

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL:

CONTRIBUCIONES A LA EVOLUCIÓN DE LA DISCIPLINA

Editorial

Según la literatura especializada, el tema de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) aparece por primera vez como un tema académico en 1953, con el trabajo de Howard Bowen “Social Responsibilities of the Businessman”¹.

Llama la atención que a pesar de sus 55 años, éste sea todavía un tema emergente, difuso e incluso confuso, que recién hoy comienza a tomar importancia práctica en la gestión de las organizaciones.

Es claramente sintomático que los trabajos que se publican en la presente edición remarcan la falta de madurez en la disciplina a cuyo progreso buscan aportar.

Se pueden postular muchas explicaciones para justificar el atraso en la consolidación de la RS como disciplina. Un obstáculo puede haber sido la oposición de que ha sido objeto hasta hace poco de parte de aquéllos que tendrían que rendir cuentas del impacto social de sus acciones corporativas. Al respecto, vale la pena recordar la férrea campaña de oposición de Milton Friedman a que las empresas respondieran más allá de sus accionistas, iniciada en los años ‘60, justamente cuando el tema comenzaba a surgir. Otro obstáculo podría ser que el tema no ha sido tratado apropiadamente por sus defensores en términos de demostrar su relevancia.

Queda la sensación que aún falta mejor comprensión sistémica de la materia, como también desarrollo conceptual y herramientas para la operatividad de la disciplina, añadiendo que frecuentemente fuertes cargas ideológicas han perturbado la discusión.

No obstante mirando en perspectiva con imparcialidad, no cabe duda que la Responsabilidad Social de las Organizaciones (RSO), como distinción conceptualmente, es un tema tan antiguo como las organizaciones mismas, a pesar de no haber sido explicitado. También podemos observar que en las últimas décadas ha tenido una fuerte evolución, hacia exigir a las organizaciones una conducta responsable hacia el resto de la sociedad y el medio ambiente. Ex post podemos visualizar la dura realidad de la RS del Imperio Romano, de las colonizaciones europeas, de las recientes dictaduras, e incluso las

¹ Howard Bowen (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*, New York: Harper.

intervenciones de algunos gobiernos fuertes. La literatura y el cine ofrecen buenos reportes de responsabilidad social de muchas organizaciones que arrasaron con los derechos de terceros, desde compañías que contaminan, hasta gobiernos que realizan campañas de exterminio y guerras fratricidas.

Si por miles de años no hubo desde la RSO una visión crítica del accionar de los gobiernos y poderosos se debe a que su agenda RS no era ni respetuosa ni democrática, y porque no estuvieron dispuestos a rendir cuentas, ni a permitir revisionismos. Es como si la sociedad estuviese estado siempre dividida entre los que están a favor y los que están en contra del poderoso, con el más absoluto pragmatismo, como el de la iglesia católica que aceptó la esclavitud, justificándose en que ciertos pueblos “primitivos” no eran parte de la humanidad elegida de Dios, insinuando pertenecían al reino animal.

Parece bastante evidente que el atraso de la RSO como disciplina pasa por una negación histórica de los controladores de la sociedad respecto de responder a terceros, negación que recién comienza a ceder. Durante toda la historia de la humanidad la mayor parte de las sociedades han sido dominadas por organizaciones tribales, étnicas, políticas que en su predominio eran incuestionables, autorreferentes, sustentadas en poderes fácticos, que no tenían ni interés ni necesidad de rendir cuentas del impacto social de sus actividades y sus decisiones. Este es un asunto no menor, más aún si nos basamos en la historia de la humanidad desde una perspectiva milenaria, como la que propone Jared Diamond en su magnífico libro “*Guns Steel and Guns*”², que da cuenta cómo desde tiempos inmemoriales los pueblos más fuertes han destruido sin misericordia a sus vecinos para incrementar su propio bienestar. Desde esta perspectiva pareciera que la RSO como conducta apropiada deseable, respetuosa y solidaria, es algo realmente nuevo que aun tiene que ganar un espacio en las diversas culturas, e incluso hacerse cargo de la brutalidad y la crueldad que podemos observar entre los humanos, aún en los países que consideramos civilizados.

