

**UNIVERSIDAD DEL CEMA
Buenos Aires
Argentina**

Serie
DOCUMENTOS DE TRABAJO

Área: Ética y Negocios

**¿QUIÉN ES RESPONSABLE DE LA
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA?
UN ENFOQUE DIFERENTE DE RSE**

Eduardo Wegman

**Mayo 2018
Nro. 629**

**www.cema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.html
UCEMA: Av. Córdoba 374, C1054AAP Buenos Aires, Argentina
ISSN 1668-4575 (impreso), ISSN 1668-4583 (en línea)
Editor: Jorge M. Streb; asistente editorial: Valeria Dowding <jae@cema.edu.ar>**

¿QUIÉN ES RESPONSABLE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA?

Un enfoque diferente de RSE

Eduardo Wegman*

RESUMEN

El trabajo de Tesis Doctoral realizado plantea y cuestiona si, al referirnos a Responsabilidad Social Empresaria (RSE), estamos frente a un discurso de moda pasajera o frente a una visión sólida de largo plazo que realmente discute la manera de hacer los negocios desde un punto de partida diferente. Desde lo conceptual, se parte del supuesto de que existe una brecha entre los enunciados de la mayoría de las definiciones investigadas y su percepción en la práctica. A tal efecto, se ha realizado un trabajo de investigación que abordó desde la base misma del concepto de Responsabilidad Social, aportando el marco para aproximar una respuesta a la problemática en cuestión. El trabajo, desde la base conceptual de RSE, plantea una formulación centrada en el concepto de Alteridad en el contexto de un enfoque basado en la construcción de una Cadena Conceptual desde un estudio empírico de la percepción de RSE en las empresas argentinas.

WHO IS RESPONSIBLE FOR CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY?

A different approach to CSR

SUMMARY

This work of Doctoral Thesis raises and questions whether, when referring to Corporate Social Responsibility (CSR), we are facing a fleeting fashion speech or a strong long-term vision that really discusses the way of doing business from a different starting point. From the conceptual point of view, it is assumed that there is a gap between the statements of most of the definitions investigated and their perception in practice. To this end, a research work has been carried out that addressed the very basis of the concept of Social Responsibility, providing the framework to approximate a response to the problem in question. The work, from the conceptual base of CSR, proposes a formulation focused on the concept of Alterity in the context of an approach based on the construction of a Conceptual Chain from an empirical study of the perception of CSR in Argentine companies.

* Los puntos de vista del autor no necesariamente representan la posición de la Universidad del CEMA. Este documento está basado en la tesis doctoral de marzo de 2008.

¿QUIÉN ES RESPONSABLE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA?

Un enfoque diferente de RSE

Eduardo Wegman

Ya desde finales del 2003, la Fundación El Otro, toma en cuenta conclusiones finales de un estudio exploratorio en 42 firmas líderes argentinas en el que destaca que en la mayoría de los casos no se pudo determinar que RSE forme parte del “core business” de las empresas. Todo indica que RSE poco tiene que ver con la realidad de las organizaciones. Se desconocen hasta la fecha estudios serios que demuestren lo contrario. Esto nos plantea reevaluar las realidades de las empresas de acuerdo a un nuevo enfoque. **La brecha existente tiene su raíz en el posicionamiento de las empresas en la ecuación individuo-organizaciones-sociedad.** Se aduce que las empresas en tanto organizaciones de la sociedad se encuentran inmersas en ella, siendo un componente constitutivo con un orden social dinámico en consonancia al resto de las organizaciones. Existe una relación de orden en la cual **la empresa en tanto organización forma parte indivisible de la sociedad, y por lo tanto las acciones realizadas por los individuos pertenecientes a ella son acciones sociales.**

El esquema clásico de las definiciones de RSE se encuentran representadas por compartimentos poco dinámicos, estancos y que por ello no responden con eficacia a la realidad. Desde este enfoque, RSE aparece como un elemento externo a los individuos que no se sienten representados ya que aparecen como actores indirectos en dicho proceso. **El individuo prácticamente no es mencionado en las definiciones de RSE investigadas.** Esto genera falta de credibilidad en los individuos y en la sociedad. Uno de los problemas más importantes que genera es la tendencia al aislamiento del individuo en la organización, al no sentirse partícipe necesario de la misma. **De allí que se plantee un enfoque, que prioriza la importancia del rol de las empresas en la sociedad como generadora de identidad y sentido social.**

Se pone por consiguiente a consideración, un esquema que denominaremos Cadena Conceptual Social CCS, cuyos componentes son la Responsabilidad, el Bien Común, los

Derechos del Individuo y el concepto de Alteridad. Para la tradición heredera de la cultura greco-latina el valor de la “responsabilidad” está determinado por **la relación del sujeto con sus acciones**. Al asumir su libertad, reconoce que es el mismo sujeto quien está avalando sus propios actos. Universalmente, **el bien común busca la felicidad de las personas dentro de un entorno social determinado**. No se ha de definir felicidad por no ser asunto de este trabajo, pero se puede afirmar que la realización individual y grupal juega un rol fundamental en este aspecto. De hecho, las empresas al producir bienes y servicios buscan satisfacer necesidades que tienen que ver con la satisfacción de las mismas. Satisfacer necesidades es buscar un estado de bienestar. El consumo es un estado de bienestar. El individuo aislado, por sí mismo, no podría buscar un camino a la felicidad ya que éste es netamente de naturaleza social. También en un aspecto general, Gabriel Zanotti¹ agrega que el Bien Común de un grupo social, es **“el fin común por el cual los integrantes de una sociedad se han constituido y relacionado en ella”** y define que “por su propia naturaleza es esencialmente participable y comunicable a los integrantes del grupo social”. Agrega que **los negocios afectan el bien común por ser una fuerza social poderosa**, aunque parte de este poder es económico y emana de la habilidad de la empresa libre en generar riqueza, una condición material que forma parte importante del bienestar humano. El bien común, que concierne a las empresas, no sólo tiene que ver con su capacidad de generación de bienestar sino también con los derechos humanos referidos a la libre elección de un contrato económico, un componente del derecho general de libertad y libre asociación.

Goodpaster² dice que los negocios operan como un componente legítimo del bien común y en concordancia con las expectativas razonables de los stakeholders, funcionando como un intento cooperativo consistente con el bienestar de todos. Reafirmando la posición de Goodpaster, Antonio Argandoña escribe en 1998 un trabajo denominado "La Teoría de los

¹ Zanotti Gabriel, Economía de Mercado y Doctrina Social de la Iglesia, Edit El Belgrano, p. 22.

² Cf. Goodpaster, K.E., Atkinson, G. "Stakeholder, individual rights, and the common good", National Forum; Winter 1992, Vol.72 Issue 1, p14,4p.

Stakeholders y el Bien Común",³ donde según sus palabras, pretende demostrar que la teoría de los stakeholders puede fundamentarse en el concepto del bien común.

La Declaración de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas de 1948 simboliza el estado de conciencia al cual la humanidad tuvo que llegar luego de situaciones límites como el Holocausto ocurrido durante la Segunda Guerra Mundial. La magnitud del avasallamiento producido por las guerras puso en evidencia a los ojos del mundo la necesidad de una postura clara consensuada por el concierto de las Naciones respecto al universo de los derechos del individuo. El 10 de Diciembre de 1948, La Asamblea General de las Naciones Unidas aprueba y proclama la Declaración Universal de los Derechos Humanos. El mismo enfatiza en su preámbulo **“el reconocimiento de la dignidad intrínseca y de los derechos iguales e inalienables de todos los miembros de la familia humana”**.⁴ Las Naciones Unidas emiten en el año 2003 desde la Comisión de Derechos Humanos, Subcomisión de Promoción y Protección de los Derechos Humanos una versión avanzada editada denominada "Derechos Económicos, Sociales y Culturales: **Normas sobre las Responsabilidades de las Empresas Transnacionales y otras comerciales en la esfera de los Derechos Humanos**".⁵ El documento establece que aunque los Estados tienen la responsabilidad primordial de promover y proteger los derechos humanos, asegurar que se cumplan, respetarlos y hacerlos respetar, las empresas transnacionales y otras empresas comerciales, en su calidad de órganos de la sociedad, también tienen la responsabilidad de promover y proteger los derechos enunciados en la Declaración Universal de Derechos Humanos.

En un ensayo publicado por el periódico La Nación el 5 de Diciembre 2005 en suplemento cultura, **“El encuentro con el Otro”**⁶, el periodista y escritor polaco Ryszard Kapuscinski⁷ reflexiona sobre los modos en que las distintas culturas establecieron

³ Antonio Argandoña, "La Teoría de los Stakeholders y el Bien Común", Documento de Investigación N°355, Enero 1998, División de Investigación IESE, Univ. de Navarra, Barcelona, España.

⁴ <http://www.un.org/spanish/aboutun/hrights.htm>

⁵ Aprobada en el período de sesión 22, en Agosto de 2003 y editado en español bajo clave E/CN.4/sub2/2003/12/Rev.2. El documento está disponible en www.cedha.org.ar/docs/doc42-spa.pdf

⁶ http://www.lanacion.com.ar/edicionimpresa/suplementos/cultura/nota.asp?nota_id=761880

⁷ Kapuscinski nació en Polonia en 1932. Después de estudiar en la universidad de Varsovia fue corresponsal en el extranjero desde 1958 hasta 1981, cubriendo 17 revoluciones en 12 países del Tercer Mundo. Entre sus libros más importantes se encuentran "La Guerras del Fútbol y otros

interrelación unas con otras. Kapuscinski se pregunta en el ensayo: ¿cómo debemos comportarnos con el otro?, ¿cuál debería ser nuestra actitud hacia él? El autor cita en este ensayo al filósofo Emmanuel Levinás, definiéndolo como un **filósofo del diálogo**, al igual que Martin Buber, Ferdinand Ebner y Gabriel Marcel. Todos ellos fomentaron **el concepto del “otro” como partida para el entendimiento del yo**. Para ellos, el valor supremo es el individuo humano. Levinás dice que el encuentro con el otro es un acontecimiento fundamental, comenta Kapuscinski y agrega que Levinás no sólo propuso como deber el dialogar cara a cara con el otro, sino también **el “responsabilizarse” por el otro**.

