desequilibrios globales. Al establecer instalaciones de investigación y desarrollo (I+D) en países extranjeros, las empresas pueden formar a científicos e ingenieros locales en trabajos de investigación de vanguardia. Al capacitar a los trabajadores locales y presentarles las nuevas tecnologías, las empresas pueden mejorar el nivel de vida de las personas en los países pobres. Y al desarrollar y utilizar tecnología que reduce o elimina la contaminación, pueden ayudar a preservar el medioambiente global.

Etapa 5: El gobierno como socio de Kyosei. Cuando una compañía ha establecido una red mundial de socios de kyosei, está lista para pasar a la quinta etapa. Las empresas de quinta etapa son muy raras. Utilizando su poder y riqueza, instan a los gobiernos nacionales a trabajar para rectificar los desequilibrios mundiales. Las corporaciones pueden presionar a los gobiernos por una legislación destinada a reducir la contaminación, por ejemplo. O podrían recomendar la abolición de las regulaciones comerciales anticuadas. Este tipo de cooperación es bastante diferente de la asociación tradicional entre las empresas y el gobierno, en la cual las corporaciones poderosas recurren a sus propios gobiernos en busca de ayuda en acuerdos comerciales o para subsidios especiales y aranceles de protección.

Kaku añade que mucha gente critica el concepto de kyosei por ser demasiado idealista y teórico para poner en práctica, así que me gustaría demostrar lo exitoso que ha sido para nosotros en Canon. En resumen, cada empleado se compromete a vivir y trabajar en armonía con los demás. Este espíritu se comparte dentro de la empresa, luego con la comunidad externa y finalmente con organizaciones de todo el mundo. La compañía ha dedicado muchos años de trabajo dedicado a hacer que kyosei sea una realidad. Creo que se ha hecho un gran progreso.



Poner kyosei en práctica y moverse a través de sus cinco etapas requiere un fuerte compromiso de los altos directivos; pero vale la pena el esfuerzo: al adoptar kyosei, las empresas encontrarán nuevas formas de hacer negocios y avanzarán a la vanguardia de la estrategia comercial, el diseño organizacional y la práctica de gestión.

Destaca que debido a que las corporaciones multimillonarias controlan vastos recursos en todo el mundo, emplean a millones de personas y crean y poseen una riqueza increíble, tienen el futuro del planeta en sus manos. Aunque los gobiernos y las personas deben hacer su parte, no poseen el mismo grado de riqueza y poder.

Finalmente resalta que si las corporaciones manejan sus negocios con el único objetivo de ganar más participación de mercado u obtener más ganancias, bien pueden llevar al mundo a la ruina económica, ambiental y social. Pero si trabajan juntos, en un espíritu de kyosei, pueden llevar comida a los pobres, paz a las áreas devastadas por la guerra y renovación al mundo natural. Es nuestra obligación como líderes empresariales unirnos para construir una base para la paz y la prosperidad mundiales.

De seguido, se presentan el *Cuadro 5 (y su Continuación)*, donde se recogen los aspectos de las *Teorías Éticas*, compuestas por la *Teoría normativa de los grupos de interés*, los *Derechos humanos*, el *Desarrollo sostenible*, y el *Enfoque del bien común*, incluyendo además el enfoque principal que las sostiene, los puntos de encuentro, y de inflexión y reflexión con relación a la RSE.

Cuadro 5: Aspectos clave de las Teorías Éticas

Subclase	Aspectos clave	Enfoque	Puntos de encuentro	Puntos de Inflexión y Reflexión
<b>Teoría normativa de los Stakeholders (Grupos de interés o Partes interesadas)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las propuestas de análisis abogan por la comprensión de los interesados de una empresa y reconocer que hay veces que éstos deben participar en la de toma de decisiones</li> <li>▪ Usar el concepto de stakeholders para crear análisis que combinen negocios y ética.</li> <li>▪ Aceptaciones. <i>Amplia:</i> Grupo o individuo que afecte el logro de objetivos empresariales o que es afectado por éstos. <i>Restringida.</i> Grupo o individuo del cual depende la empresa para su supervivencia.</li> <li>▪ Su base fundamental es normativa, aceptación que: Stakeholders son grupos con intereses legítimos en aspectos procesales y/o sustantivos de la actividad empresarial. Sus intereses tienen un valor intrínseco.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uso de este concepto a nivel analítico para pensar más amplio que las estrategias y problemas operativos.</li> <li>▪ Redescribir empresas es redescubrir personas y comunidades. No se puede separar la idea de una comunidad o de un discurso moral de las de la actividad empresarial.</li> <li>▪ Reconocimiento de stakeholders y sus intereses por gerentes y otros interesados.</li> <li>▪ Papel de los gerentes y la función de gestión, dentro del modelo de stakeholders.</li> <li>▪ Una teoría normativa intenta interpretar la función corporativa propiedad del inversor y ofrecer orientación acerca de ella desde principios morales o filosóficos profundos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El movimiento de RSE está diverso y ha generado numerosas ideas, conceptos y técnicas para explicar.</li> <li>▪ Es importante que los directores corporativos y los miembros entiendan el contexto (y sus stakeholders), y actúen de acuerdo con sus demandas.</li> <li>▪ Es responsabilidad de los gerentes y de la función de gestión seleccionar acciones y dirigir recursos para obtener beneficios para los stakeholders.</li> <li>▪ Cada grupo de interés merece consideración por su propio bien y no por su capacidad para promover los intereses de algún otro grupo, como los accionistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Considerar que la idea de stakeholders reemplaza algunas metáforas gastadas de los negocios por otras nuevas, y la doctrina de los contratos justos para el conjunto actual de leyes de estatutos corporativos, es renunciar el papel de encontrar base ética para los negocios.</li> <li>▪ La implicación gerencial es que los gerentes reconozcan la validez de diversos intereses e intenten responder a ellos en un marco de apoyo mutuo, como requisito moral por la legitimidad de la función de gestión.</li> </ul>
<b>Derechos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De forma individual a través de sus empresas, y colectiva mediante sus asociaciones, los empresarios pueden adoptar, apoyar y promulgar, un conjunto de valores básicos en áreas de: derechos humanos, normas laborales, prácticas ambientales y lucha contra la corrupción.</li> <li>▪ Es un acuerdo genuino, ninguna de las partes puede tener éxito sin el otro.</li> <li>▪ El Pacto Global se propone aprovechar la fuerza de la acción colectiva para fomentar la responsabilidad cívica de las empresas y que éstas puedan contribuir a la solución de los retos que plantea la globalización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Idea de un Pacto Global de la ONU en materia de RSE.</li> <li>▪ Se instó a la práctica el compromiso de sincronizar la actividad y necesidades de las empresas con los principios y objetivos de la acción política e institucional de la ONU, organizaciones laborales y la sociedad civil.</li> <li>▪ El sector privado (en colaboración con otras entidades de la sociedad) puede ayudar a hacer realidad la visión de una economía mundial más sostenible e inclusiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elegir tres áreas, que son en las que, si no se actúa, puede haber una amenaza para el mercado mundial abierto, y en el régimen comercial multilateral.</li> <li>▪ La globalización es un hecho de la vida. La expansión de los mercados supera la capacidad de las sociedades y de sus sistemas políticos para ajustarse a ellos, y para guiar el curso que toman. Tal desequilibrio entre lo económico, social y político nunca puede sostenerse por mucho tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sin compromiso y apoyo activo, existe el peligro que el acceso a los valores universales permanecerán como buenas palabras, documentos acerca de los que se pueden celebrar aniversarios y hacer discursos, pero con un impacto limitado en las vidas de la gente común.</li> <li>▪ Lograr que el Pacto Global y sus principios formen parte de la estrategia y operaciones de las empresas.</li> <li>▪ Facilitar la cooperación con apoyo de los objetivos de la ONU.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diez principios básicos.</li> </ul>			
--	------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

Fuente: Elaboración propia, a partir de lo expuesto por los autores citados.