Por su parte, en el mundo académico la RS aún aparece como un tema nuevo, que recién busca consolidarse, lo que evidencia la ausencia de un marco analítico integral que conforme un paradigma que se imponga como un sólido referente. Ciertamente aún no se ha impuesto una estructura conceptual objetiva y aceptada por su validez general. Si ello no se ha logrado es en parte por la gran complejidad del tema, pero también por las pasiones que despierta en algunos que entranpan el asunto en posiciones ideológicas. No obstante la comunidad científica está avanzando rápidamente.

² Jared M. Diamond (1998). *Guns, germs, and steel: the fates of human societies*, New York: W.W. Norton & Co.

Hay que tener presente que cuando la historia democrática comienza a evolucionar y ganar espacio, recién comienza a permitirse la participación de revisionistas que exigen que las organizaciones asuman responsabilidades sociales más amplias e inclusivas. Como era lógico esperar, en los inicios nos encontramos con que faltan los instrumentos para operar en la nueva disciplina. Naturalmente la partida la inician personas que actúan intuitivamente, ya sea para exigir responsabilidad social o para defenderse de que se les exija hacerse cargo de las consecuencias indeseadas de sus acciones. Es natural que la falta de preparación de los operadores de la RSO y de un piso comúnmente aceptado genere disputas y confusión, deje espacios para discusiones ideológicas y conductas oportunistas, como las de las organizaciones que recurren a la publicidad y la filantropía para ocultar los deterioros que generan en su accionar.

Aún queda mucho por hacer para llevar la RSO al nivel de una disciplina sólida y seguramente para que ello ocurra la contribución de los estudiosos será fundamental. El trabajo de R. Freeman, “Strategic Management: a Stake Holder Approach”³ es un buen ejemplo, éste hizo visible la importancia de distinguir los grupos de interés que debe reconocer una empresa u organización además de sus controladores, accionistas y empleados, mostrando que clientes, proveedores, la comunidad próxima, el medio ambiente que debemos preservar para las próximas generaciones, por mencionar algunos, también tienen interés en el impacto del accionar de las organizaciones. Sin duda que la contribución de Freeman ha sido estructurante en esta etapa de la disciplina. Faltan más aportes de esta magnitud para que el tema se instale entre los expertos de gestión de organizaciones y en los líderes de opinión, de allí llegará pronto a consolidarse socialmente.

Por su parte el trabajo de Bonilla, Cancino y Morales, “Gestión Responsable del Negocio”, ofrece una innovadora propuesta que busca terminar de establecer que la RSO comienza por una conducta responsable de base en aspectos fundamentales como condición indispensable para postularse a la calificación de “socialmente responsable”, agregando una nueva dimensión a la base de “conducta respetuosa de las instituciones” postulada por Douglas North en “Institutional Change and Economic Performance”⁴ en 1990. La nueva base que sus autores proponen corresponde a una “Gestión Responsable del Negocio” (GRN), la que definen como una gestión que busca crear valor haciendo más eficientes los procesos y no buscando generar transferencias de riqueza a favor de los

³ R. Edward Freeman (1984). *Strategic Management: A Stake holder Approach*, Boston: Pitman Publishing

⁴ Douglass C. North (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, New York -United States

controladores de la empresa u organización, en detrimento de otros grupos de interés. El trabajo termina postulando una Pirámide de RS que busca medir el grado de responsabilidad social de las empresas. Esta propuesta debería ser bien recibida por la comunidad académica como parte de la estructura analítica que la disciplina requiere para consolidare su desarrollo.