Pocos filósofos contemporáneos han marcado tan fuertemente el camino en el concepto del otro como Emmanuel Levinás⁸. Tal como se viene desarrollando este concepto resulta conveniente detenerse en este autor para analizar más a fondo la cuestión, e incorporar ciertos pensamientos suyos. En *Ética e Infinito*⁹, Levinás habla de **la responsabilidad como una estructura esencial, primaria y fundamental de la subjetividad**. Aquí describe la subjetividad en términos netamente éticos y aclara que justamente **es en la ética, entendida como responsabilidad, donde se anuda el nudo mismo de lo subjetivo**. El filósofo dice: ... “Entiendo **la responsabilidad como responsabilidad para con el otro**” ...y agrega: ...”su responsabilidad me incumbe. **Es una responsabilidad que va más allá de lo que yo hago**” ...”**la responsabilidad es inicialmente uno para el otro. Esto quiere decir que soy responsable de su misma responsabilidad**” ... La proximidad del otro es presentada como el hecho de que el otro no es próximo a uno simplemente en el espacio, sino que se acerca esencialmente a uno en tanto uno lo siente; ...” en tanto yo soy responsable de él” ...

reportajes” (Anagrama, 1992); “Imperio” (Anagrama, 1994) y “Ébano” (Anagrama, 2000), una lúcida mirada a la compleja realidad del continente africano, con sus guerras, miseria e injusticia, galardonada con el premio Viareggio.

⁸ (Kaunas, 1905-París, 1996) Filósofo francés de origen lituano. Husserliano y heideggeriano (*Descubrimiento de la existencia con Husserl y Heidegger*, 1949), es autor también de *Totalidad e infinito* (1961), *Difícil libertad. Ensayo sobre el judaísmo* (1963), *El humanismo del otro hombre* (1972) y *Ética e infinito* (1982).

⁹ E. Levinas, *Ética e Infinito*, Capítulo 8, pp. 89-96., Gráficas Rógar S.A., Madrid, España, Segunda Edición, 2000..

He aquí, uno de los pilares que sostienen el enfoque que se da en este trabajo al concepto de responsabilidad social, como base para poder posteriormente visualizar la especificidad de la cuestión en el ámbito empresarial. De aquí, de acuerdo a las reflexiones de Levinás, se llega a la conclusión de que el universo conocido comúnmente en Responsabilidad Social Empresaria como “Stakeholders” no es otra cosa que el concepto del otro. Por consiguiente: **“los Stakeholders son los otros”**. En un artículo publicado en Enero de 2004, “Alteridad, componente fundante de una educación ciudadana”¹⁰, Abraham Magendzo¹¹ hace una reflexión acotada con relación al respeto a la alteridad, como actitud básica, si bien no única, en la formación ciudadana. Para Magendzo, la ética en Levinás no se refiere simplemente a moralidad o a un código de comportamiento. Es una llamada a cuestionar el “igual” desde el “otro”.

En este sentido, **el marco apropiado para la divulgación y formación de esta “educación para la responsabilidad” debe estar dado por la Universidad en su rol educador y formativo del universo social.** Son las universidades como instituciones educadoras las indicadas para difundir esta tarea, dada la excelencia académica con que cuentan, a diferencia de otras organizaciones como ONGs, institutos o Cámaras empresarias. Por otra parte, Eduardo Vila Merino¹², en su trabajo sobre “Pedagogía de la ética: de la responsabilidad a la alteridad”¹³ intenta definir un proceso donde se considera que articular una pedagogía de la ética debe tener como ejes los conceptos de responsabilidad y alteridad, ya que ambos conjugan y responden desde la educación en valores esenciales a partir de la comprensión recíproca como fundamento de lo social.

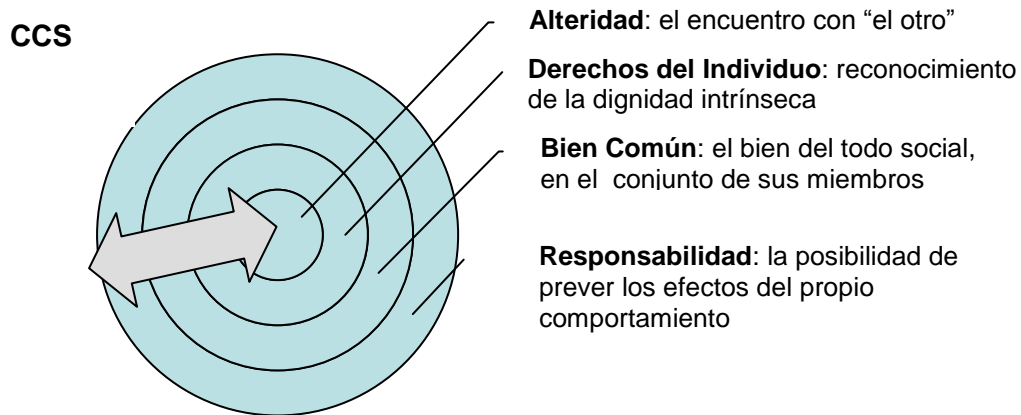
¹⁰ www.educarchile.cl/ntg/investigador/1560/article-77979.html

¹¹ Abraham Magendzo K., Coordinador Cátedra UNESCO en Educación en Derechos Humanos, de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano; investigador educacional del Programa Interdisciplinario de investigación en Educación (PIIE) y de la Fundación Ideas. Miembro integrante de la Unidad de Curriculum y Evaluación-Ministerio de Educación Chile.

¹² Eduardo S. Vila Merino, Departamento de Teoría e Historia de la Educación, Universidad de Málaga.

¹³ Vila, ES.(2004).Pedagogía de la ética: De la responsabilidad a la alteridad. Athenea Digital 6. Disponible en <http://antalya.uab.es/athenea/num6/Vila.pdf>

Habiendo analizado los cuatro componentes de la Cadena Conceptual Social, podemos diagramarla y resumirla en un esquema dialéctico.



Se muestra la CCS muestra una relación normativa que va desde el concepto de Responsabilidad hasta el de Alteridad **en un camino de ida y vuelta**, y en un modelo que es dinámico. De allí la interdependencia existente entre los componentes de la CCS. Existe una relación de fuerza entre los 4 elementos descriptos. **Esta relación de fuerza viene dada por el concepto de indivisibilidad del individuo.** El elemento dinámico que transita los diferentes componentes representados en el gráfico es el individuo, quién es percibido subjetivamente por los demás como “el otro”. De esta manera, **“todo individuo simboliza el otro para los demás”**, otorgándole un sentido y reforzando la idea de que las instituciones, creadas por los individuos, al tiempo que forman parte de la sociedad, son de carácter social donde simultáneamente se conjugan el carácter individual de cada uno y el del conjunto de los individuos. A tal efecto, existe un hecho difícil de discutir. Éste recae en **la importancia creciente que las empresas como instituciones tienen en la sociedad actual.** Ya en la denominada Escuela Clásica, Adam Smith aduce refiriéndose a la empresa y al mercado que los individuos se rigen exclusivamente por sus intereses económicos y personales, y que esos individuos sin quererlo benefician también a la sociedad.¹⁴ Smith dice que es como si existiese una mano invisible, el mercado, que lleva a los individuos a promover el interés de

¹⁴ Adam Smith, "Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones" (México: Fondo de Cultura Económica, 1994)

toda la sociedad. El mercado con sus sistemas de precios hace que cuando busquemos nuestro propio beneficio, beneficiamos a los demás.

Milton Friedman, el principal representante de la llamada *escuela de Chicago*, corriente monetarista, escribe en 1970 en referencia a la Responsabilidad Social en los negocios, un apartado que como comenta la Dra. Luisa Montuschi¹⁵, “llama la atención la influencia que parece haber ejercido”...”dada la revista en que fue publicado el artículo, su extensión y el público al cual se suponía dirigido, Friedman, sin duda, sólo debe haber pretendido que el artículo fuera de divulgación y no se convirtiera en la suerte de Biblia en que sus seguidores lo han convertido”. En su artículo, “A Friedman doctrine¹⁶, el autor critica duramente a quienes hablan de Responsabilidad Social como un ejercicio meramente intelectual y en detrimento de las ganancias de las empresas. Friedman aduce una falta de rigor en el tratamiento del tema y de hecho, desde ese punto de vista no estaba tan errado. Es decir, la falta de rigor y las interpretaciones vagas en Responsabilidad Social Empresaria son abundantes incluso en la actualidad. Su posición respecto al detrimento en las ganancias de las empresas es claro y su posición respecto a las responsabilidades individuales quedan así plasmadas:

“ Only people can have responsibilities. A corporation is an artificial person and in this sense may have artificial responsibilities.”¹⁷

Paradójicamente, ha de tomarse a Keith Davis¹⁸ como paradigma de una digna respuesta a las inquietudes de Friedman. Es necesario poseer una fértil imaginación para

¹⁵ Cf. Montuschi, Luisa., “La Responsabilidad Social de las Empresas: La Brecha entre los principios y las Acciones”, Serie de Documentos de Trabajo de la Universidad del CEMA, 2004.

¹⁶ Cf. Friedman, M., “ A Friedman doctrine- The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits”, The New York Magazine, Sep 13, 1970.

¹⁷ Cf. Friedman, M., Op.Cit, 1970.