**Cuadro 5: Aspectos clave de las Teorías Éticas (Continuación)**

Subclase	Aspectos clave	Enfoque	Puntos de encuentro	Puntos de Inflexión y Reflexión
<b>Desarrollo sostenible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El desarrollo sostenible es un proceso para lograr desarrollo (ampliar la gama de opciones de las personas) de manera <i>inclusiva, conectada, equitativa, prudente y segura. Inclusividad,</i> desarrollo humano en el tiempo y el espacio. <i>Conectividad,</i> interdependencia ecológica, social y económica. <i>Equidad,</i> igualdad intrageneracional e interespecie. <i>Prudencia,</i> deberes de cuidado y prevención: tecnológica, científica, y políticamente. <i>Seguridad,</i> frente a amenazas crónicas y protección de daños.</li> <li>▪ El paradigma sostenible ofrece una visión del desarrollo centrada en las personas (concentrando sobre la mejora de la condición humana) y la conservación (manteniendo la variedad e integridad de la naturaleza no humana).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El desarrollo humano está sujeto a cinco limitaciones.</li> <li>▪ El desarrollo es insostenible cuando una ampliación de la elección humana excluye, desconecta, promueve inequidad, refleja imprudencia o aumenta inseguridad.</li> <li>▪ Ni el paradigma tecnocéntrico ni el ecocéntrico parecen ofrecer una base sobre la cual se pueda lograr el desarrollo sostenible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estos términos son desafiantes de definir, con nociones como seguridad o prudencia identificable por su ausencia que por su presencia.</li> <li>▪ Los defensores del paradigma sostenible incluyen muchos grupos de acción social, expertos, academias científicas y Naciones Unidas.</li> <li>▪ Esfuerzos para ordenar dimensiones y principios emergentes se pueden encontrar en muchos trabajos.</li> <li>▪ El paradigma sostenible representa una síntesis emergente, intento de una integración mayor y más profunda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aunque un consenso amplio se está formando en torno al desarrollo sostenible, el progreso depende de una mayor atención a cuestiones de cambio transformacional y de operacionalización.</li> <li>▪ Según algunos teóricos, las empresas son la única institución en el mundo moderno lo suficientemente poderosa como para promover los cambios necesarios para la sostenibilidad ecológica y social.</li> <li>▪ Para aprovechar este poder, el proceder sostenible debe convertirse en fuente de ventaja competitiva.</li> <li>▪ Serán necesarios cambios en las políticas públicas para empujar a las empresas hacia la sostenibilidad.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las corporaciones globales pueden promover la paz y la prosperidad y ser fieles a su obligación de obtener un beneficio, mediante Kyosei, "un espíritu de cooperación", en el que individuos y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuando es practicado por un grupo de corporaciones Kyosei puede convertirse en una fuerza poderosa para la transformación social,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las empresas globales no tienen futuro si la tierra no tiene futuro.</li> <li>▪ Al adoptar la práctica de Kyosei, las empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Muchas críticas a este concepto por ser muy idealista y teórico para poner en práctica.</li> <li>▪ Las corporaciones multimillonarias crean y poseen una gran</li> </ul>

<p><b>Enfoque del bien común</b></p>	<p>organizaciones viven y trabajan juntos por el bien común.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Una empresa que practica Kyosei establece relaciones armoniosas con sus clientes, proveedores, competidores, los gobiernos con los que trata y el entorno natural.</li> <li>▪ Kyosei, es un conjunto de cinco etapas que van desde el establecimiento de una base comercial sólida hasta llegar a un diálogo político para el cambio global.</li> <li>▪ Poner Kyosei en práctica requiere un compromiso fuerte de los altos directivos de las empresas.</li> </ul>	<p>política y económica.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desequilibrios globales: 1) Entre los países con déficits comerciales y los que tienen superávits comerciales. 2) De ingresos entre naciones ricas y pobres. 3) Entre generaciones: la actual está consumiendo los recursos de la tierra tan rápido que quedará poco para la siguiente.</li> <li>▪ El trabajo bajo de Kyosei en la práctica es encontrar soluciones a estos tres desequilibrios globales importantes.</li> </ul>	<p>encontrarán nuevas formas de hacer negocios y avanzarán a la vanguardia de la estrategia comercial, diseño organizativo y la práctica de gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Si las empresas trabajan con espíritu de Kyosei, pueden luchar contra la pobreza, trabajar en pro de la paz y la renovación al mundo natural.</li> <li>▪ Es obligación de líderes empresariales unirse para construir una base para la paz y la prosperidad mundiales.</li> </ul>	<p>riqueza, por lo que tienen el futuro del planeta en sus manos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aunque los gobiernos y las personas deben hacer su parte, no poseen el mismo grado de poder y riqueza que las grandes corporaciones.</li> <li>▪ Si las corporaciones manejan sus negocios con el único objetivo de ganar más participación de mercado u obtener más ganancias, pueden llevar al mundo a la ruina económica, ambiental y social.</li> </ul>
--------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Fuente: Elaboración propia, a partir de lo expuesto por los autores citados.*

La **Teoría Normativa de los Grupos de Interés**, incluida en las **teorías éticas** acerca de la RSE, considerando lo expuesto por Freeman et. al (1983, 1994), y Donaldson & Preston (1995), permite develar los elementos más resaltantes relacionados con lo que abarca la noción de partes interesadas o grupos de interés (Stakeholders).

La idea de los stakeholders surge como producto del debate en torno a la RSE y a la extensa y variada serie de conceptos y modelos para explicarla, dentro de los cuales están los planteamientos que apoyan la visión democrática en las empresas, sobre la base de accionistas participativos y de una mayor conexión con las demandas de otras partes interesadas, así como por dar respuestas a las mismas. Así, se propone dar una nueva orientación al papel del gobierno corporativo hacia la proactividad, traspasando la orientación enraizada en la atención a los intereses exclusivos de los accionistas y junta directiva de las empresas, dado su propiedad del capital y poder, es decir que va más allá de la satisfacción de éstos, que es necesario que consideren el entorno y sus distintos componentes; dicho cambio se enfoca entonces en un alcance más amplio del espectro de relacionados y del rol de las empresas en la sociedad.

En este orden de ideas, Freeman et. al (1983, 1994), se han destacado como propulsores de esta perspectiva, a través de su concepción del término stakeholders, en su primera definición de 1983, Freeman & Reed, distinguen entre una acepción amplia y otra restringida. El sentido restringido se refiere sólo a aquellos grupos y/o individuos sobre los que la organización depende para su supervivencia, mientras que el amplio incluye además grupos y/o individuos que puedan afectar o que son afectados por el logro de los objetivos organizacionales; de esta forma, la acepción amplia ha servido como un instrumento para entender el entorno.

Vale agregar que para 1984, Freeman, a partir de la acepción amplia, establece una nueva idea del significado de stakeholders, en la que aborda dos aspectos: el de la legitimidad de igualdad entre los intereses de los stakeholders, y el debate de la razón de la preocupación por los que pueden ser afectados por la empresa, además de añadir grupos que afectan a la empresa que antes no habían sido considerados, tales como los ambientalistas y el gobierno. El planteamiento es el siguiente: Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. Stakeholders incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación.

Se aprecia que este autor ha ido modificando sutilmente, a lo largo del tiempo, su concepto de stakeholder, conservando el apego a la esencia de sus definiciones originales. En este sentido, Freeman (2004, p.82), repite la definición de stakeholders como “aquellos grupos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los propósitos de la organización”, pero presenta también una distinción entre varios tipos de stakeholders, según sea su influencia directa o indirecta sobre

la empresa: los “primarios” y los stakeholders “secundarios”. Los primarios (accionistas, trabajadores, socios/aliados), son vitales para el crecimiento continuo y sobrevivencia de cualquier empresa y están en su ambiente interno, mientras que los secundarios (clientes y/o consumidores, proveedores, distribuidores, acreedores, competidores, sindicatos y asociaciones ciudadanas), están en el entorno externo de la empresa y son aquellos que pueden influenciar a los primarios.

En su planteo de 1994, el mismo Freeman, invita a revisar el análisis del objetivo del enfoque de los stakeholders y de las ideas con respecto a cómo se entiende la actividad empresarial desde una perspectiva renovada, afirmando que es necesario internalizar que las acciones que emprende una empresa, a través de sus directores, y que tiene influencia en su entorno y sus diversas partes interesadas están ligadas a una consecuencia ética. Así, hace un llamado a la reflexión en cuanto a las visiones arraigadas en la teoría empresarial, rechazando la denominada “teoría de separación”; también demuestra su oposición con lo que se conoce como el principio de “quién y qué realmente cuenta” y el de “inventarlo sobre la marcha”; con lo cual cuestiona como en el ámbito académico y empresarial se ha venido justificando que la actuación empresarial carece de relación con la ética.

El autor en un intento por aclarar aspectos fundamentales de la teoría de los stakeholders y por establecer argumentos que se pueden emplear a futuro destaca que esta teoría es muy “rica”, y lo plantea de la siguiente manera: “...Podemos utilizar el concepto de partes interesadas para crear análisis más detallados que combinen negocios y ética; o más simplemente, podemos contar muchas más y más interesantes historias sobre negocios” (Op. cit.; p. 1). Por tanto, expone que “Solo reconociendo los presupuestos morales de la teoría empresarial, refinándolos, probándolos

viviendo de manera diferente y revisándolos, se puede inventar y reinventar mejores formas de vivir” (Ibid, p. 5).

Así pues, admite que es necesario incorporar nuevos paradigmas en el ámbito académico en torno a las empresas, explicándolo a manera de “redescribir” las corporaciones, bajo la óptica que los negocios merecen una atención intelectual seria, que se amerita de un núcleo normativo “que refleje las nociones liberales de autonomía, solidaridad y equidad” (Ibid, p. 8).

De allí se desprende que es preciso tomar en cuenta varios núcleos normativos para la comprensión de los negocios que no se limitan al de la propiedad privada por excelencia, existen otros núcleos ligados a otras organizaciones, política y estructura de la sociedad. Incluye así, importantes aspectos esenciales en el análisis de la teoría empresarial y de los stakeholders, dentro de los cuales están el ecológico y el de la creación de valor, concibiendo a éste último como “un proceso contractual entre las partes afectadas”.

Si se tiene presente la idea inmersa en los términos ya referidos, autonomía solidaridad y equidad, se entiende entonces que en el mencionado proceso, se pone de manifiesto el énfasis en la facultad que posee cada parte de elegir los acuerdos que llevará a cabo, en la reciprocidad y en la igualdad entre las partes interesadas en cuanto a derechos morales; se trata así de relaciones justas entre distintos grupos de interés, lo que el mencionado autor inscribe en la doctrina de los contratos justos, en el contexto de una concepción de una empresa más plural.