Otra dimensión interesante para afinar el análisis de la línea de base de la Pirámide RS es presentada por Silva, Azúa, Díaz y Pizarro en “Índice de Transparencia en la Revelación de Información Publicada en el Mercado de Capitales Chileno”. Este se refiere a observaciones de lo que ocurre en la responsabilidad de garantizar la equidad en la información entre las empresas que se cotizan en la bolsa chilena. Este estudio aplica una metodología validada internacionalmente para medir la calidad de la revelación de la información financiera presentada por las sociedades anónimas abiertas en Chile. Cabe señalar que los resultados de las mediciones son preocupantes, e indican que tanto el ente regulador (Superintendencia de Valores y Seguros) como las propias empresas tienen un desafío importante a la hora de mejorar la transparencia con que la información financiera es presentada a los inversionistas.

El trabajo “Factores Determinantes en la Configuración de un Modelo de Responsabilidad Social Corporativa desde la Perspectiva del Consumidor”, presentado por Jara, Torres y Moneva estudia la percepción de empresa socialmente responsable por parte de los clientes de los supermercados chilenos. El trabajo aporta herramientas para generar indicadores respecto de la satisfacción de los clientes con la conducta de RSO de sus proveedores. Este estudio se centra en seis dimensiones prioritarias: Calidad de Servicio, Comunidad, Trabajo, Medioambiente, Ética y Filantropía, dimensiones que pertenecen a diferentes niveles de la Pirámide RS propuesta por Bonilla, Cancino y Morales, lo cual parece sugerir que el siguiente paso en esta línea de investigación debería presentar un análisis por niveles. Por otra parte sería interesante sugerir a futuros estudios el análisis de la importancia de estas dimensiones con respecto a distintos segmentos de clientes. Otra extensión importante a este trabajo es el estudio de la relación entre el puntaje RSO obtenido por los diversos operadores y los resultados económicos obtenidos. Por esta vía los indicadores propuestos podrían lograr captar los resultados económicos de la conducta RSO de los operadores de supermercados, ello significaría una contribución muy significativa a la disciplina.

La presente publicación incluye también el estudio de caso “Plan de Buena Vecindad entre Forestal Miminco S.A. y Comunidades Mapuches” presentado por el académico Teodoro Wigodski. Este trabajo pone en relevancia un aspecto fundamental de

la RSO, que recién comienza a descubrirse, esto es las oportunidades de mejorar los negocios que puede generar una visión con perspectiva de alta responsabilidad social hacia los grupos de interés relacionados con la comunidad cercana, más allá de clientes, proveedores y trabajadores. El caso que se nos comunica ha permitido a una importante empresa forestal chilena mitigar por la vía de la buena vecindad graves conflictos heredados de la colonización chilena en la Araucanía, que recién en 1866 declaró Fiscales las tierras de los habitantes originarios de la región, mayoritariamente mapuches. El cambio de estrategia de la empresa ha permitido continuar sin mayores conflictos su explotación forestal, mucho mejor que lo que le hubiese podido garantizar el respaldo de la autoridad policial, judicial o política. Este caso es importante porque muestra en Chile una realidad que permite comprender que la RSO no es sólo un costo sino también una gran oportunidad.

Este aspecto positivo de la RSO ha sido abordado también por Porter y Kramer, en su artículo “Strategy & Society”⁵ publicado por Harvard Business Review en diciembre del año 2006. Estos autores llegan a afirmar, luego del estudio de muchos casos exitosos, que “Es a través de una estrategia de RSC que una compañía puede lograr el más significativo impacto social y cosechar los mayores beneficios comerciales”⁶

En resumen, en mi opinión, la actual publicación representa una sólida contribución al desarrollo de la RSO como disciplina que me lleva a concluir que debemos sacarle partido y felicitar a sus editores.

Francisco Arroyo Schick.

Economista.

Director Centro de Innovación para el Desarrollo.

Departamento Control de Gestión y Sistemas de Información.

Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.

⁵ Premiado el año 2006 por The Harvard Business Review con la condecoración “McKinsey Award”

⁶ Traducción del autor.

GESTIÓN RESPONSABLE DEL NEGOCIO.