¹⁸ Keith Davis es Profesor Emeritus of Management en el College of Business de la Arizona State University. Es autor de libros reconocidos sobre administración y fue editor consultor de más de 130 obras de las Series in Management de McGraw-Hill. Es miembro de la Academy of Management y de la International Academy of Management. Antes de integrarse a la docencia, Davis fungió como especialistas en personal de empresas industriales y administrador de personal en organismos gubernamentales. Obtuvo su doctorado en la Ohio State University y ha impartido cátedra en la University of Texas y la Indiana University. Sus campos de actividad son el comportamiento organizacional, la administración de personal y los aspectos sociales de la administración. Davis fue presidente de la Academy of Management y recibió el National Human Relations Award de la Society

visualizar un diálogo entre ambos ya que sus respuestas fueron formuladas una década antes, en 1960. En su artículo “ Can Business afford to ignore Social Responsibility?¹⁹ ”, Davis respondería a Friedman (supuestamente) desarrollando conceptos que a pesar de haber pasado ya casi medio siglo siguen siendo actuales. En primera instancia Davis plantea que los cambios existen y que hay que enfrentarlos. El empresario debe re-examinar su rol y las funciones de los negocios en la sociedad cuestionando si existe realmente algún tipo de responsabilidad social en sus actos y en caso de ser afirmativo, en qué dirección debiera cumplirse la misma. Davis reconoce que Responsabilidad Social es una idea nebulosa y que por ende, es definida de muchas maneras diferentes. Para Davis **el término Responsabilidad Social refiere a ambas obligaciones socio-económicas y socio-humanas hacia otros, afectando las decisiones de los empresarios y consecuentemente sus acciones hacia estos otros**. Se extraen de las ideas de Davis dos conceptos. El **concepto de integralidad** como elemento unificador de la personalidad del hombre como ser humano donde no existen contradicciones entre el hombre de negocios y el hombre con sus valores sociales. Esto significa que se caracteriza al individuo desde sus múltiples aspectos como individuo, ciudadano o como hombre de negocios desde la misma perspectiva. En segundo lugar, el mismo concepto de integralidad da lugar al **concepto de interrelación**.

La discusión que da inicio a finales de los años cincuenta y que recorre más de dos décadas buscando definiciones y respuestas, marca otro hito importante en este proceso en el año 1984 cuando Edward Freeman ensaya su "Stakeholder Theory".²⁰ Esta teoría intenta definir el principio de quien es quien o dicho en otras palabras, qué es lo que realmente importa. Freeman alega que **la empresa se relaciona con la sociedad a través de vínculos con estos diferentes grupos de Stakeholders**, entendiendo como Stakeholder a cualquier individuo o grupo que puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de la empresa. Ello implica que la empresa debe considerar no sólo los intereses de sus accionistas en particular, sino el de todos los relacionados de una u otra forma con la empresa. Identifica de

for Advancement of Management. También se le distinguió como National Beta Gamma Sigma Distinguished Educator Award por la Academy of Management.

¹⁹ Cf. Davis, K.. “ Can Business afford to ignore Social Responsibility? “, California Management Review, primavera 1960, N°2, pp 70-76.

esta manera un grupo de Stakeholders primarios y otro secundario, los que no participan directamente de las operaciones de la empresa, pero que directa o indirectamente tienen la capacidad de influir sobre la misma. En 1988, Freeman continúa desarrollando sus ideas definiendo "la empresa como una colección de acuerdos voluntarios entre adultos que consienten voluntariamente su adhesión al objetivo y fines de la corporación y, a entrar en acuerdos cooperativos con otros individuos o grupos"²¹, señalando que el principio ético que debiera guiar la dirección de las empresas no es más que el que sostiene que **los seres humanos son fines en sí mismos y que nunca deben ser tratados como medios para el logro de objetivos corporativos o personales.**

Aportando otro ángulo complementario, Kenneth Goodpaster en 1991 escribe sobre ética en los negocios²² comentando lo que denomina "The Stakeholder Paradox":

"It seems essential, yet in some ways illegitimate, to orient corporate decisions by ethical values that go beyond strategic stakeholder considerations to multi-fiduciary ones".

Goodpaster lo define como una paradoja ya que plantea un problema ético visto desde cualquier perspectiva. Desde la ética, aclara, aparentemente se prohíbe y se demanda al mismo tiempo un acercamiento estratégico integrador y de maximización de beneficios. El tema de los derechos del individuo y el bien común es retomado por Goodpaster en 1992 ligándolo directamente al concepto de stakeholders.²³ Se refiere a una obligación universal que los principales y sus agentes tienen para con el resto de los miembros de la comunidad y que considera a cualquier ser humano. Con ello especifican que estos actores no poseen ningún tipo de inmunidad moral que justifique acciones inmorales. Admite que tanto accionistas como directivos están limitados explícita o implícitamente por los entendimientos que existen al hablar de un sistema cooperativo de la libre empresa. Como conclusión de esta

²⁰ Cf. Freeman, R.E.(1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach, Boston, Pitman.

²¹ Cf. Freeman, R.E./ Gilbert,D.R.(1988): "Corporate Strategy and the Search for Ethics", New Jersey, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

²² Goodpaster,K.E., "Business Ethics and Stakeholder Análisis", Business Ethics Quaterly, 1,1, Enero de 1991.

²³ Goodpaster, K.E., Atkinson, G. "Stakeholder, individual rights, and the common good", National Forum;Winter 1992, Vol.72 Issue 1, p14,4p.

postura, apelan a que sólo una adecuada base de apreciación de estos conceptos puede arribar al equilibrio en la responsabilidad social de los directivos y de las empresas privadas.

Ha habido durante los últimos 25 años una gran proliferación de herramientas tendientes a regular la actividad corporativa. Estas herramientas incluyen entre otros guías, códigos de ética, balances sociales, principios y otros instrumentos. Existen hoy en día más de 300 tipos de herramientas corporativas, que sirven dos propósitos fundamentales. El primero, responde a promover la práctica corporativa de manera más responsable y contablemente transparente. El segundo trata de establecer un entendimiento común de conceptos centrales tales como “Desarrollo Sustentable” y “Responsabilidad Social Corporativa”. **Cabe destacar que el uso de estas herramientas es de carácter voluntario**, aunque en algunos casos ya emergen como requisitos Standard en algunas industrias para proveer la legitimidad y consistencia exigida tanto por las corporaciones como por los stakeholders. Corporaciones como Shell, por ejemplo usan el Global Reporting Initiative’s (GRI), el Global Compact de la UN y EL Protocolo GHG (Greenhouse Gas). Nike a su vez emplea las normas AA1000, el GRI y EL Global Compact. La cuestión pasa por evaluar la combinación o el uso individual de cada herramienta para el logro de normativas claras, legitimidad, funcionalidad y comunicación entre otros fines. La “Guide to Instruments of Corporate Responsibility”²⁴ incluye el siguiente listado de herramientas corporativas:

- AccountAbility 1000 Assurance Standard (AA1000)
- Ceres Principles
- Equator Principles
- Extractive Industries Transparency Initiative (EITI)
- Global Reporting Initiative Sustainability Reporting GUIDELINES (GRI)
- Global Sullivan Principles
- Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol)
- International Labour Organization Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work (ILO Declaration)

²⁴ Guide to Instruments of Corporate Responsibility, Ran Goel, University of Toronto, edition York University and Schulich, Canadas Global Business School, Toronto, October 2005.

- ISO 14000
- MacBride Principles
- Organisation of Economic Co-operation AND Development Guidelines for Multinational Enterprises (OECD Guidelines)
- Social Accountability 8000 (SA 8000)
- United Nations Global Compact (GC)
- United Nations Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with Regards to Human Rights (UN Norms)
- Voluntary Principles on Security and Human Rights

Cabe destacar que estas herramientas no son las únicas. La guía mencionada anteriormente utiliza la clasificación empleada por Ernst Ligteringen y Simon Zadek para herramientas corporativas de Responsabilidad Social.²⁵ Esta clasificación divide la arquitectura emergente de las herramientas corporativas en tres tipos: los marcos normativos o normative frameworks (como Ceres, EITI, Equator, Global Compact, Sullivan, ILO, MacBride, OECD, UN Norms, Universal Declaration y Voluntary Principles), las guías de procesos o process guidelines (AA1000, Ceres, EITI, Equator, GHG, GRI) y los sistemas de Management o management systems (AA1000, ISO14001, SA8000). La guía también refiere a otro tipo de guías de consulta.²⁶ Asimismo, no debemos dejar de nombrar la norma ISO 26000 publicada en noviembre de 2010 y basada en las siete materias fundamentales de esta norma, la ISO 20400 permite incorporar principios de sostenibilidad en el proceso de compras, desde la alta dirección, en la política y en la toma de decisiones estratégicas, hasta la incorporación de productos o servicios publicada en abril de 2017.

²⁵ Ligteringen, Ernst and Zadek, Simon, "The Future of Corporate Responsibility Codes, Standards and Frameworks, 20 April 2005. Available at http://www.globalreporting.org/upload/Landscape_Final.pdf

²⁶ como por ejemplo "A guide to Codes of International Labour Practice", Ingeborg Wick, 2003; "The Corporate Responsibility Code Book", Deborah Leipziger, Greenleaf Publishing, 2003; o "Mapping Instruments for Corporate Social Responsibility", European Commission, Employment and Social Affairs, April 2003.

Continuando con la clasificación propuesta, se hará referencia a cómo definen algunas organizaciones la RSE. Según el Fondo Multilateral de Inversiones FOMIN, administrado por el Banco Interamericano de Desarrollo BID:

Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es **una visión sobre la empresa** que concibe el respeto a los valores éticos, a las personas, a las comunidades y al medio ambiente como una estrategia integral que incrementa el valor añadido y, por lo tanto, mejora la situación competitiva de la empresa. Se trata más bien de **un conjunto comprensivo de políticas, prácticas y programas que se incorporan a todas las operaciones y procesos de toma de decisión empresariales.**²⁷

La Fundación ProHumana de Chile²⁸ propone lo siguiente:

“La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia sus empleados y las familias de éstos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad”.

También en Chile, Acción RSE²⁹ define Responsabilidad Social Empresaria:

“Aunque no existe una definición única de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), esta generalmente se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente.