En su disertación, Freeman añade que es importante considerar que la actividad empresarial crea valor para la sociedad, cuando afirma: “Redescribir corporaciones significa redescubrirnos a

nosotros mismos y a nuestras comunidades. No podemos divorciar la idea de una comunidad moral o de un discurso moral de las ideas de la actividad empresarial creadora de valor” (Ibid, p. 12). Se confirma su inclinación hacia el reconocimiento que lo ético inserta valores a la gama de necesidades que atienden las empresas, de tal manera que mediante el logro de los intereses comunes de las partes interesadas, se persigue a su vez equidad que redundará en beneficio para la sociedad en general y su progreso.

El entorno actual de las empresas y los negocios, se presenta con mayor interconexión, que lleva a una constante revisión de lo que comprende la teoría de las partes interesadas y la información que contiene en cuanto a los valores. En este sentido, Freeman & McVea (2001; p. 14), advierten que:

A medida que el mundo empresarial se vuelve cada vez más turbulento, interconectado y como los límites entre empresas, industrias y nuestro público y la vida privada se vuelve confusa, un enfoque de partes interesadas tiene cada vez más que decirnos sobre valores y creación de valor.

De allí que el contexto emergente se abre a nuevas formas de participación, de poder, y se acrecienta la necesidad que las empresas, gerencia y las personas reconozcan las responsabilidades inherentes a sus acciones, pues, éstas atañen a otros. Se aprecia entonces el rechazo a la separación del ámbito empresarial del de la ética, el llamado del enfoque teórico del autor estudiado es a la comprensión que los valores personales permean todas las acciones, y la necesidad de considerarlo para entender que la actuación de las empresas está ligada tanto a la teoría organizacional como a la ética.



Otra fuente importante de sustento a la teoría de los stakeholders la constituyen los aportes efectuados por Donaldson & Preston (1995), quienes han expuesto cuatro “tesis centrales” acerca de la misma, afirmando así que: 1) Es descriptiva (especifica los aspectos característicos de la corporación), 2) Es instrumental (establece relación entre la gestión de las partes interesadas y el desempeño de la corporación), 3) Es normativa (cada tipo de stakeholders tiene característica e intereses propios y merece consideración por su propio bien y no por su capacidad para promover los intereses de algún otro grupo de éstos), y 4) La teoría de los stakeholders es gerencial en el sentido amplio de ese término (la gestión de stakeholders requiere, atención simultánea a la interacción de todas las partes interesadas, tanto en el establecimiento de las estructuras organizativas y la política general, como en la toma de decisiones caso por caso). Además, las argumentan destacando que aunque estas tesis guardan relación entre sí, cada una presenta distintas implicaciones y formas de manifestarse.

Para estos autores, la teoría de las partes interesadas se ha presentado y utilizado de forma muy variada, así como con distintas metodología, tipos de pruebas y criterios de valoración. En este sentido, agregan que para efectos de su análisis se centran en tres tipos de uso a saber:

**Descriptivo/Empírico:** La teoría se utiliza para describir, y a veces para explicar, características específicas y comportamientos corporativos.

**Instrumental:** La teoría, junto con datos descriptivos/empíricos, se utiliza para identificar las conexiones, o la falta de conexiones, entre la gestión de las partes interesadas y el logro de los objetivos corporativos (por ejemplo, rentabilidad, crecimiento). **Normativo:**

La teoría se utiliza para interpretar la función de la corporación, incluyendo la

identificación de pautas morales o filosóficas para la operación y gestión de sociedades.

Donaldson & Preston (1995; p. 70-71).

Dentro de este orden de ideas, Donaldson & Preston (1995), destacan que la proposición más importante de la teoría de las partes interesadas es fundamentalmente normativa. Reafirman que la implicación gerencial última de la teoría de las partes interesadas es que los gerentes deben reconocer la validez de diversos intereses de las partes interesadas y deben intentar responder a ellos dentro de un marco de apoyo mutuo, porque ese es un requisito moral por la legitimidad de la función de gestión.

Se entiende que además le otorgan una esencia administrativa, en el sentido que sugieren emplear actitudes, estructuras y prácticas en la gestión de las partes interesadas, haciendo hincapié en que analizar la relación entre la administración y los stakeholders tiene una base normativa. Por consiguiente, bajo este contexto, una empresa socialmente responsable amerita tener en cuenta los intereses legítimos de todos sus grupos de interés, bien sea que se trate de los accionistas o de los otros stakeholders, como los clientes y consumidores, el personal.

El análisis de Donaldson & Preston, constituye una visión distinta y un aporte al campo gerencial en torno a este tema, con el cual explican que la razón concluyente para que la teoría de las partes interesadas se encuentre en su base normativa, se debe a que la alternativa predominante a la teoría de los stakeholders (la teoría de la administración al servicio de los accionistas) es inconsistente desde el punto de vista ético, y que la teoría de derechos de propiedad en su forma moderna y pluralista, apoya, en su lugar, a la teoría de las partes interesadas.

El énfasis radica en destacar que todos los stakeholders y sus respectivos intereses tienen importancia y valor propio, por lo que cada grupo de partes interesadas amerita atención por su propio bien, en vez de ser considerado como medio para alcanzar los intereses de cualquier otro grupo, como el caso de los accionistas.

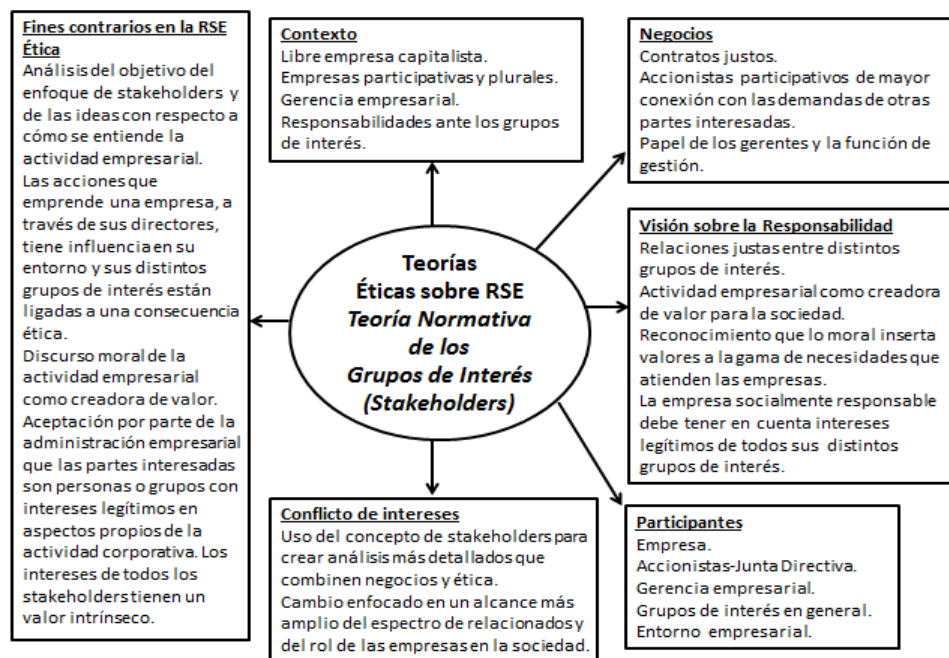
Así pues, la teoría normativa de los grupos de interés recoge las ideas que llaman a contemplar conceptos como derechos individuales y grupales, obligación moral directa de las empresas por atender el bienestar de los stakeholders primarios (del ambiente interno), y además, considerar a los secundarios (del ambiente externo), que aunque carezca de dicha obligación, éstos pueden ejercer afectación en los primarios y por tanto, revierten importancia en la continuidad empresarial.

Se trata de relaciones justas con y entre los distintos stakeholders, bajo la premisa que todos poseen intereses legítimos, al igual que la misma organización; así, es menester tener en cuenta las dimensiones económica, social y ética, de dichas relaciones, tanto para determinar la responsabilidad con cada grupo de interés como las perspectivas de acción y la toma de decisiones gerenciales orientada a la RSE.

A continuación, en la **Figura 13**, se reflejan los elementos fundamentales de la **Teoría Normativa de los Grupos de Interés**, conforme con lo expuesto por Freeman et. al (1983, 1994), y Donaldson & Preston (1995).

Figura 13

## Teoría Normativa de los Grupos de Interés



Fuente: Elaboración propia.

La subcategoría **Derechos Universales Humanos**, ubicada en las **teorías éticas** acerca de la RSE, conforme con lo expuesto por Annan (1999), conlleva a discernir en los aspectos relevantes en torno a la propuesta de las Naciones Unidas a los líderes empresariales a establecer el pacto mundial a los fines de proporcionar una faceta humana al mercado mundial y hacer frente a los desequilibrios entre lo económico, social y político que produce, como consecuencia de la globalización.

La iniciativa del Pacto Global (Global Compact) entre las Naciones Unidas y el mundo del libre mercado, presentada por el entonces Secretario General de Naciones Unidas, constituye una

muestra del interés por el tema de la RSE a nivel internacional, se presentó en los siguientes términos:

Proponemos que ustedes, los líderes empresariales reunidos en Davos, y nosotros, las Naciones Unidas, iniciar un pacto global de valores y principios compartidos que den un rostro humano al mercado mundial...en concreto, les pido que de forma individual a través de sus empresas, y colectivamente a través de sus asociaciones de empresarios, que adopten, apoyen y promulguen un conjunto de valores fundamentales en las áreas de recursos humanos y los derechos, las normas laborales y las prácticas ambientales. Annan (1999; p.1).