UNA PERSPECTIVA OPERACIONAL DE LA

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Claudio A. Bonilla

Profesor Asociado.

Ph.D. in Economics, University of Texas, Austin.

Ingeniero en Información y Control de Gestión, Universidad de Chile.

Christian Cancino del Castillo.

Doctor (c) en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Autónoma de Madrid.

Ingeniero en Información y Control de Gestión Universidad de Chile.

Ingeniero Comercial, Universidad de Chile.

Contador Auditor, Universidad de Chile.

Mario Morales Paragué.

Doctor (c) en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Autónoma de Madrid.

M.B.A., Tulane University.

Magíster en Administración, Universidad de Chile

Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Chile.

Resumen

Desarrollar una Gestión Responsable del Negocio (GRN), preocupándonos por la eficiencia de los procesos y las operaciones, debiese ser la práctica común en las diversas relaciones entre una empresa y sus grupos de interés (*stakeholders*). La GRN es una etapa fundamental dentro de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), pues es la etapa que asegura que el negocio sea percibido como socialmente responsable, independientemente de si se redistribuye una parte de las utilidades a la sociedad (filantropía).

A través de un análisis económico demostramos que para todas aquellas empresas que invierten en RSE, las utilidades deben provenir de mejoras en la función de producción y no de generar simples transferencias de riqueza desde los *stakeholders*.

Para muchos, las actividades filantrópicas son el fin de la RSE, lo que produce una seria distorsión en la asignación de los recursos. En este trabajo se muestra que bajo GRN y no filantropía, podemos propiciar un proceso de negocios con relaciones eficientes, en que prime la calidad y la productividad de cada una de las partes involucradas.

Palabras claves

Responsabilidad Social – Transferencias de Riqueza - Transparencia - Eficiencia

If archangels instead of businessmen sat in the directors' chairs, they would still have to be concerned with profitability, despite their total lack of personal interest in making profits

Drucker, 2001, pp. 18–19.

1. Introducción

El concepto de responsabilidad social empresarial (RSE) cada vez toma mayor importancia en las actividades de las empresas modernas. Presiones internas y externas al negocio hacen que los ejecutivos presten mayor atención en cómo su empresa se relaciona con la sociedad y el medioambiente para así lograr crear valor⁷.

En primer lugar, presiones externas al negocio, principalmente gubernamentales y medioambientales, han influido para que los integrantes de la sociedad sean críticos con las actividades que desarrolla el mundo empresarial. Por ejemplo, podemos ver la existencia de ciertos actores sociales que evalúan el impacto sobre el medio ambiente que tienen las operaciones de las empresas. Asimismo, dado que las empresas son una fuente natural de empleo en la economía, otros actores sociales evalúan el grado de bienestar que presentan los trabajadores dentro de sus respectivas empresas. Preocupaciones como éstas, por el medio ambiente y por los derechos de los trabajadores, explican por qué la

⁷ De acuerdo con los datos presentados por el Dow Jones Sustainability Index (DJSI – 2007) más de 300 empresas que transan dentro del Índice Global emiten informes complementarios a sus estados financieros, referidos a aspectos sociales y medioambientales.

sociedad exige que las empresas presenten un comportamiento responsable, y de cierta manera las castigan o premian dependiendo de su desempeño en estas áreas.

En segundo lugar, presiones internas al negocio, por la búsqueda permanente de maximizar la eficiencia del uso de los recursos, han influido para que los ejecutivos busquen mejores maneras para satisfacer las demandas de sus actuales y potenciales consumidores, de mejorar la marca de una empresa, de aumentar su cuota de mercado, mejorando con ello una fidelidad en el tiempo, con el fin último de aumentar la riqueza (utilidades) de los dueños del capital. Actualmente, son muchas las empresas que desarrollan actividades de RSE con el fin de potenciar la marca y mejorar la reputación de su empresa, para con esto lograr una mejor valoración de mercado.