Por su parte, **CEMEFI**, Centro Mexicano para la Filantropía, cuenta con un programa de Cadena de Valor socialmente responsable cuyo objetivo es buscar promover y apoyar la adopción de la responsabilidad social entre las empresas pequeñas y medianas, además de reconocer a aquellas empresas que logren integrar y apoyar cadenas de valor socialmente responsables con sus proveedores, clientes, representantes y/o distribuidores sustentando el cumplimiento de los estándares propuestos en cuatro ámbitos de la Responsabilidad Social

²⁷ <http://www.iadb.org/mif/v2/spanish/rse.html>

²⁸ <http://www.prohumana.cl/>

Empresarial a saber Calidad de vida en la empresa, Ética empresarial, Vinculación de la empresa con la comunidad y Cuidado y preservación del medio ambiente. En sus dos publicaciones de Septiembre de 2005, de traducción y adaptación de material del Instituto Ethos y del SEBRAE de Brasil³⁰, IARSE adopta la definición de Ethos de RSE:

“RSE es la forma de gestión definida por la relación ética y transparente de la empresa con todos lo públicos con los cuales se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.”

Se han revisado hasta este punto las contribuciones teóricas y conceptuales relevantes a la problemática planteada que tienen que ver con la brecha existente entre los enunciados de la mayoría de las definiciones investigadas de RSE y su percepción en la práctica y se ha propuesto desde lo conceptual una solución al planteo desde la formulación de una Cadena Conceptual Social dinámica. Se han analizado asimismo las posturas más tradicionales del rol de la empresa como estructura social dada su importancia en la temática de la Responsabilidad social empresaria. Se presenta a continuación la formulación de las hipótesis desde la percepción de los individuos que componen empresas argentinas de la CCS, dando así origen a los objetivos específicos a investigar:

1- Desde la Responsabilidad, las hipótesis principales que el trabajo plantea son:

- 1- Existe una brecha entre el concepto de RSE difundido en el mercado y la percepción de los individuos que componen las empresas respecto al mismo.
- 2- Se intenta demostrar que el individuo está mucho más ligado en su vida cotidiana a la empresa de lo que cree.
- 3- Se intenta dilucidar si las actividades sociales que realiza dentro y fuera de la empresa influyen en el ámbito de la misma.

²⁹ <http://www.accionempresarial.cl>

³⁰ “Paso a paso para Pymes” e “Indicadores de RSE para Pymes”, Septiembre 2005, publicado por IARSE.

- 4- Ídem, si la responsabilidad del individuo y el grado de pertenencia a la empresa están relacionados.
- 5- Ídem, si los individuos aceptan como propias las responsabilidades de otros en la propia organización.
- 6- Ídem, cuán activo es el individuo en la vida social de la empresa.

2- Desde el Concepto del Bien Común, las hipótesis principales que el trabajo plantea son:

- 1- Los individuos que pertenecen a empresas suelen realizar actividades de BC sin que sean consideradas como tales o enmarcadas como tales.
- 2- Se intenta dilucidar si la práctica del BC refuerza los lazos de pertenencia a la empresa y entre los individuos.
- 3- Si la práctica de BC refuerza y mejora las relaciones interpersonales en las empresas.
- 4- El reconocimiento de la práctica del BC por parte de la empresa influye directamente en los individuos y en la empresa, en los stakeholders, mejorando el clima laboral.
- 5- La práctica del BC genera bienestar para todos.

3- Desde el Concepto de los Derechos de los individuos, las hipótesis principales que el trabajo plantea son:

- 1- El individuo desea ser respetado y reconocido en su ámbito laboral.
- 2- Cada individuo tiene necesidades diferentes.
- 3- El respeto a los derechos influye directamente en los individuos.
- 4- El respeto al otro, a la diversidad, a las opiniones personales, como valor generan bienestar en el individuo.
- 5- El bienestar genera mejor performance de los individuos en las organizaciones.

4- Desde el Concepto de Alteridad, las hipótesis principales que el trabajo plantea son:

- 1- Se intenta dilucidar si existen condiciones en las empresas que permitan estar informado acerca de actividades que realizan los otros.
- 2- Ídem, si la empresa fomenta de manera dinámica el conocimiento del otro.

- 3- Idem, si los individuos están en conocimiento de las actividades extra e intra empresa que realizan los otros.
- 4- Idem, la percepción del grado de importancia de los otros miembros sobre el individuo en la empresa.

Es en base a las hipótesis planteadas, que se ha considerado el diseño de un cuestionario de 33 preguntas cerradas, donde las respuestas poseen en general un máximo de tres o a lo sumo cuatro alternativas de respuestas. Los encuestados poseen el siguiente perfil:

- Profesionales, con estudios de postgrado universitario.
- Mayores de 25 años.
- Pertenecientes a un perfil amplio de empresas que trabajan en la República Argentina e Individuos que ocupan puestos de diferentes niveles de responsabilidad dentro de sus empresas.
- Individuos que asimismo ocupan puestos gerenciales o jerárquicos y que tienen a su cargo personal o manejan equipos de trabajo.

Se trabajó de manera focalizada en la base de datos de Graduados en la maestría en Dirección de Empresas del UCEMA, la cual reúne los perfiles requeridos claramente. El formulario de la encuesta fue alojado en la página Web del UCEMA en la dirección www.cema.edu.ar/encuestas/dde.html. Se enviaron por correo electrónico un total de 1202 invitaciones a participar en la encuesta electrónica, de las cuales 56 no llegaron a sus destinatarios por cambios en sus correos. Por consiguiente, las invitaciones a participar efectivamente entregadas ascendieron a 1146. De esta cantidad, se recibieron en el servidor del UCEMA 154 cuestionarios contestados. Por consiguiente, la tasa de respuesta fue del 13,44%. Si bien el grado de respuesta parece bajo, tomando en cuenta el incipiente conocimiento del tema en Argentina y la reticencia en general de los individuos a contestar encuestas, el número de personas que han contestado cubre las expectativas para la investigación empírica que este trabajo requiere como muestreo representativo. El sistema utilizado en el diseño del formulario permitió a los encuestados poder no contestar preguntas. Ello significa que al margen de respuestas tipo Si, No, No sé, en algunos casos no ha habido respuesta alguna.

El formulario comienza con el pedido de información relevante para la encuesta, a saber, edad, género, posición dentro de la empresa y tamaño de empresa. Estas variables fueron seleccionadas tomando en cuenta el diseño de la encuesta y el tipo de información que podría de alguna manera afectar la respuesta de los encuestados.

Edad	%	cantidad
25-35	47,40%	73
36-45	43,51%	67
46-65	9,09%	14
Más de 66	0,00%	0
Total	100,00%	154

Las estadísticas por Edad demuestran que no sólo han respondido a la encuesta más personas entre los 25 y 35 años de edad y entre los 36 y 45, sino que existe un interés decreciente por el tema de la encuesta después de estas edades. Son los de las categorías de menor edad quienes muestran mayor sensibilidad a temas aún no acabados de consensuar en el seno de la sociedad. A mayor edad, menor interés en el tema, lo que también podría indicar menor conocimiento del tema. Más del 90% de los encuestados, pertenece a edades entre 25 a 45 años. Por cuestiones prácticas, se han consolidado las categorías de 46 a 55 y de 56 a 65 años y se ha anulado la categoría mayor de 66.

Género	%	Cantidad
Femenino	20,13%	31
Masculino	77,92%	120
No contesta	1,95%	3
Total	100,00%	154

Posición	%	Cantidad
CEO	3,25%	5
Gerente/Empleado jerárquico	87,01%	134
Dueño/accionista	7,14%	11
No contesta	2,60%	4
Total	100,00%	154

Empresa	%	Cantidad
Multinacional	59,09%	91
Grande	9,74%	15
Mediana	15,58%	24
Pequeña	8,44%	13
No contesta	7,14%	11
Total	100,00%	154

En este caso, es notoria la participación de los individuos que pertenecen a empresas multinacionales en el interés y la preocupación por la temática. Tomando en cuenta también grandes y medianas empresas, este porcentaje supera el 84%. El bajo porcentaje relativo en pequeñas empresas denota la poca llegada que el tema ha logrado en este tipo de empresas. Continuando con los resultados y el análisis de las respuestas, se presentan las preguntas N°2 a N°33.

2. ¿Realiza Ud. algún tipo de actividad filantrópica en el marco de su empresa?	%	Cantidad de individuos
Si	22,08%	34
No	74,68%	115
No sé	3,25%	5
Total	100,00%	154

Esta pregunta realiza un acercamiento al tema de la RSE desde la filantropía como actividad dentro de la empresa. Ello responde a la necesidad de verificar el concepto de Filantropía dado que el conocimiento de su práctica como tal es anterior y más conocido a los otros conceptos, como el de RSE o el de Voluntariado. Como se ha expuesto en la tesis, Filantropía es parte integral del concepto de RS, aunque en rasgos generales hay una tendencia en los individuos a diferenciar los conceptos mencionados anteriormente. En este caso, 22,08% de los encuestados han respondido que si realizan algún tipo de actividad filantrópica dentro del marco de la empresa frente a un 74,68%, una gran mayoría, que han manifestado que no.

3. ¿Realiza Ud. algún tipo de actividad de voluntariado social en el marco de su vida personal?	%	Cantidad de individuos
Sí	31,17%	48
No	68,18%	105
No contesta	0,65%	1
Total	100,00%	154

En este caso, el número de personas que realiza actividades de voluntariado social, fuera del marco de la empresa en su vida personal es más alto que en el caso de la pregunta anterior, 31,17% contra 22,08% de la pregunta N° 2. Ello representa un **mayor grado de conciencia social desde lo individual**. En ambas preguntas los porcentajes no son desdeñables ya que existe un número importante de personas que considera importante brindar de sí a la sociedad, ya sea desde la empresa o desde lo particular, invirtiendo su tiempo, compromiso y esfuerzo. Las cifras demuestran que **existe aún un alto potencial sin explotar en ambos campos**.

4. ¿Realiza Ud. algún tipo de actividad de voluntariado corporativo en el marco de su empresa?	%	Cantidad de individuos
Sí	22,08%	34
No	77,27%	119
No contesta	0,65%	1
Total	100,00%	154

Siguiendo la lógica de las preguntas anteriores, el porcentaje de individuos que han respondido en este caso afirmativamente es de 22,08% contra 77,27% que ha dicho que no. Se puede deducir de ello que **la mayoría de las empresas no tiene implementadas en el marco de sus actividades políticas activas de voluntariado corporativo**. Es aún un tema de desarrollo incipiente. Cabe mencionar aparte que las preguntas N° 2 y N° 4 han tenido el mismo porcentaje de respuestas positivas de 22,08%, siendo esto una coincidencia, aunque solamente el 44% han contestado positivamente ambas. Entre las preguntas N° 2, 3 y 4 el

promedio simple de individuos que no realiza ninguna práctica de las mencionadas es de 73,36%.