Así, se planteó una serie de valores y principios compartidos a los empresarios reunidos en ocasión del Foro Económico Mundial celebrado en Davos (Suiza), el 31 de enero de 1999. Tal propuesta deja ver la intención de hacer un llamado al empresariado mundial a adoptar, apoyar y promulgar un conjunto de valores fundamentales en áreas de atención al mercado mundial abierto, y especialmente en el régimen comercial multilateral, éstas son: Derechos humanos, derechos laborales y medio ambiente. Se hace énfasis en ellas por considerar que son áreas en las que se puede hacer una diferencia real y en las que los valores universales ya han sido definidos por los acuerdos internacionales.

Se destaca además la forma para proceder, bien sea por medio de la política internacional (enlace Estado-Instituciones internacionales), o por la adopción de medidas en el ámbito corporativo, en consonancia con el poder de esta esfera, que implica a su vez oportunidades y responsabilidades. Asimismo, las Naciones Unidas aportan la disposición a facilitar un diálogo

entre empresarios y otros grupos sociales, en pro de encontrar soluciones viables a los problemas reales que planteen.

En este orden de ideas, con el inicio de la fase operacional del Pacto Mundial (2000), se promueve la necesidad del involucramiento empresarial, gubernamental, institucional y de la sociedad civil en el logro de los principios pautados en el mismo, así como hacer hincapié en la responsabilidad cívica de las empresas en concordancia con otros actores sociales de hacer realidad la visión de una economía mundial más sostenible e inclusiva. Se trata de un compromiso basado en la responsabilidad pública para que los líderes empresariales se aboquen a promover y ejecutar conjuntamente con las Naciones Unidas, demás instituciones y sociedad civil, medidas orientadas al logro de los principios en los que se enmarca el Pacto Mundial, integrándolos en la estrategia y operaciones de las empresas. Dichos principios avalados en el consenso universal, comprenden a su vez, las tres áreas de acción ya mencionadas (abarcen 9 principios), a las que posteriormente (2004), se incorpora la lucha contra la corrupción, que constituye el décimo principio.

Asimismo, en el contenido del documento *La responsabilidad cívica de las empresas en la economía mundial. El Pacto Mundial* (2000; p. 5), se incluyen las ventajas de la participación en dicho Pacto, dentro de las cuales se destacan:

- Dar muestras de liderazgo en la promoción de principios universales y de la responsabilidad cívica de las empresas para lograr que la economía mundial sea más sostenible e inclusiva.

- Producir soluciones prácticas para problemas contemporáneos relacionados con la globalización, el civismo empresarial y el desarrollo sostenible dentro de un contexto de intereses múltiples.
- Gestionar riesgos tomando una postura proactiva respecto a cuestiones críticas.
- Tener acceso al entorno mundial en 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.
- Intercambiar prácticas recomendadas y experiencias adquiridas.
- Mejorar la administración empresarial de marca, la moral de los empleados y su productividad, así como la eficacia operacional.

De lo anterior se desprende que con el Pacto Mundial, se contemplan pautas que conducen a las empresas a un comportamiento socialmente responsable con un enfoque en la sostenibilidad, en favor de la sociedad y propio, se trata pues de traspasar las fronteras organizacionales hacia el alcance de un entorno global que llevan además de incorporar los diez principios en las actividades empresariales de todo el mundo, a reflexionar acerca de la inserción del empresariado en la consideración de los efectos de sus operaciones en el marco de la economía global, la ética, el uso del poder, su propia gestión, prácticas, experiencias y eficacia.

Esta propuesta ha constituido un ejemplo de impulso para fomentar la ciudadanía corporativa, destacando como objetivo fundamental involucrar a las empresas privadas en la gestión de algunos de los principales retos sociales y medio ambientales que se presentan con la creciente globalización.

Este Pacto, aún vigente, representa una oportunidad para que las empresas de todo el mundo participen en la asunción de tales retos, y lo pueden hacer a través de iniciativas voluntarias en su propia organización y en sus cadenas de suministro, también pueden trabajar de manera conjunta con las Naciones Unidas, los poderes públicos o con organizaciones no gubernamentales en actividades que contribuyan al desarrollo sostenible en la comunidad local o internacional.

En este orden de ideas, el mencionado Pacto, ha dado pie para el surgimiento de otras proposiciones a nivel global y la vinculación e incorporación de distintos actores del sector público y privado en el campo de la RSE, el desarrollo y la sostenibilidad, tales como la de *Crecimiento de mercados inclusivos, una alianza entre negocios y desarrollo*, planteada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en 2001, a fin de acopiar las diferentes iniciativas empresariales conducentes al logro de los denominados *Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)*, pautados en 2000, y posteriormente, en el año 2012, se establecieron los *Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS)*.

Se tiene entonces, que éstas, y otras iniciativas se han convertido en espacios para la anuencia en torno a temas que se inscriben en el ámbito de la RSE, y a través de las cuales se abre una gama de posibilidades para que las empresas, sobre la base del compromiso inherente a su responsabilidad pública, se aboquen de manera conjunta con entes internacionales y locales a la promoción del desarrollo humano y sostenible de la sociedad.

En función de lo planteado se destaca una aproximación a aspectos relativos a la importancia de la vida humana en su integridad, la armonía, la correspondencia con la naturaleza en el marco de la racionalidad económica de la gerencia empresarial, bajo la premisa que se den luces para el



entendimiento del significado que tienen la perspectiva social y ambiental en el desarrollo, en el cual las empresas juegan un papel preponderante.

Por ello, se alude además al término inclusivo en los mercados y negocios, que denota la necesidad que en las empresas se internalice el interés por la pertinencia de su operatividad y permanencia en consonancia con su sentido y razón de existir ante la sociedad. Se aprecia además, la vinculación con la ética aplicada a las empresas, pues el comportamiento y la toma de decisiones que en éstas se da cotidianamente, llevan implícitas una serie de consecuencias para la vida humana en el contexto global.

Es así como esta subcategoría se vincula con planteamientos que se recogen en la *Subcategoría Desarrollo Sostenible*, en el marco de las *Teorías Éticas de la RSE*, la cual se abordará en los próximos párrafos.

Seguidamente, se presenta la *Figura 14*, donde se distinguen los aspectos primordiales de la *subcategoría Derechos Universales Humanos*, de acuerdo con lo propuesto por Annan (1999).

Figura 14

**Derechos Universales Humanos**

Fuente: Elaboración propia.

El **Desarrollo Sostenible**, incluido en las **Teorías Éticas** acerca de la RSE, facilita que se ahonde en el contexto determinado para distinguirlo, contemplando los aspectos fundamentales planteados por Gladwin et al. (1995).

En su planteo, los autores explican que existe variedad de definiciones del desarrollo sostenible, resaltando que la idea central fue definida de manera más influyente por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Comisión Brundtland) WCED (1987, p. 8), de la siguiente manera: “El desarrollo sostenible es el desarrollo que satisface las necesidades del

presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. Gladwin et al. (1995; p. 876), añaden que “En su sentido más amplio, esta abstracción normativa ha sido ampliamente aceptada y respaldada por miles de organizaciones gubernamentales, corporativas y otras a nivel mundial”. Reconocen que desde esa definición, se han propuesto decenas de definiciones alternativas de desarrollo sostenible, economías sostenibles y sociedades sostenibles.

Los autores, partiendo del análisis detallado de los paradigmas tecnocéntrico y ecocéntrico en el marco de los aspectos fundamentales acerca del desarrollo económico y en atención al abordaje del medio ambiente natural, aportan la idea del denominado paradigma sostenible. Así, sustentan su planteamiento destacando que el desarrollo sostenible tiene sus bases en aspectos como el universalismo de la vida, el campo de la economía ecológica, tradiciones del conservacionismo y gestión de recursos científicos, y teorías científicas basadas en la complejidad dinámica de la naturaleza y propiedades autoorganizadas, entre otros.

De acuerdo con Gladwin et. al (Ibid, p.876), haciendo referencia a varios autores, presumen que el concepto del desarrollo sostenible seguirá siendo "borroso, esquivo, discutible y/o ideológicamente controvertido por algún tiempo”. Esto se debe a la multiplicidad de definiciones y la variedad de propósitos, componentes que encierran; así queda entendido que es una noción que para ese entonces estaba cobrando fuerza en el debate del ámbito de académico y de la gestión empresarial. Es un paradigma que aún no se manifiesta en la realidad, y puede ser igualmente desafiado por motivos de hiperidealismo, dada la complejidad de interdependencias y contenido moral que implica.