Son estas presiones las que impulsan la discusión sobre el real significado de ser una empresa responsable. La búsqueda por satisfacer las demandas externas e internas, y por generar mayor valor, requiere la especificación de nuevos modelos teóricos que expliquen cómo potenciar las actividades de RSE que crean valor⁸.

Si bien el concepto de RSE empezó a utilizarse ya hace varias décadas atrás, mediados del siglo XX (Bowen, 1953; Levitt, 1958), su foco de análisis muy pocas veces se ha enmarcado en cómo las empresas desarrollan sus negocios, más bien se ha analizado en cómo las empresas ceden parte de sus utilidades a otros actores sociales cercanos a la empresa (filantropía).

Comúnmente, la RSE se ve como el compromiso, ético y social, por repartir los beneficios obtenidos período a período, no sólo entre accionistas, sino que además con la sociedad. Es aquí donde muchos ejecutivos han colaborado intensamente, intentado demostrar que la empresa está comprometida con el entorno en que se desarrolla, y por ello actúa y genera actividades de carácter responsable evidenciando que cuida el medio ambiente, realiza donaciones a hogares de ancianos, de niños, colegios, hospitales, bomberos, etc.

Esta visión de la RSE, la cual sólo se evidencia una vez que la operación terminó, es la que criticamos por su forma de evaluación y medición. Creemos que dada las actuales características de la economía, las empresas deben preocuparse no sólo de mostrar *qué es lo que hacen* con las utilidades que obtienen, sino *cómo las obtienen*. Si queremos evaluar qué tan responsable es una empresa con sus grupos de interés, debemos

⁸ Existen diversos intereses para investigar temas de RSE. Un ejemplo de estos son los aspectos éticos y morales, los cuales son ampliamente estudiados por la literatura, pero al carecer de un análisis económico para crear valor, no son considerados en este trabajo.

estudiar todo el proceso de negocio que ésta desarrolla. Lo importante no sólo es observar cómo se reparten las utilidades, sino cómo es el conjunto de relaciones empresa-*stakeholders* (trabajadores, clientes, proveedores, accionistas) que durante toda la cadena de valor permite aumentar la riqueza de todos los participantes.

Bajo esta visión, nos preocupa conocer qué tan responsable es la empresa durante el desarrollo de las operaciones de negocio, identificando a la Gestión Responsable de Negocio (GRN) como una parte fundamental de la RSE.

Una empresa que quiera ser considerada como responsable⁹, no sólo debe preocuparse por una repartición de las utilidades a posteriori en cada período, sino que debe velar y asegurar un cumplimiento responsable de las relaciones con sus distintos grupos de interés durante todo el desarrollo de sus operaciones.

En este trabajo presentaremos lo que representa la GRN dentro de las actividades de la RSE y el por qué deben establecerse actividades responsables en los procesos antes de repartir recursos a la sociedad de forma filantrópica. Este trabajo está dividido en cuatro apartados. Después de la Introducción, el segundo apartado muestra una breve discusión sobre los conceptos de RSE y las propuestas de diversos investigadores en el estudio del tema. En el tercer apartado, “*Gestión Responsable de Negocio*”, se determinan las condiciones de eficiencia que deben presentar el conjunto de relaciones empresa-*stakeholders* con la idea de desarrollar actividades de negocio sin generar sólo transferencias de riqueza. Un cuarto y último apartado representa las “*Conclusiones*” de este trabajo.

2. Estado del Arte sobre Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

A partir de los trabajos de Bowen (1953), “*Social responsibilities of the businessman*”, y de Levitt (1958), “*The dangers of social responsibility*”, es posible encontrar un profundo debate académico, político y profesional sobre la naturaleza e implicancias del concepto de RSE.