5. ¿Para Ud., la responsabilidad individual, es más, igual o menos importante que la responsabilidad social corporativa de la empresa?	%	Cantidad de individuos
Más	29,22%	45
Igual	67,53%	104
Menos	3,25%	5
Total	100,00%	154

Más de un 96% de los encuestados opinan que la responsabilidad individual es igual o más importante que la responsabilidad social corporativa. Esta consideración indica que **la responsabilidad individual cumple un rol muy relevante en sus vidas**, incluyendo el contexto empresarial. Es por ello que más del 67% le asigna igual importancia. Esta asignación igualitaria responde a la consideración de que aquellos individuos no hacen distinción entre el ámbito privado y el empresarial en lo que a responsabilidades se refiere. Esta es una de las preguntas claves de la encuesta tomando en cuenta la hipótesis de la Cadena Conceptual Social planteada en el trabajo. Se puede inferir asimismo que la mayor parte de los individuos considera importante el tema de las responsabilidades sean éstas individuales o empresariales.

6. ¿Cree Ud. que la empresa tiene un fin social por encima de su rentabilidad?	%	Cantidad de individuos
Sí	63,64%	98
No	35,71%	55
No contesta	0,65%	1
Total	100,00%	154

Esta pregunta, formulada desde la óptica de la RSE, produjo un porcentaje cercano al 64% de respuestas positivas. Si bien el fin de la empresa es la rentabilidad, ya que sin ella la organización no podría existir en el tiempo ni poseer continuidad alguna, **desde la percepción de los individuos encuestados, el fin social de las empresas es muy relevante.**

7. ¿Qué rol le asignaría Ud. a la RSE en su empresa?	%	Cantidad de individuos
No significativo	13,64%	21
Menor	28,57%	44
Intermedio	38,31%	59
Elevado	18,18%	28
No contesta	1,30%	2
Total	100,00%	154

Solamente un 18,18% de los encuestados está conforme con el nivel de RSE que sus empresas plantean. Un 42,21% de los encuestados opinan que el rol de RSE en su empresa es no significativo o menor.

8. ¿Cree Ud. que la práctica de RSE difiere sustancialmente de la práctica de filantropía corporativa o de voluntariado generado a partir de la empresa?	%	Cantidad de individuos
Sí	44,16%	68
No	25,32%	39
No sé	28,57%	44
No contesta	1,95%	3
Total	100,00%	154

Solo el 25,32% de los encuestados afirma que la práctica de RSE no difiere sustancialmente de la práctica de filantropía corporativa o de voluntariado corporativo. De ello puede inferirse el reconocimiento de la existencia de elementos comunes conferidos a las categorías mencionadas. El resto de los encuestados han contestado negativamente o no saber si existen diferencias.

9. ¿Desde lo personal, en qué temas le interesa participar más?		
Voluntariado	40,26%	62
Filantropía	8,44%	13
RSE	37,01%	57
Ninguno	12,99%	20
ns/nc	1,30%	2
Total	100,00%	154

Existe un marcado deseo de los individuos pertenecientes a las empresas, más del 85%, por participar en este tipo de actividades, contra un 12,99% que expresa lo contrario. Según los resultados de las preguntas N°2 y N°4, sólo el 22% participa efectivamente en actividades en la actualidad. Por ende, **existe un alto porcentaje de individuos que le gustaría participar en actividades de RS, pero que no lo hace.** Ello refuerza la idea de que existe un área con potencial interés de desarrollo.

10. ¿Qué importancia le da Ud. en su vida cotidiana a la práctica de realizar el bien común?		
Mucha	57,79%	89
Poca	37,66%	58
Nada	1,95%	3
ns/nc	2,60%	4
Total	100,00%	154

Un 58% de los encuestados ha respondido positivamente. Por ende, **la mayoría de los individuos encuestados le confieren alta importancia a la práctica del Bien Común en su vida cotidiana.**

11. Cree Ud. ¿Que el Bien Común se practica en la vida cotidiana de su empresa?		
Sí	45,45%	70
No	36,36%	56
No sé	17,53%	27
ns/nc	0,65%	1
Total	100,00%	154

Existe la percepción en un 45% de los encuestados que el Bien Común se practica en la vida cotidiana de sus empresas. Si bien este porcentaje no representa a la mayoría de los encuestados es un dato no menor. Da significación al hecho que **un porcentaje relevante de individuos se relacionan con el tema y le otorgan un lugar de importancia en la vida cotidiana de su empresa.** Por el otro lado, más del 53% ha contestado que no o no lo sabe.

12. ¿Cree Ud. que su empresa practica el bien común entre sus integrantes?		
Sí	38,96%	60
No	22,08%	34
Poco	33,77%	52
No sé	3,90%	6
ns/nc	1,30%	2
Total	100,00%	154

Más del 55% de los encuestados reconoce que en sus empresas la práctica del Bien Común es baja entre sus integrantes o no se practica. Esta respuesta parecería indicar, de acuerdo a los resultados de las dos preguntas anteriores, una contradicción. Pero, más que ser una contradicción, denota que **existe desconocimiento e incluso confusión respecto al rol del Bien Común en la empresa.** Si bien los individuos en lo personal le otorgan elevada importancia al Bien Común en la pregunta N° 10 y un porcentaje relevante afirma en la pregunta N° 11 que el Bien Común se practica en su empresa, en la pregunta actual, cuando se

apunta directamente a los integrantes de la empresa más concretamente, las respuestas son mayoritariamente negativas, indicando una falta de identificación clara del tema.

13. ¿Es Ud. una persona que está informada sobre la temática de RSE en Argentina?		
		0
Sí	18,83%	29
Poco	61,69%	95
No	18,83%	29
ns/nc	0,65%	1
Total	100,00%	154

Considerando que los encuestados son individuos que ocupan puestos de responsabilidad en las empresas, el porcentaje de respuestas negativas o de poca información supera el 80% demuestra que **existe una brecha importante entre los enunciados actuales de RSE que surgen de las empresas y la realidad de los individuos que la componen**. Existe una percepción por parte de los individuos que componen estas empresas de que el desarrollo de la temática en Argentina es muy incipiente y que existe la necesidad de mayor difusión de la misma por la diferencia entre las expectativas individuales y la brecha aquí planteada.

14. ¿Distribuye su empresa material de RSE para divulgar la temática?		
Sí	16,23%	25
A veces	34,42%	53
No	49,35%	76
Total	100,00%	154

Considerando el interés demostrado por los individuos de las empresas en la temática, su divulgación es escasa ya que más del 83% de los encuestados aduce que en sus empresas no se distribuye material al respecto o se hace con poca frecuencia. Esto refuerza el incipiente desarrollo de RSE en las empresas argentinas.

15. ¿Se han dictado en su empresa seminarios sobre RSE?		
Sí	12,34%	19
No	86,36%	133
ns/nc	1,30%	2
Total	100,00%	154

El resultado a esta pregunta demuestra que aún existe un gran camino por recorrer ya que más del 86% de los encuestados ha respondido negativamente. Habría que analizar si las capacitaciones que brindan las empresas a su personal contienen temas de RS que no están definidos o enmarcados como tales según la óptica adoptada en este trabajo.

16. ¿Cree Ud. que las tareas laborales realizadas por los individuos de una empresa tienen también carácter social?		
Sí	77,92%	120
No	14,94%	23
No sé	5,84%	9
ns/nc	1,30%	2
Total	100,00%	154

Cerca del 78% de los encuestados en este caso han respondido afirmativamente. Ello **demuestra nuevamente la brecha existente entre las posturas actuales clásicas existentes de RSE y la percepción de los individuos que componen las empresas** según el esquema planteado en este trabajo. Los profesionales encuestados han remarcado con esta respuesta lo relevante del carácter social de la empresa, hecho que no condice con las posturas tradicionales del carácter de la empresa como tal.

17. ¿Considera Ud. que la empresa es una organización que contribuye a crear identidad en los individuos y sentido social?		
Sí	84,42%	130
No	10,39%	16
No sé	3,90%	6
ns/nc	1,30%	2
Total	100,00%	154

El hecho de que más del 84% de los encuestados haya respondido que la empresa es una organización que contribuye a crear identidad y sentido social en los individuos, forma parte esencial de las hipótesis planteadas en la tesis. Esta respuesta también tiene relación directa con la respuesta anterior a la pregunta N° 16. Ello demuestra que un tema referido a la esencia del individuo y que lo define como tal en su identidad, está intrínsecamente relacionado a la empresa como organización del tejido económico-social. Como ya se ha explicado en la parte teórica, la mayoría de las definiciones de RSE que conciben al individuo al final de la cadena como un beneficiario de un sistema y no como un protagonista del mismo, son erróneas. El individuo, unidad primaria de la organización llamada empresa, es el que define la Cadena Conceptual Social CCS y esta respuesta lo corrobora empíricamente.