En su argumento, los precitados autores, afirman que el paradigma sostenible se enfoca en el desarrollo de las personas (mejora de la condición humana) y en la conservación (cuidado de la variedad e integridad de la naturaleza no humana). Los autores hacen hincapié que el desarrollo sostenible es un proceso para lograr el desarrollo humano; desde su perspectiva: “el desarrollo es insostenible cuando una amplitud de decisiones humanas excluye, desconecta, promueve la desigualdad, refleja imprudencia o aumenta la inseguridad” (Ibid, p. 878). De allí que proponen que el concepto incluye una serie de componentes que pueden describirse de la siguiente manera:

- Inclusividad: contempla el desarrollo humano a través del tiempo y del espacio.
  - Conectividad: denota una integración entre lo económico, lo social y lo ecológico.
  - Equidad: alude a una justicia intergeneracional, intrageneracional e interespecífica.
  - El último concepto concierne a la relación entre diferentes especies, en este caso entre el hombre y los demás seres vivos.
- Prudencia: implica las obligaciones de cuidado y prevención en lo tecnológico, lo científico y lo político.
  - Seguridad: comprende la prevención ante amenazas crónicas y la protección contra interrupciones perjudiciales, se refiere entonces a que la continuidad del negocio guarda relación con la gestión del riesgo.

Significa entonces que desde la óptica de Gladwin et. al, el desarrollo sostenible tiene un alto grado de vinculación del quehacer humano en favor o detrimento de su propia continuidad, allí intervienen las empresas y quienes las dirigen, que en función de su proceder pueden adoptar el cambio de comportamiento alineado con las pautas de este paradigma a la par del progreso de las mismas; se requiere además, una visión más amplia de su externalidad, es decir traspasar de esa

búsqueda centrada en las mejoras en sus aspectos económicos internos, como la producción, los recursos tecnológicos y la eficiencia de sus operaciones, hacia un interés real por el cuidado del ecosistema y la sociedad.

En este sentido Gladwin et. al, argumentan que algunos teóricos sostienen que las empresas son la única institución en el mundo moderno con suficiente poder para promover las transformaciones para la sostenibilidad ecológica y social. Sin embargo, para aprovechar este poder, el comportamiento sostenible debe convertirse en una fuente de ventaja competitiva. Las empresas necesitan incorporar herramientas y criterios de sostenibilidad en su proceso de toma de decisiones. Además, se amerita de cambios significativos en las políticas públicas impulsar a las organizaciones hacia el desarrollo sostenible.

La RSE contempla variedad de acciones que abarcan el significado del desarrollo sostenible, además de la actuación de los gobiernos, las comunidades y sus diferentes actores, quienes deben operar de manera conjunta si realmente persiguen la construcción de una sociedad con mayores y mejores posibilidades de progreso a largo plazo.

En relación con el desarrollo sostenible, el involucramiento empresarial no significa que las empresas deben olvidar la obtención de las ganancias, sino que ameritan de su sustento económico en consonancia con la disminución del impacto ambiental producto de sus operaciones, y al mismo tiempo en el involucramiento en la solución de problemas sociales, para lo cual es necesario contar con fuentes económicas que le permitan la inversión en dichas áreas (ambiental y social), pues de lo contrario estarían sujetas a depender de la actuación gubernamental en dicha materia.

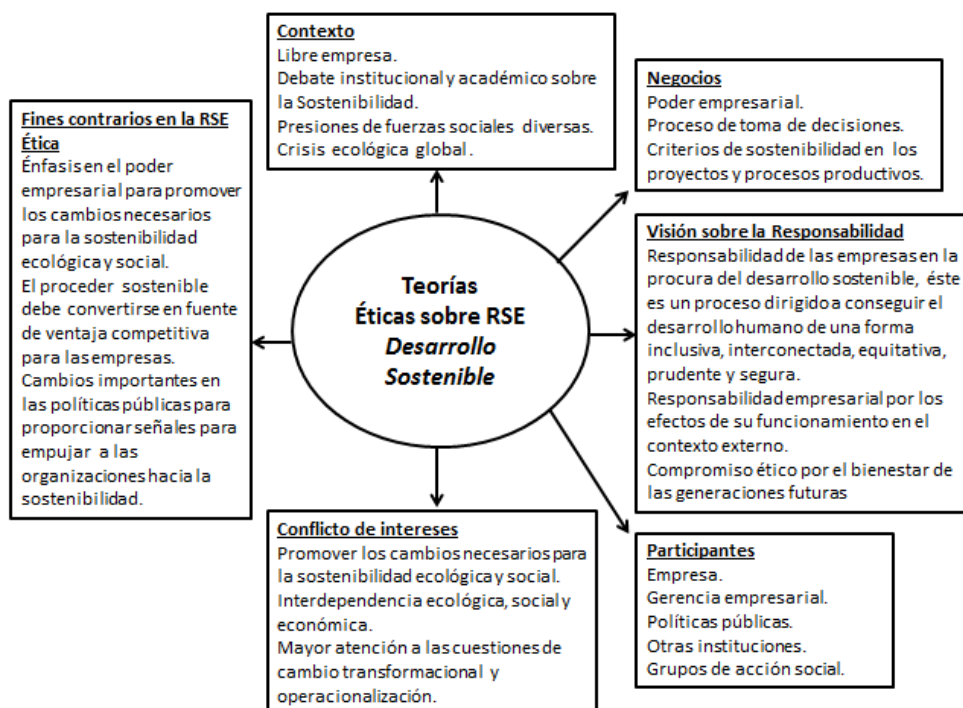
De acuerdo con Barroso (2008; p. 77),

Para Vives y Vara, citados por Rodríguez y Uzcátegui (2007), las empresas tienen el deber de asegurar que su contribución al desarrollo sea armónica, equitativa y sostenible, lo cual sólo se consigue si se es responsable con todas las partes involucradas.

Es así como el desarrollo sostenible se puede vincular con algunos de los planteamientos que se contemplan en la Teoría Normativa de los Grupos de Interés, en el marco de las Teorías Éticas de la RSE, abordada previamente en este mismo apartado; pues se toman en cuenta las necesidades de las generaciones futuras y se reconoce que es menester el desarrollo de alianzas con grupos de interés clave, además de la participación del empresariado como vital en favor de establecer y poner en práctica en sus respectivas organizaciones la gestión en pro del desarrollo sostenible.

Seguidamente, se presenta la *Figura 15*, donde se muestran los aspectos esenciales del *Desarrollo Sostenible*, de acuerdo con lo planteado por Gladwin et. al (1995).

**Figura 15**  
**Desarrollo Sostenible**



*Fuente: Elaboración propia.*

La subclase **Bien Común**, enmarcada en las **teorías éticas** acerca de la RSE, permite explicar el punto de vista de Kaku (1997) en su propuesta de Kyosei.

En torno al enfoque del bien común, Melé (2002), citado por Garriga y Melé (2004; p. 62), destaca que:

Las empresas contribuyen al bien común en diferentes formas como, crear riqueza, proporcionar bienes y servicios de manera eficiente y justa, respetando al mismo tiempo la dignidad y los derechos fundamentales del individuo. Además, contribuye al bienestar social y a vivir juntos de manera armónica, justa, pacífica y en condiciones amigables, tanto en el presente como en el futuro.

De acuerdo con lo anterior, los referidos autores, permiten señalar que la noción del bien común engloba aspectos vinculados con la teoría de las partes interesadas y con el enfoque del desarrollo sostenible, además de dar importancia a lo humano. Asimismo, Garriga y Melé (Op. cit. p. 62), afirman que la noción de bien común también está muy cerca del concepto japonés de Kyosei (Kaku, 1997), entendido como "vivir y trabajando juntos por el bien común".

Con respecto al referido concepto japonés, Kaku (1997), a través de su experiencia en Canon, Inc., plantea sus ideas acerca de la implementación de la filosofía Kyosei, definida como "espíritu de cooperación" en el que individuos y organizaciones viven y trabajan juntos por el bien común. La motivación para poner en práctica este enfoque, se centra en una mirada hacia los efectos de la globalización en el mundo, y ante los cuales las empresas tienen el deber moral de responder, como ejemplo de tales secuelas menciona la pobreza en el Tercer Mundo, el deterioro del medio ambiente natural y las interminables batallas comerciales, que a su vez se traducen en desequilibrios globales: Entre los países con déficits comerciales y los que tienen superávits comerciales; de ingresos entre naciones ricas y pobres; y entre generaciones: la generación actual está consumiendo los recursos de la tierra tan rápido que quedará poco para la siguiente.



En el marco del trabajo de Kaku como Presidente de la mencionada empresa, la filosofía Kyosei se entiende como “El logro de crecimiento y desarrollo empresarial con el objetivo de contribuir para la prosperidad global y el bienestar de la humanidad”, en torno al significado de esta filosofía en el ámbito empresarial, se tiene lo expuesto por Boardman & Kato (2003; p. 318):

En un sentido más general, Kenneth Goodpaster señaló que Kyosei nos lleva más allá del pensamiento empresarial convencional (mercados y leyes) a una empresa con aspiración profunda de felicidad, justicia y cooperación. En la práctica, debemos asumir que esto significa moderar a los individuos, las organizaciones e incluso el interés propio nacional por la preocupación por abrazar más los bienes comunes y refrescar la afirmación de derechos más limitados por parte de una empresa por derechos más básicos (por ejemplo, libertad e igualdad) en una sociedad justa. Las fuerzas del mercado y las regulaciones gubernamentales son disciplinas importantes para calificar la toma de decisiones de las empresas, pero no son suficientes.

De esta manera, se tiene que esta filosofía, invita a la reflexión acerca del pensamiento empresarial y la transformación que reclama la realidad de la sociedad global, dejando ver que la toma de decisiones empresariales debe ir más orientada a la concepción de una sociedad más justa; así pues, las empresas que ponen en práctica la idea de Kyosei, requieren involucrar en la toma de decisiones la importancia de las relaciones armónicas con sus grupos de interés y el ambiente natural, con el sentido de cooperación, la equidad, la felicidad, que implica el bien común, dejando de lado la consideración de las fuerzas del mercado y requerimientos de los gobiernos como aspectos básicos del esquema habitual del empresariado. Kaku (1997), agrega

que “Cuando es practicado por un grupo de corporaciones Kyosei puede convertirse en una fuerza poderosa para la transformación social, política y económica”.

En la descripción de la aplicación de Kyosei, Kaku, la presenta como un viaje que comienza estableciendo una base comercial sólida y termina en un diálogo político para el cambio global, mediante un conjunto de cinco etapas: 1ª. Supervivencia económica. 2ª. Cooperación en el trabajo. 3ª. Cooperación externa. 4ª. Activismo global. 5ª. El gobierno como socio Kyosei. En el contenido de las etapas N° 1 y 5, entre otros aspectos, establecen que:

*No hay nada de malo en el afán de lucro per se: incluso las empresas en las etapas posteriores de kyosei deben aumentar las ganancias. Pero obtener un beneficio es solo el comienzo de las obligaciones de una empresa. A medida que maduren, las empresas deben comprender que desempeñan un papel en un contexto global más amplio...Utilizando su poder y riqueza, las empresas de la quinta etapa instan a los gobiernos nacionales a trabajar para rectificar los desequilibrios mundiales. Las corporaciones pueden presionar a los gobiernos por una legislación destinada a reducir la contaminación, por ejemplo. O podrían recomendar la abolición de las regulaciones comerciales anticuadas (Op. cit., 4-5).*

Por tanto, Kaku, admite que el interés por la obtención de beneficios económicos y por el aumento de los mismos es parte de la naturaleza de las empresas, y hace la salvedad que se trata de una de sus obligaciones, pues con su crecimiento debe quedarles claro que su rol amerita ser desempeñado a una escala más amplia, en el entorno global. Asimismo, deja ver que las grandes empresas globales, a través de su poder tienen influencia en los gobiernos en la búsqueda de solventar las vicisitudes y dictar legislaciones en favor de causas de interés empresarial y socio-

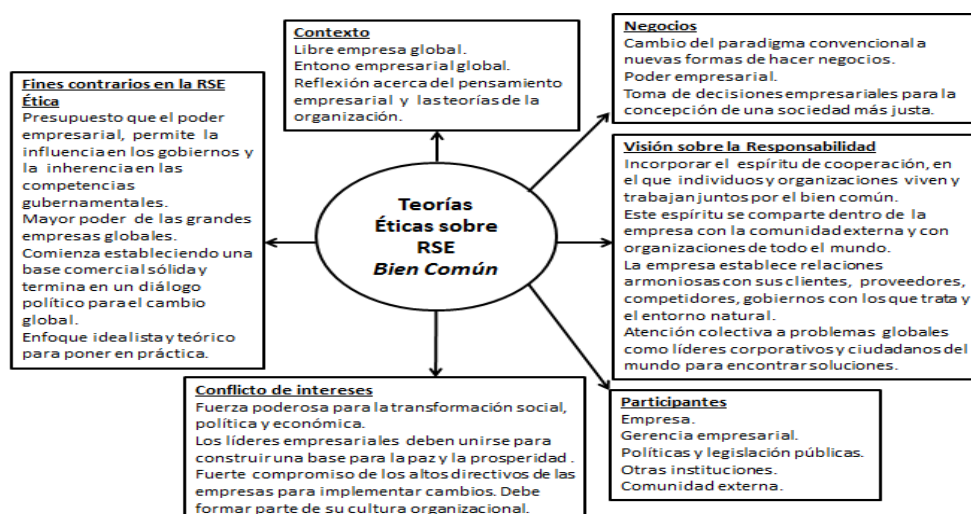
ambiental; de lo cual se entiende que de cierta manera las empresas tienen inherencia en las competencias gubernamentales y por ende, su poder se acrecienta aún más, aspecto este que requiere de atención institucional para evaluar su conveniencia.

Cabe destacar que bajo la perspectiva de Kaku, para implementar Kyosei y desplazarse a través de sus cinco etapas se requiere un fuerte compromiso de los altos directivos de las empresas, por tanto debe formar parte de su cultura organizacional; con la adopción de la misma, éstas se benefician obteniendo nuevas formas de hacer negocios, avanzando en la vanguardia de la estrategia comercial, el diseño organizacional y la práctica de gestión. También llama a los líderes empresariales a considerar el uso del poder en pro de la sociedad y a trabajar unidos para construir una base para la paz y la prosperidad mundiales.

Seguidamente, se presenta la **Figura 16**, donde se muestran los aspectos esenciales de la subclase **Bien Común**, de acuerdo con lo planteado por Kaku (1997).

**Figura 16**

**Bien Común**



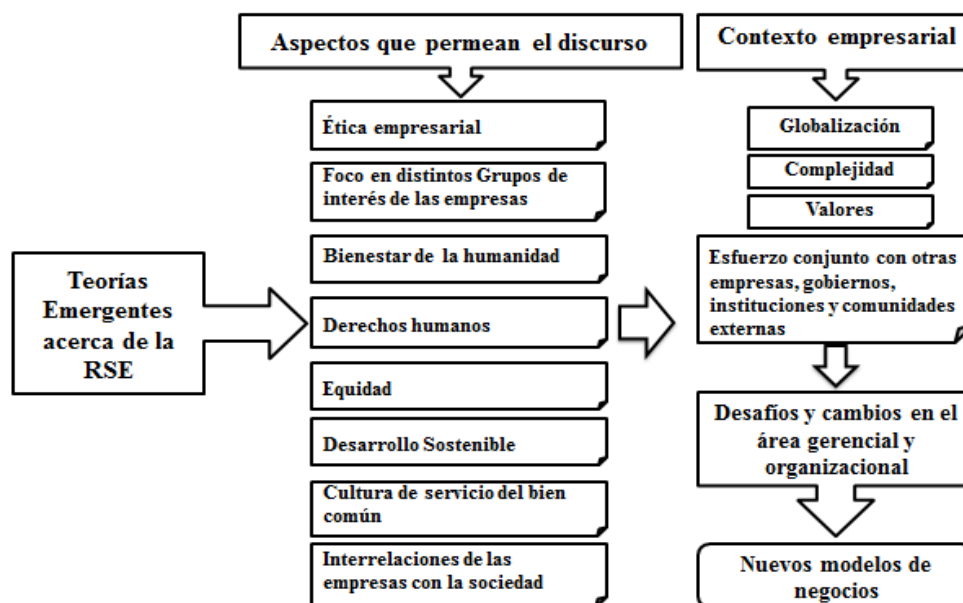
Fuente: Elaboración propia.

Mediante la profundización en el contexto de las *teorías éticas*, se tiene que las mismas recogen una serie de aspectos clave que acentúan la necesidad de un empresariado atento y dispuesto a respetar las interrelaciones de las empresas con la sociedad en general, los derechos de las personas, la procura de la armonía entre lo económico, lo social y lo ambiental, el bienestar de la humanidad; la idea central radica en empresas dirigidas a su crecimiento en consonancia con el desarrollo sostenible a nivel global, que lleva implícito centrarse en aportar soluciones a preocupaciones por el ambiente natural en esfuerzo conjunto con otras empresas, distintos gobiernos, instituciones y comunidades externas. Todo lo cual requiere a su vez, de un cambio profundo en el pensamiento de la teoría organizacional y en la cultura de las diferentes empresas, de manera de traspasar las concepciones convencionales de los fines empresariales y de sus directivos en relación con su comportamiento ético y el macro entorno del cual forman parte.

En el interés por comprender el concepto de RSE, los aspectos mencionados contenidos en las diferentes teorías éticas, ponen de manifiesto que la perspectiva emergente, denota el vínculo empresa-ética-desarrollo sostenible; lo cual se compendia a continuación en la *Figura 17*.

Figura 17

## Aspectos más resaltantes de la Perspectiva Emergente de la RSE



Fuente: Elaboración propia.

Por último, cabe destacar que el recorrido por las diversas *teorías tradicionales* y *emergentes* de análisis de la RSE es de mucha relevancia dada la complejidad y variedad de implicaciones que tiene este concepto desde la óptica académica, empresarial, institucional, social, ambiental y legal; por tanto, persiste el desarrollo de la investigación en torno a sus elementos, basamentos y significaciones que subyacen en las distintas miradas a nivel local, nacional, regional y global, tomando en cuenta además el sector empresarial en el que se manifiestan, y las formas de concebirla.

## CONSIDERACIONES FINALES

El abordaje de las distintas teorías tradicionales que buscan explicar la RSE, concentra una serie de criterios y tópicos que exponen la actuación e incidencia de las empresas en la sociedad, que ha venido versando desde los que hacen énfasis en sus intereses y los de ésta, sus obligaciones y las de sus accionistas y gerentes, las estrategias y decisiones empresariales, la atención al contexto y a los problemas que de éste se derivan, hasta los que plantean la importancia de la interrelación empresa-sociedad y la consideración de los diferentes grupos de interés.