18. ¿Cree Ud. que lo que se postula como RSE en el mercado, influye en las políticas de su empresa?		
Sí	33,77%	52
No	40,91%	63
No sé	22,73%	35
ns/nc	2,60%	4
Total	100,00%	154

Sólo un tercio de los encuestados respondió afirmativamente a esta pregunta, considerando que los postulados de RSE existentes en el mercado influyen en las políticas adoptadas por sus empresas, mientras que más del 63% lo negó o adujo no saberlo. Entonces, se deduce que **la percepción de la mayoría de los encuestados es que las actuales definiciones de RSE en el mercado no son adecuadas a la realidad de sus empresas.**

19. ¿Cree Ud. que sus valores personales se reflejan en las políticas de su empresa?		
Sí	49,35%	76
No	33,77%	52
No sé	14,94%	23
ns/nc	1,95%	3
Total	100,00%	154

Cerca del 50% de los encuestados percibe que sus valores personales se reflejan en las políticas fijadas en su empresa, lo cual reafirma desde estos individuos, el sentimiento de pertenencia a las organizaciones para las cuales trabajan. **Desde la Cadena Conceptual Social, CCS, la empresa y los individuos que la componen, comparten los valores que los atraviesan transversalmente a ambos.**

20. ¿Existe alguna relación entre su vida privada y la laboral?		
Sí	71,43%	110
No	24,03%	37
No sé	3,90%	6
ns/nc	0,65%	1
Total	100,00%	154

Continuando con el tema de la pregunta anterior y reforzando la teoría de la Cadena Conceptual Social CCS, **más del 71% de los individuos encuestados afirman que existe una relación entre su vida privada y la laboral.** En general se suele ver como entes separados la vida personal de la laboral, hecho que contrasta con las respuestas recibidas. La

influencia existente entre ambos aspectos de la vida de un individuo queda demostrada en este punto. Esta relación refuerza el concepto de la empresa como parte de la identidad del individuo.

21. ¿Organiza su empresa actividades para integrar los diferentes departamentos de la misma?		
Sí	40,26%	62
No	21,43%	33
A veces	38,31%	59
Total	100,00%	154

Tomando en cuenta que más del 40% de los encuestados ha respondido positivamente y que otro 38% afirma que su empresa organiza actividades para integrar los diferentes departamentos de manera no sistemática, se está en condiciones de afirmar las empresas fomentan la integración de sus individuos aportando al concepto del reconocimiento del otro como parte importante de la organización.

22. ¿Comparte Ud. actividades con sus compañeros fuera de la empresa?		
Sí	35,06%	54
No	24,68%	38
A veces	40,26%	62
Total	100,00%	154

Más del 75% de los encuestados ha respondido de alguna manera afirmativamente a esta pregunta (35% dijo que si mientras que más del 40% dijo que a veces) infiriendo así que **la interacción entre los individuos de una empresa existe más allá del trabajo y de la actividad económica otorgándole carácter social indivisible a la empresa.**

23. ¿Considera Ud. que su empresa se ocupa de las inquietudes extralaborales de sus miembros?		
Mucha	12,99%	20
Poca	63,64%	98
Nada	22,73%	35
ns/nc	0,65%	1
Total	100,00%	154

Más del 63% de los encuestados alega que su empresa se ocupa poco de las inquietudes extralaborales de sus miembros, mientras que más de un 22% responde que esta consideración es nula. Por ende, existe un grado de insatisfacción en más del 86% de los encuestados en este punto. **Esta insatisfacción entre las inquietudes personales y la respuesta por parte de las empresas a las mismas corrobora la brecha existente enunciada entre la mayor parte de los postulados de RSE y la realidad que perciben los individuos.** Si las posturas actuales de RSE se centraran en el reconocimiento del otro y ese otro, el individuo, es miembro de la empresa, esta insatisfacción se visualiza como un factor emergente de la brecha y un campo a desarrollar.

24. ¿Organiza su empresa periódicamente actividades laborales y/o sociales con clientes y proveedores?		
Sí	20,13%	31
No	31,82%	49
A veces	46,75%	72
ns/nc	1,30%	2
Total	100,00%	154

Más del 66% de los encuestados afirmó que su empresa organiza periódicamente o a veces actividades con clientes y proveedores. Este es un hecho positivo desde el momento que demuestra que **las empresas buscan fortalecer las relaciones con sus stakeholders**, factor primordial en las premisas de RSE en general. Estas relaciones de carácter laboral y/o social

demuestran la importancia de la interacción entre los diferentes stakeholders, donde no se descarta, de acuerdo a las respuestas recibidas el factor social de las mismas. El 31,82% de los encuestados respondió negativamente, concluyendo que si bien el porcentaje de afirmaciones es mayor, **aún existe una brecha entre las empresas que consideran relevante la relación con sus stakeholders y las que no.**

25. ¿Cuenta su empresa con un medio de comunicación interno?		
Sí	77,92%	120
No	20,78%	32
ns/nc	1,30%	2
Total	100,00%	154

Por un lado, cerca del 80% de los encuestados afirman que sus empresas utilizan medios de comunicación internos. Este aspecto es positivo desde el punto de vista de la Cadena Conceptual Social CCS, ya que **la comunicación e interacción entre empresa e individuos se encuentra en la base misma del planteo del reconocimiento del otro.** Por otro lado, desde la pregunta N° 23 se ha demostrado que entre el universo de encuestados existe una mayoría insatisfecha en lo que a sus expectativas de canalización por parte de las empresas de sus inquietudes personales se refiere. Se concluye a partir de ello que los medios de comunicación internos de las empresas, si bien son utilizados en un alto porcentaje, podrían colaborar a realzar el concepto de Alteridad y reconocimiento del otro.

26. ¿Considera Ud. que ha tenido vivencias laborales que han influido marcadamente en su vida personal?		
Sí	75,32%	116
No	9,74%	15
No Creo	13,64%	21
ns/nc	1,30%	2
Total	100,00%	154

Más del 75% de los encuestados ha respondido positivamente a esta pregunta. Esta respuesta afirma que **las vivencias laborales influyen marcadamente en la vida personal de los individuos de manera directa, poniendo de manifiesto la integración existente entre individuo y empresa como tendencia en la sociedad actual.** Ello vuelve a corroborar los conceptos básicos vertidos en esta tesis referidos a la Cadena Conceptual Social, cuyo planteo principal es coincidente con lo manifestado por la mayoría de los encuestados.

27. ¿Sus preferencias personales (deportes, música, cultura, cine, etc.), tiene la oportunidad de realizarlas en alguna actividad que organiza la empresa?		
Sí	27,92%	43
No	53,25%	82
A veces	17,53%	27
ns/nc	1,30%	2
Total	100,00%	154

Dada la respuesta negativa de más del 53% de los encuestados en este punto, queda identificado nuevamente la carencia o necesidad o el trato incipiente de un tema de potencial desarrollo en el marco de las empresas.

28. ¿Comparte Ud. sus valores y preferencias personales con sus compañeros de trabajo?		
Sí	42,21%	65
No	2,60%	4
A veces	54,55%	84
ns/nc	0,65%	1
Total	100,00%	154

Desde la percepción de los encuestados, un alto porcentaje (más del 96%) afirma que comparte en algún momento sus valores y preferencias personales con sus compañeros de

trabajo. En más del 42% la respuesta es afirmativa, lo cual pone de relevancia y enfatiza la importancia que para los individuos tiene el otro. **Compartir con el otro, lograr el reconocimiento del otro, ser conciente de la existencia del otro, no hace más que corroborar la importancia que tiene el concepto de Alteridad dentro del esquema que la tesis plantea.**

29. ¿Cree Ud. importante separar su vida personal de la laboral?		
Sí	55,19%	85
No	7,79%	12
A veces	35,71%	55
ns/nc	1,30%	2
Total	100,00%	154

Sólo el 7,79% de los encuestados ha respondido negativamente a esta pregunta. La respuesta positiva ha sido mayoritaria y más aún tomando en cuenta los que han respondido "a veces". En esta respuesta, **los individuos han expresado la relevancia de diferenciarse en su propia identidad.** Ello no contradice la respuesta de la pregunta N° 20 donde los individuos han manifestado la existencia de una relación entre su vida privada y la laboral, sino que la complementa, dado que esta relación se sustenta en el concepto de la diferenciación.

30. ¿Se preocupa Ud. cuando sus compañeros de trabajo cometen errores o faltan a sus responsabilidades laborales?		
Sí	84,42%	130
No	1,30%	2
A veces	12,99%	20
ns/nc	1,30%	2
Total	100,00%	154

Esta respuesta mayoritaria afirma que **los individuos encuestados se preocupan por el otro**. Queda, por un lado, reconocida la importancia de la existencia del otro en la vida laboral del individuo. Esto, por el otro lado, no excluye que dicha importancia viene dada por la preocupación acerca del temor de que el comportamiento del otro individuo afecte el desempeño y las propias tareas. De todas maneras, la importancia de la existencia del otro, da respuesta a la hipótesis que afirma que los individuos practican la RS en su vida cotidiana. Tal como ha sido planteado en la Cadena Conceptual Social CCS, **el preocuparse por el otro demuestra que el individuo se considera a sí mismo responsable socialmente, siendo él mismo el eje protagónico de la RS.**

31. ¿Cree Ud. que su empresa toma en cuenta el buen clima laboral como parte integral de su cultura empresaria?		
Sí	70,13%	108
No	27,92%	43
ns/nc	1,95%	3
Total	100,00%	154

El 70,13% de los encuestados ha respondido que su empresa toma en cuenta el buen clima laboral como parte integral de su cultura empresaria. **El clima laboral representa tomar en cuenta al otro desde la organización.** Asimismo, es un reflejo directo de las relaciones que se generan en la misma. Así como se ha expuesto en la pregunta anterior la preocupación de los individuos por el otro, según la percepción de los encuestados la empresa como organización se preocupa por sus integrantes. **Los individuos se reconocen como tales y son reconocidos como tales por el otro, que es la empresa.** El otro y la empresa conforman una misma unidad, por lo tanto, la empresa como tal es condición excluyente de la identidad del otro. La empresa se encuentra ocupándose del otro.