Desde la óptica de las teorías instrumentales estudiadas se entiende la RSE como una vía para alcanzar beneficios económicos para sus accionistas y/o socios, a la par del cumplimiento de la función básica de proveer de bienes y servicios a la sociedad, mientras obedecen las pautas y reglas de la misma, lo cual consideran una actuación ética; y con ello pueden perdurar en el mercado. Se tiene entonces que se han generado diferentes ópticas de esta noción y su aplicación en la práctica, siendo las más comunes, la filantropía basada en donaciones o dádivas por parte de las empresas para atender variedad de causas sociales, la actuación ética de carácter individual por parte de los empresarios ante la sociedad, y la preocupación por crear y conservar la imagen pública.

La perspectiva de las teorías políticas abordadas está ligada al ejercicio del poder de las empresas en la sociedad, considerando que la sociedad exige la intervención de las mismas en actividades de RSE, comportándose como un ciudadano más; por tanto, tienen obligaciones éticas, además de normas y reglas de aceptación general que determinan la toma de decisiones y

actuación, lo cual es determinante para su legitimación, aceptación y reputación pública. Además, se reconoce que el poder que tienen en el contexto social, político y civil, deviene de su participación en el mercado y la correspondiente obtención de beneficios económicos, que afianza su interrelación con el entorno y le otorga legitimidad.

Las teorías integradoras interpretadas hacen énfasis en la visión de la RSE, desde la interacción empresa-sociedad, y su necesaria inserción en la toma de decisiones y la planificación organizacional, tomando en cuenta que con su funcionamiento, las empresas generan impactos en el entorno social, económico y político, así como las respectivas demandas sociales que la gerencia debe estudiar para identificar a cuáles puede dar respuestas y su adecuación a las mismas. Asimismo, se considera que la gerencia amerita interiorizar que las empresas necesitan de la sociedad para continuar operando y mantenerse en el tiempo, es decir, que ésta es fundamental para alcanzar legitimidad, aceptación y reputación.

En el marco de las teorías éticas, se tiene que la ética individual y empresarial, es un elemento determinante en la decisión de los gerentes y accionistas de una empresa a actuar con responsabilidad social, de manera voluntaria; lo que evidencia su apego a las normas y principios que rigen en la sociedad, así como el sentido humano de los mismos. La RSE, pone de manifiesto las capacidades que tienen las organizaciones, como generadoras de cambios y de gestión social, enmarcadas específicamente en la actuación responsable hacia sus miembros, su entorno social, económico y natural, considerándolos como esenciales para su propia permanencia y el bienestar general. Se requiere de un trabajo conjunto con otras empresas, el sector gubernamental, organizaciones sociales y comunidad en general, para lo cual es necesario además, un cambio en la concepción tradicional de las empresas y la RSE, que va inserto en la cultura organizacional,

hacia una actuación ética de las mismas en relación con el entorno del cual son parte y al desarrollo sostenible.

Las distintas teorías tradicionales y emergentes interpretadas, ponen de manifiesto la variedad de aristas y complejidad que permean la concepción de la RSE, pues conjuga una serie de criterios marcados por miradas diversas y muchas veces encontradas, que abarcan esferas de orden empresarial, institucional, académico, político, legal, social, cultural y ambiental, los cuales llevan a su vez, a una permanente revisión de la misma considerando el sector empresarial específico en el cual se pone en práctica, sus significaciones, elementos, bases, alcance, que varían además como producto del contexto general, que va desde lo local hasta lo global.

La teoría en relación con la RSE continúa forjándose, incorporando y mezclando una amplia diversidad de ideas, pues la variedad de aristas e intereses que la sustentan y también, los que la adversan hacen que ésta siga variando e incorporando nuevos sentidos y alcance. La oposición a la RSE, se apuntala en una diversidad de posiciones con orientaciones movidas por el poder, ya sea político o económico, que muchas veces lleva a la intolerancia, y al rechazo a ésta e inclusive voltea la mirada a los beneficios que el accionar responsable tiene para la sociedad y la propia empresa. Por su parte los puntos de vista afectos a la RSE, continúan apuntando a la concienciación en temas diversos del ámbito social y general en los que las empresas tienen un rol protagónico, en alianza con entes gubernamentales y organizaciones sociales a nivel local y global, tales como el cambio climático, la salud, la educación, la pobreza, la inclusión social, la diversidad, y otros tópicos álgidos no menos importantes que han derivado de la globalización, la pugna por el dominio de los mercados y el poder del sector empresarial.



## BIBLIOGRAFÍA GENERAL

Claude, G. y Álvarez, L. (2005). Historia del pensamiento administrativo. 2ª edición. Editorial Pearson Educación. Naucalpan de Juárez, México.

Drucker, P. (1995). La sociedad post capitalista. Primera edición. Editorial Norma. Colombia.

Fernández, R. (2005). Administración de la Responsabilidad Social Corporativa. Thomson. Madrid. España.

Pringle, H. & Thompson, M. (2000). Marketing social: Marketing para causas sociais e a construção das marcas. Makron books. São paulo. Brasil.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2010). Programa Iberoamericano de Formación de Formadores en RSE. Cuarta edición. Fondo Fiduciario España.

Stoner, J., Freeman, R. & Gilbert, D. (1996). Administración. 6ta. Edición. McGraw Hill. México.

### Documentos on-line

Annan, K. (1999). Discurso plenario el pacto global y la creación de mercados sostenibles. Foro económico mundial. <https://www.un.org/es/sg/messages/2009/davos2009globalcompact.html>.

Barroso, F. (2008). La responsabilidad social empresarial: Un estudio en cuarenta empresas de la Ciudad de Mérida, Yucatán. *Contaduría y administración*, (226), 73-91. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s0186-10422008000300005](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0186-10422008000300005).

Boardman, C. & Kato, H. (2003). Confucian roots of business kyosei. Article in *Journal of business ethics*. December 2003. Doi: 10.1023/b:busi.0000005799.31770.57. [https://www.researchgate.net/publication/225850273\\_The\\_Confucian\\_Roots\\_of\\_Business\\_Kyosei/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/225850273_The_Confucian_Roots_of_Business_Kyosei/citation/download).

Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance source: the *academy of management review*, vol. 4, no. 4 (oct., 1979), pp. 497-505. Published by: academy of management. [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5095444/mod\\_resource/content/0/%5b1979%5d%20carroll%20pyramid.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5095444/mod_resource/content/0/%5b1979%5d%20carroll%20pyramid.pdf).

(1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*/ july-august. <https://asset-pdf.scinapse.io/prod/2035880114/2035880114.pdf>.

(1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295. <https://www.ask-force.org/web/discourse/carroll-corporate-social-responsibility-1999.pdf>.

(2008). A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. The oxford handbook of corporate social responsibility. [https://dl.bsu.by/pluginfile.php/66249/mod\\_resource/content/1/a\\_history\\_of\\_corporate\\_social\\_responsibility.pdf](https://dl.bsu.by/pluginfile.php/66249/mod_resource/content/1/a_history_of_corporate_social_responsibility.pdf).

Cochran, P. L. (2007). The evolution of corporate social responsibility. *Business horizons*, 50(6), 449-454. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.453.7292&rep=rep1&type=pdf>.

Cox De Moura-Leite, R. (2010). The significance of corporate social performance on organizational effectiveness. Tesis doctoral. Universidad de Salamanca. Salamanca, España. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=26622>.

Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California management review*, 2(3), 70-76. <https://www.proquest.com/docview/206291990?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>.

(1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of management journal*; june 1973; 16, 2; proquest. Pg. 312. <https://f01.justanswer.com/h5a8gda4/csr.pdf>.

(1975). Five propositions for social responsibility. *Business horizons*, elsevier, vol. 18(3), pages 19-24, june. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(75\)90048-8](https://doi.org/10.1016/0007-6813(75)90048-8).

- Donaldson, T. & Dunfee, T. W. (1994). Towards a unified conception of business ethics: integrative social contracts theory. *Academy of management review* 19, 252–284. <https://intranet.pe.uni-bayreuth.de/uploads/appointments/v8j6hctd1sqjvphtap21/106.%20donaldson%20dunfee%201994.pdf>.
- Donaldson, T. & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *The Academy of management review*, vol. 20, no. 1 (jan., 1995), pp. 65-9. Published by: Academy of management. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1995.9503271992>.
- Fernández, R. y Martínez, A. (2008). Naturaleza estratégica de la responsabilidad social empresarial. *Journal of globalization, competitiveness & governability/ revista de globalización, competitividad y gobernabilidad/revista de globalização, competitividade e governabilidade*, vol. 2, núm. 2, 2008, pp. 116-125. Portal Universia s.a. Boadilla del Monte, España. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511851318008>.
- Freeman, E. & Reed, D. (1983). Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California management review*, spring 25(3):88-106. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41165018>.
- Freeman, E. (1994). The politics of stakeholder theory: some future directions. *Business ethics quarterly*, 409-421. <https://elib.unikom.ac.id/files/disk1/476/jbptunikompp-gdl-gunardiend-23777-13-theполи-y.pdf>.

Freeman, E. & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. Darden graduate school of business administration University of Virginia working paper no. 01-02. Forthcoming in M. Hitt, E. Freeman, and J. Harrison (Eds.). Handbook of strategic management, Oxford: Blackwell publishing. <https://www.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1068/a%20stakeholder%20approach%20to%20strategic%20management.pdf>.