32. ¿Cree Ud. que el buen clima laboral influye en el rendimiento de su propio trabajo?		
Sí	96,75%	149
No	0,65%	1
ns/nc	2,60%	4
Total	100,00%	154

La respuesta positiva a esta pregunta ha sido contundente por parte de los encuestados. Más del 96% de los mismos alegan que el buen clima laboral influye en el rendimiento de su propio trabajo. Se deduce de ello que no sólo **queda expresada la relación directa existente entre el clima laboral y el concepto de Alteridad** como se ha dejado de manifiesto en la pregunta anterior, sino que el individuo como centro del concepto de la Cadena Conceptual Social CCS, es un ser social al que le afectan las relaciones con el otro y le influyen. Le importan y no le son indiferentes dado que ello repercute en su propio rendimiento. Por lo tanto, **el clima laboral es una manifestación del grado de desarrollo del concepto de Alteridad en las empresas.**

33. ¿Cree Ud. que la Universidad tiene actualmente un rol importante en el fomento de desarrollo de la RSE en la Argentina?		
Sí	48,05%	74
No	23,38%	36
No sé	27,27%	42
ns/nc	1,30%	2
Total	100,00%	154

Un 48,05% de la encuesta manifiesta creer que la Universidad tiene en la actualidad un rol importante en el fomento del desarrollo de la RSE en la Argentina, mientras que más del 50% lo desconoce o lo niega. Esta respuesta denota que **existe una diversidad de percepciones**

respecto a la importancia del rol de la Universidad en esta temática. Los encuestados que respondieron positivamente identifican a la Universidad como un lugar del cual esperan se provean los contenidos de RSE y confían en un marco académico universitario de excelencia dada la complejidad de la temática.

Las conclusiones generales apuntan a que **las hipótesis presentadas en el trabajo de tesis se basan en el concepto de que el individuo no se desdobra en sus valores por pertenecer a una organización.** Se ve a sí mismo como un ser único que actúa simultánea e indivisiblemente en diferentes ámbitos. Así es como funciona **la Cadena Conceptual Social propuesta**, en ambas direcciones hacia y desde el individuo. De las primeras conclusiones en base a las repuestas obtenidas en la investigación se podría deducir que la evidencia empírica aportada parece corroborar las hipótesis presentadas. **Es confrontando al individuo a sus propias creencias, que no suelen ser tomadas en cuenta en lo que a RSE se refiere, que surge un universo de temas a abordar por su pertenencia directa al campo de la cultura empresarial y a la responsabilidad social.** Siendo todas estas creencias parte de la RS, el Bien Común, el Reconocimiento del Otro, los Derechos del Individuo y la Responsabilidad, el incluirlas en un nuevo enfoque pretende dar respuesta al incipiente desarrollo de la temática, integrándolos al concepto mismo de RSE y complementado el esfuerzo que diferentes redes, organizaciones y empresas vienen llevando a cabo.

Las respuestas a la pregunta 3, como ya se ha analizado anteriormente, demuestran que existe un mayor grado de conciencia social desde lo individual, y que **existe un número relevante de personas que considera importante brindar de sí a la sociedad indistintamente sea desde la empresa o desde lo particular**, de hecho, desde donde la oportunidad se genere. **El individuo se encuentra mucho más ligado en su vida cotidiana a la empresa de lo que cree** ya que siendo su prioridad desde el grado de conciencia social brindar de sí a la sociedad, le es indistinto si ello se produce desde lo individual o desde la empresa, quedando de esta manera ligadas intrínsecamente. Esto también refuerza y responde a lo antedicho al inicio de estas conclusiones respecto a la **indivisibilidad del individuo**. En lo referente a las respuestas de la pregunta 4, se ha detectado que **la mayoría de las empresas**

no tiene implementadas, en el marco de sus actividades, políticas activas de RS. Paradójicamente, en el párrafo anterior se ha visto el relevante interés de los individuos en participar en este tipo de actividades, lo cual sigue demostrando la brecha expuesta en este trabajo entre la realidad de RSE en las empresas y las expectativas de los individuos que la componen. La pregunta 5 ha sido una de las preguntas emblemáticas de esta encuesta. El hecho de que **más de un 67% de los encuestados opinen que la responsabilidad individual es igual de importante que la RSC** demuestra nuevamente **lo indivisible del carácter social del individuo al tratar temas empresariales.** Se sigue corroborando la hipótesis que sostiene que el individuo se encuentra mucho más ligado en su vida cotidiana a la empresa de lo que cree. Igual tratamiento merece la pregunta 6. Al preguntar si **la empresa tiene un rol social por encima del de su rentabilidad,** 64% de los encuestados han contestado que **el fin social de las empresas es predominante frente al económico,** reforzando la misma hipótesis que la pregunta anterior.

La pregunta 10, respecto a la **importancia de la práctica del Bien Común en la vida cotidiana de los individuos** obtuvo una respuesta positiva de **alrededor del 58% de los encuestados,** mientras que la pregunta 11 referida a **la práctica del Bien Común en la empresa** fue positiva en su respuesta en más del 45% de los encuestados. Las respuestas a la pregunta 13 demuestran que **el Esquema Clásico descrito en el trabajo deja al individuo fuera del eje de la temática como una consecuencia secundaria y no como centro de la misma,** tal cual se ha venido planteando. De allí, que la propuesta de este trabajo radique en rever las particularidades del esquema dinámico que se plantea desde los individuos, desde la base de la Cadena Conceptual Social CCS, que a su vez no hace otra cosa que reforzar a las organizaciones generando valor agregado a las mismas y a la sociedad en su conjunto. Las respuestas a la pregunta 16, se entiende que **las expectativas de los individuos son mayores al efecto que producen las actuales definiciones de RSE en el mercado respecto a las realidades de sus empresas.** Esta afirmación queda puesta de relevancia en las respuestas a la pregunta 23 donde queda demostrada **la insatisfacción entre las inquietudes personales y la respuesta por parte de las empresas.**

La pregunta 17, referida a **la contribución de la empresa a la creación de identidad en los individuos y sentido social ha obtenido una respuesta positiva en más del 84% de los encuestados**. Ello no es un dato menor. Queda aquí corroborada por un lado la justificación de un enfoque diferente de la RSE a través del planteo de la Cadena Conceptual Social CCS. En la pregunta 19, una **cantidad cercana al 50% de los encuestados ha respondido positivamente acerca de que si sus valores personales se reflejan en las políticas adoptadas en su empresa**. Desde el punto de vista de la Cadena Conceptual Social CCS, esta respuesta **reafirma el sentimiento de pertenencia de estos individuos hacia las organizaciones para las cuales trabajan**, conjuntamente con la hipótesis planteada en el concepto de los Derechos de los individuos, donde se enunciaba el hecho de que **el individuo desea ser respetado y reconocido en su ámbito laboral**. Si un individuo ve reflejados sus propios valores en la empresa para la cual trabaja, ello le genera **el sentimiento de pertenencia que puede ser justificado sólo en la medida que se siente respetado y reconocido**. De lo contrario, este sentimiento de pertenencia no existiría y al individuo le sería indiferente pertenecer a esta empresa o a cualquier otra. Esta pregunta se encuentra ligada también a la misma hipótesis cuando se enuncia **el respeto al otro, a la diversidad, a las opiniones personales, como valor que generan bienestar en el individuo**. Esto se manifiesta desde el momento en que **el sentimiento de pertenencia a la empresa es legitimizado por tratarse justamente de una organización donde la complejidad de la misma se basa en el universo diverso de individuos que la componen**.

La pregunta 26 no es una pregunta que se encuentre frecuentemente en estudios de investigación. De hecho, este trabajo la considera de suma relevancia dado el carácter directo y personal de la misma y el nexo que genera entre las vivencias personales de los individuos en las empresas y sus vidas personales. La respuesta, tal como se evaluó fue positiva en más del 75% de los encuestados. Ello permitió concluir **que las vivencias laborales influyen de manera directa en la vida de los individuos, poniendo de manifiesto la integración existente entre individuo y empresa como una marcada tendencia en la sociedad actual**. Esta conclusión, termina de fortalecer a juicio de este trabajo la demostración de que **el individuo se encuentra más ligado en su vida cotidiana a la empresa de lo que él mismo**

Cree. La pregunta 28 enfatiza **la importancia que para dichos individuos tiene la relación con los otros.** El estar en conocimiento de estas actividades presume el deseo de compartirlas. De hecho a lo largo de las preguntas formuladas se ha demostrado, la importancia del reconocimiento del otro, el ser consciente de la existencia del otro y su relevancia. La pregunta 29 refiere a **la importancia de separar la vida personal de la laboral en los individuos integrantes de empresas.** Las respuestas negativas no han superado el 8% mientras que las positivas que incluyen el sí o el a veces lo hicieron en casi el 91%. Como se ha explicado en el punto 5.5.2 de este capítulo, **los individuos han manifestado la relevancia de diferenciarse en su propia identidad.** Ello es parte del Concepto del Otro, ya que, tal cual se describió en la pregunta anterior, contiene en sí mismo los conceptos de Diversidad y respeto a las diferencias de los cuales se viene trabajando desde el Concepto de los derechos de los Individuos que refiere al **respeto al otro, a la diversidad, a las opiniones personales como valor que genera bienestar en el individuo** y a la hipótesis que refiere a que **cada individuo tiene necesidades diferentes.**

La pregunta 30 apunta a encarar una situación particular. Se pregunta en la misma si **el individuo en su empresa se preocupa cuando sus compañeros de trabajo cometen errores o faltan a sus responsabilidades laborales.** Las respuestas han sido mayoritariamente positivas en más del 97% de manera regular u ocasional. Menos del 2% de los encuestados refirió no preocuparse cuando estas situaciones suceden. Queda demostrado que **el individuo está mucho más ligado en su vida cotidiana a la empresa de lo que cree.** La preocupación por el otro en el contexto de la empresa expresada por la mayoría de los encuestados, lo pone de relevancia y lo confirma. Por otro lado, también confirma que **la responsabilidad del individuo y el grado de pertenencia a la empresa están relacionados.**

Este trabajo también concluye que el esfuerzo llevado a cabo por las diferentes organizaciones no gubernamentales y de otra índole en difundir y divulgar la temática de RSE en Latinoamérica no es menor. Estas organizaciones dedican recursos y generan redes con el fin de instrumentar herramientas que fortalezcan la aplicación de políticas activas de RSE en las empresas. Estas herramientas como por ejemplo los indicadores desarrollados por Ethos,

Brasil o la utilización de confección de Balances Sociales en las empresas son hoy cada vez más adoptadas por las organizaciones. A pesar de ello, El alcance de la influencia de RSE en las empresas continúa siendo incipiente, tal cual lo han venido demostrando las investigaciones existentes en el mercado. Se infiere entonces que **este espacio debería ser cubierto más ampliamente por las Universidades, dado el rol formativo de las instituciones universitarias donde el grado de excelencia académica está garantizado, por su relevancia en el desarrollo del conocimiento y formación de los estudiantes.** Desde allí que la inclusión de esta temática en la formación académica de los estudiantes universitarios podría colaborar a minimizar los efectos de la brecha existente.

El propósito del trabajo ha sido intentar complementar y enriquecer los enfoques actuales de RSE a modo de conclusión final. Del trabajo de investigación teórico realizado, surgieron interrogantes respecto al tratamiento del tema. Por tal motivo, este trabajo de tesis se ha basado en la incorporación de un enfoque diferente de RSE. De allí que surge la necesidad de generar un esquema que contemple al individuo como parte integrante y eje del mismo. A tal efecto, se estructuró la Cadena Conceptual Social, CCS, compuesta por 4 elementos esenciales que conforman el universo de Responsabilidad Social, definiendo al individuo como un ser responsable, que cuenta con la posibilidad de prever los efectos del propio comportamiento, que comprende el bien común del todo social en el conjunto de sus miembros bajo el reconocimiento de la dignidad intrínseca de las demás personas produciéndose el encuentro con el otro. De allí los 4 elementos que componen la CCS, Responsabilidad, Bien Común, Derechos del Individuo y Alteridad. En principio, las hipótesis que se han presentado en el trabajo se basan en el concepto de que **el individuo no se desdobra en sus valores por pertenecer a una organización.**

Desde La Responsabilidad como elemento de la CCS, la investigación empírica halló **la existencia de un número relevante de personas que considera que es importante brindar de sí a la sociedad, desde la empresa o desde lo particular** (pregunta 5). **La existencia de un alto porcentaje de individuos que les gustaría participar en actividades de RS, pero que no lo hace** (pregunta 9) viene aparejado al hecho de que según la percepción

de un alto porcentaje de encuestados, **la mayoría de las empresas no tiene implementadas, en el marco de sus actividades, políticas activas de RS** (pregunta 4). **La importancia de la empresa en la actualidad en su rol social**, (preguntas 6, 16 y 17) deja entrever que **existe una importante relación entre la vida privada y la laboral** (pregunta 20). El rol social de la empresa encuentra un sustento en el argumento recogido de la investigación empírica, según el cual **las vivencias laborales influyen en la vida de los individuos**, poniendo de manifiesto la integración existente entre individuo y empresa como una marcada tendencia en la sociedad actual. Desde El concepto del Bien Común como elemento de la CCS, la investigación empírica halló que **existe la percepción de que el Bien Común genera bienestar** (preguntas 10 y 11) aunque también **existe poca claridad respecto al significado del Bien Común** (pregunta 12). Desde El concepto de Alteridad como elemento de la CCS, la investigación empírica halló que **el reconocimiento del otro influye de manera directa en el ámbito de la empresa y la importancia que para los individuos tiene la relación con los otros** (pregunta 28). Asimismo según las respuestas recibidas, la mayoría de los encuestados percibe que en mayor o menor grado, **su empresa fomenta de manera dinámica el conocimiento del otro** (pregunta 24). En base a ello, se advierte que la **comunicación, como interacción entre empresa e individuos se encuentra en la base misma del planteo del reconocimiento del otro** (pregunta 25).

Desde El concepto de los Derechos del Individuo como elemento de la CCS, la investigación empírica halló que **el individuo desea ser respetado y reconocido en su ámbito laboral y que el sentimiento de pertenencia a la empresa por parte de sus integrantes se potencia en la medida que éstos se sienten respetados y reconocidos** (pregunta 31). Por otro lado, el grado de pertenencia a la empresa no contradice el hecho de que los encuestados hayan manifestado mayoritariamente **la importancia de separar su vida personal de la laboral** (pregunta 29).

Este trabajo de tesis ha intentado demostrar que frente al desarrollo incipiente de la RSE, y a pesar de los esfuerzos que las organizaciones de la sociedad realizan de manera constante en pos de su desarrollo y divulgación, siguen surgiendo preguntas que cuestionan los

alcances del tema. De allí que este trabajo de investigación concluye en la necesidad de una revisión de la óptica que en general es utilizada al tratar el tema, bajo el esquema de la Cadena Conceptual Social CCS, que recoge 4 elementos fundamentales, los cuales siguen un hilo conductor lógico respecto al individuo como centro de la problemática. Tal como se expuso al inicio del trabajo, no se están creando nuevos conceptos. La Responsabilidad, el Bien Común, los derechos del Individuo y la Alteridad existen y han sido tratados por diferentes autores en diferentes épocas, incluida la actual.

La propuesta novedosa de este trabajo pasa por generar un esquema relacional entre dichos conceptos y su aplicación en la temática bajo un enfoque diferente, demostrando la estrecha interrelación que existen entre los mismos y la RSE.

Referencias bibliográficas

- Abbagnano, Nicola. (1963) “*Diccionario de Filosofía*”, Fondo de Cultura Económica. México. pp. 1017-18.
- Argandoña, Antonio. (1998). “*La Teoría de los Stakeholders y el Bien Común*”, Documento de Investigación N°355, División de Investigación IESE, Univ. de Navarra, Barcelona, España, Enero.
- Benveniste, E. (1983). “*Vocabulario de las Instituciones Indoeuropeas*”, Taurus, Madrid, Pp.366-7.
- Carrera Juan y Ortiz Juliana.(2005). “*La RSE en la comunicación empresarial. Una mirada sobre conceptos y acciones en 26 empresas multinacionales*”, Fundación El Otro, Agosto.
- Davis,K. (1960). “*Can Business afford to ignore Social Responsibility?* “, California Management Review, N°2, pp 70-76, spring.
- Demos Raphael. (1959) “*Business and Good Society*”, Edward Bursk Ed, Business and Religion,New York:Harper and Brothers, p.190.
- European Commission, Employment and Social Affairs. (2003). “*Mapping Instruments for Corporate Social Responsibility*”, April.
- Freeman, R.E.(1984). “*Strategic Management. A Stakeholder Approach*”, Boston, Pitman.
- Freeman, R.E./ Gilbert,D.R.(1988). “*Corporate Strategy and the Search for Ethics*”, New Jersey, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Freeman, Wicks and Parmar.(2004). “*Stakeholder Theory and The Corporate Objective Revised*”, Organization Science 15(3),pp 364-369, INFORMS.

- Friedman, M.(1970). “*A Friedman doctrine- The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*”, The New York Magazine, Sep 13.

- García Godos Salazar, Rafael Antonio. (2004). “*Voluntariado Corporativo: La Empresa socialmente responsable*”. Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú. Febrero.

- Goel Ran. (2005). “*Guide to Instruments of Corporate Responsibility*”. University of Toronto, Edition York University and Schulich, Canadas Global Business School, Toronto, October.

- Goodpaster, K.E. (1991). “*Business Ethics and Stakeholder Analysis*”. Business Ethics Quaterly. 1,1.Enero.

- Goodpaster, K.E., Atkinson, G. (1992). "*Stakeholder, individual rights, and the common good*", National Forum; Winter, Vol.72 Issue 1, p14, 4p.

- IARSE. (2005). “*Indicadores de RSE para Pymes*”, Publicaciones IARSE, Septiembre.

- IARSE. (2005). “*Paso a Paso para Pymes*”. Publicaciones IARSE,Septiembre.

- Leipziger, Deborah. (2003). “*The Corporate Responsibility Code Book*”.Greenleaf Publishing.

- Levinas, E. (2000). “*Ética e Infinito*”, Capítulo 8 , pp. 89-96., Gráficas Rógar S.A., Madrid, España, Segunda Edición.

- Ligteringen, Ernst and Zadek, Simon. (2005). “*The Future of Corporate Responsibility Codes, Standards and Frameworks*”. Edited by Global Reporting .April.

- Malavassi Vargas, Guillermo. (1999). “*La globalización y el bien común mundial*”, Revista Acta Académica, Universidad Autónoma de Centro América, Número 24, pp. [717], ISSN 10177507, Mayo.

- Montuschi, Luisa.(2002), “*La Responsabilidad Social de las Empresas: La Brecha entre los principios y las Acciones*”, Serie de Documentos de Trabajo de la Universidad del CEMA.

- Partido Acción Nacional PAN, Comité Ejecutivo Nacional. (2006) “*Pilares de Humanismo del Partido Acción Nacional*” Secretaría de Formación y Capacitación política, México.

- Petrella, Ricardo.(1997). “*El bien común. Elogio de la solidaridad*”. Temas de debate. Versión castellana de María Puig de la Bellacasa, p 17-18.

- Porter, Michael E. y Kramer, Mark R. (2002). “*The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*”, Harvard Business Review. ISSN 0717-9952, Vol.80, No 12,pags 49-62.

- Saks, Jeffrey. (2005) “*Investing in Development: A Practical Plan to Achieve the Millenium Development Goals*”. United Nations Development Programme, MilleniumProjects.

- Sanborn, Cynthia. A. y Portocarrero S., Felipe. (2003). “*La filantropía realmente existente en América Latina*”, Universidad del Pacífico CIUP, Departamento de Ciencias Sociales y Políticas, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, Lima,Perú. Octubre.

- Smith, Adam. (1994) “*Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*” Fondo de Cultura Económica, México.

- Sundaram, A., Inkpen, A.(2004). “*The Corporate Objective Revised*”, Organization Science 15(3), pp 350-363.

- Teixidó Soledad, Chavarri Reynalina, Osorio Jorge. (2002). “ *La Responsabilidad Social: Construyendo sentidos éticos para el desarrollo*”. Editorial Ediciones Prehumana.

- Vila, Esteban.(2004). ”*Pedagogía de la ética: De la responsabilidad a la alteridad*”. Editorial Atenea, Madrid, España.

- Wick, Ingeborg.(2003). “*A Guide to Codes of International Labour Practice*”.

- Zanotti Gabriel. (1985). “*Economía de Mercado y Doctrina Social de la Iglesia*”, Editorial El Belgrano, p. 22.