Freeman, E. (2004). Ethical leadership and creating value for stakeholders. En: Peterson, R. & Ferrell, O. (Eds.), Business ethics: new challenges for business schools and corporate leaders (pp. 82–97). London: Sharpe. [https://books.google.es/books?id=domdaaiyfyac&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=domdaaiyfyac&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false).

Friedman, m. (1962). Capitalismo y libertad. The university of chicago press. Chicago and london. 40th anniversary edition. 2002. [https://ctheory.sitehost.iu.edu/resources/fall2020/friedman\\_capitalism\\_and\\_freedom.pdf](https://ctheory.sitehost.iu.edu/resources/fall2020/friedman_capitalism_and_freedom.pdf).

(1970). The social responsibility of business is to increase its profits. New york times magazine, september 13th, 32–33, 122, 126. <https://timesmachine.nytimes.com/timesmachine/1970/09/13/223535702.html>.

Garriga, E. y Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. Journal of business ethics, 53 (1-2), 51-71. <https://link.springer.com/article/10.1023/b:busi.0000039399.90587.34>.

- Giorgis, M. (2019). El rol de la responsabilidad social empresaria en su relación con la gestión de ventas. Serie documentos de trabajo de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas. (DTI-FCE),(4),1-24. <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/dti/article/download/24873/24376>.
- Gladwin, T.N., Kennelly, J.J. & Krause, T.-S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *The Academy of management review*, 20 (4), 874-907. <https://sustainability.water.ca.gov/documents/18/3407876/shifting-paradigms-of-sustainable-development.pdf>.
- Instituto ETHOS. (2011). Indicadores ETHOS de responsabilidad social empresarial. Brasil. [https://www1.ethos.org.br/ethosweb/arquivo/0-abbe2011\\_indic\\_ethos\\_esp.pdf](https://www1.ethos.org.br/ethosweb/arquivo/0-abbe2011_indic_ethos_esp.pdf).
- Kaku, R. (1997). The path of kyosei. *Harvard business review*, 75 (4), 55-61. <https://hbr.org/1997/07/the-path-of-kyosei>.
- Matten, D. & Crane, A. (2003). Corporate citizenship: Towards an extended theoretical conceptualization. No. 04-2003 iccsr research paper series - issn 1479-5124. International centre for corporate social responsibility. Nottingham university business school. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.510.9804&rep=rep1&type=pdf>.
- Melé, D. (2007). Responsabilidad social de la empresa: Una revisión crítica a las principales teorías. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, (65), 50-67. [https://scholar.google.es/scholar?cluster=5359532434499094700&hl=es&as\\_sdt=0,5](https://scholar.google.es/scholar?cluster=5359532434499094700&hl=es&as_sdt=0,5).

(2009). Corporate social responsibility theories. The oxford handbook of corporate social responsibility. Edited by Andrew Crane, Dirk Matten, Abigail McWilliams, Jeremy Moon, and Donald S. Siegel. Oxford handbooks online. Online publication date: sep 2009. [https://dl.bsu.by/pluginfile.php/66247/mod\\_resource/content/1/corporate\\_social\\_responsibility\\_theories.pdf](https://dl.bsu.by/pluginfile.php/66247/mod_resource/content/1/corporate_social_responsibility_theories.pdf).

Mitchell, R., Agle, B. & Wood, D. (1979). Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. The academy of management review, vol. 22, núm. 4 (octubre de 1997), págs. 853-886. <https://www.jstor.org/stable/259247>.

Organización de las Naciones Unidas (ONU). (1999). Pacto global de las naciones unidas. <http://www.un.org/es/globalcompact/principles.shtml>.

(2015). Transformar nuestro mundo: la agenda 2030 para el desarrollo sostenible. <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=a/res/70/1>.

La responsabilidad cívica de las empresas en la economía mundial. El pacto mundial naciones unidas. S/f. [http://www.um.es/documents/4156512/4572708/rsc\\_pacto\\_mundial\\_responsabilidad\\_civica\\_empresas\\_en\\_economia\\_mundial.pdf/0ed4049d-ec4a-4346-90e1-9e7b9038fafb](http://www.um.es/documents/4156512/4572708/rsc_pacto_mundial_responsabilidad_civica_empresas_en_economia_mundial.pdf/0ed4049d-ec4a-4346-90e1-9e7b9038fafb).

Parsons, T. (1961). An outline of the social system, in t. Parsons, e. A. Shils, k. D. Naegle and j. R. Pitts (eds.), theories of society (free press, new york). <http://www.csun.edu/~snk1966/talcott%20parsons%20-%20an%20outline%20of%20the%20social%20system>. Pdf.

Porter, M. & Kramer, M. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. Harvard business review, december, 56-68. <https://hbr.org/2002/12/the-competitive-advantage-of-corporate-philanthropy>.

(2006). Strategy & Society: The the link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard business review, december, 78-92. <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>.

Preston, L. & Post, J. (1981). Private management and public policy. California management review 23(3), 56–63. <https://www.proquest.com/docview/216136684/fulltext.pdf>.

Sethi, P. (1979). A conceptual framework for environmentaanalysis of social issues and evaluation of business response patterns. University of texas. Academy of management review. 1979, vol. 4, no. 1, 63-74. <https://www.proquest.com/docview/229991082?Pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>.

Varadarajan, P. & Menon, A. (1988). Cause-related marketing: a coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy. Journal of marketing, vol. 52, no. 3 (jul., 1988), pp. 58-74. Published by: american marketing association. <http://course.sdu.edu.cn/g2s/ewebeditor/uploadfile/20120821212720444.pdf>.

Volpentesta, J. (2016). Confluencia de teorías en torno a la responsabilidad social empresarial (RSE). Ciencias administrativas, (8), 43-52. Universidad Nacional de La Plata. Argentina. <https://www.redalyc.org/journal/5116/511653788005/511653788005.pdf>.



## HOJAS DE METADATOS

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	<b>LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DESDE LA PERSPECTIVA TRADICIONAL Y EMERGENTE</b>
Subtítulo	

#### Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
<b>GUZMÁN GONZÁLEZ MARÍA GABRIELA</b>	CVLAC	<b>10468953</b>
	e-mail	<b>mgabrielaguzmang@gmail.com</b>
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

#### Palabras o frases claves:

<b>Responsabilidad Social Empresarial, Gerencia, Perspectiva Tradicional, Perspectiva Emergente</b>

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub área
<b>GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>TEORÍA ADMINISTRATIVA</b>

### Resumen (abstract):

El objetivo general de este trabajo fue Comprender la responsabilidad social empresarial, desde una perspectiva tradicional y emergente, a partir de la clasificación de teorías expuesta por Garriga y Melé (2004). La investigación fue documental, de nivel descriptivo. Como técnica de recolección de información se empleó la revisión documental, el registro bibliográfico fue el instrumento que se utilizó para asentar los planteamientos de las teorías referidas a la RSE, y se recurrió a las fuentes secundarias para la obtención de la información. Como parte de las consideraciones finales se tiene que: El abordaje de las distintas teorías tradicionales que buscan explicar la RSE, concentra una serie de criterios y tópicos que exponen la actuación e incidencia de las empresas en la sociedad, que ha venido versando desde los que hacen énfasis en sus intereses y los de ésta, sus obligaciones y las de sus accionistas y gerentes, las estrategias y decisiones empresariales, la atención al contexto y a los problemas que de éste se derivan, hasta los que plantean la importancia de la interrelación empresa-sociedad y la consideración de los diferentes grupos de interés. En el marco de las teorías éticas, la RSE, pone de manifiesto las capacidades que tienen las organizaciones, como generadoras de cambios y de gestión social, enmarcadas específicamente en la actuación responsable hacia sus miembros, su entorno social, económico y natural, considerándolos como esenciales para su propia permanencia y el bienestar general. La teoría en relación con la concepción de la RSE continúa forjándose, incorporando y mezclando una amplia diversidad de ideas, pues la variedad de aristas e intereses que la sustentan y también, las que la adversan hacen que ésta siga cambiando e incorporando nuevos sentidos y alcance.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input checked="" type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2022	11	16

Lenguaje: SPA \_\_\_\_\_

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

### Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
<b>TrabajoAscenso_MG.doc</b>	<b>Application/word</b>

### Alcance:

Espacial: \_\_\_\_\_ (Opcional)

Temporal: \_\_\_\_\_ (Opcional)

### Título o Grado asociado con el trabajo:

**Profesor Asociado**

---

**Nivel Asociado con el Trabajo: MSc. En Ciencias Administrativas**

---

**Área de Estudio: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

---

**Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado: Universidad de Oriente**

---



---



---

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CU N° 0975

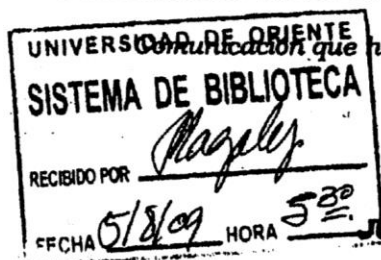
Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

*[Signature]*  
**JUAN A. BOLAÑOS CUNVELO**  
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Apartado Correos 094 / Telfa: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) : “los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización”.



María Gabriela Guzmán G. (MSc.)  
C.I. 10.468.953

**AUTOR**