Tal como lo plantea Votaw (1972), RSE tiene un significado, pero ese significado no siempre es el mismo para todos. Durante los primeros años en que las empresas se preocuparon por cómo la sociedad veía sus actividades de negocio, ser socialmente responsable correspondía principalmente a redistribuir riqueza, ya no sólo entre

⁹ Las recomendaciones de este trabajo se enfocan principalmente en apoyar la toma de decisiones de inversión en acciones de RSE en aquellas empresas que declaran ser responsables. Otras empresas, que no les interesa señalar a través de RSE, podrían maximar sus utilidades sin atender a una GRN.

accionistas, sino que a otros grupos de interés, principalmente a los sectores más necesitados de la sociedad. En este sentido, hacer donaciones a hogares de ancianos, escuelas, hospitales, etc., eran vistas como actividades filantrópicas en que una empresa mostraba estar comprometida con el medio en que se desarrollaba. Claramente, esta visión de RSE no da explicación a la forma en que las empresas desarrollan y gestionan sus procesos de negocio, por lo que el concepto de RSE requirió una evolución en su comprensión, dando a entender que la sola redistribución de riqueza no debe ser la primera ni única forma en que las empresas demuestren ser responsables con la sociedad.

Dentro de la extensa literatura existente podemos encontrar distintas definiciones sobre el significado de ser socialmente responsable:

- De acuerdo con el *World Business Council for Sustainable Development-WBCSD* (2000), RSE es el compromiso continuo de las empresas para comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico, mejorando la calidad de vida de los empleados y de sus familias, de la comunidad local y de la sociedad en general.

- Para la Comisión Europea (2001) en tanto, RSE es un concepto en el cual las áreas productivas integran, de una manera voluntaria, consideraciones sociales y ambientales en sus operaciones y en las relaciones con sus grupos de interés.

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

Distintos estudios (Wartick y Cochran, 1985; Frederick, 1987; Wood, 1991; Frederick, 1998; Hillman y Keim, 2001) se enfocaron en analizar otras características que tienen que cumplir las empresas que desean ser socialmente responsables. Cuidado medioambiental, desarrollo de negocios sustentables, preocupación por las prácticas laborales, cuidado de los derechos humanos, son algunas de las acciones que se analizan como acciones de RSE, en que la principal preocupación ya no es la sola redistribución de recursos después de desarrollar los negocios (filantropía), sino que el fondo del asunto es atender a la forma en cómo se generan las propias actividades operacionales. Una empresa no puede ser llamada *responsable*, si durante sus operaciones productivas o comerciales pasa a llevar los derechos de los grupos de interés (Hillman y Keim, 2001), o si no cumple con el cuidado medioambiental que impone una sociedad para los recursos que son de carácter público (*World Commission on Environment and Development*,

1987). Ser responsable implica que una organización se compromete a hacerse cargo por el impacto de sus actividades sobre la sociedad y el medioambiente¹⁰, en que sus acciones son consistentes con los intereses de la sociedad y el desarrollo sustentable, basándose principalmente en un comportamiento ético, que cumple con las leyes aplicables (borrador ISO/WD 26000, 2006) .

A través de los años, el estudio del impacto de las actividades de RSE puede ser visto desde diversas perspectivas. De acuerdo con Garriga y Melé (2004), existen varias teorías que explicarían el desarrollo de actividades de RSE.

Un primer grupo de teorías, llamadas *Instrumentales*, se enfoca en el estudio de las actividades sociales que permiten cumplir de mejor forma con los objetivos de creación de riqueza empresarial (Friedman, 1970; Murray y Montanari, 1986; Varadarajan y Menon, 1988; Litz, 1996; Porter y Kramer, 2002). Para este primer grupo, las empresas buscarían desarrollar actividades de RSE siempre que estas acciones estén ligadas a la obtención de mayores beneficios económicos para sus accionistas. Bajo este enfoque, existe una relación directa entre RSE y creación de riqueza.

Un segundo grupo de teorías, llamadas *de Carácter Político*, explican que existe una relación o contrato social entre las empresas y la comunidad en que participa, el cual viene dado por el poder e influencia que tiene cada empresa sobre la economía (Davis, 1960; Donaldson y Dunfee, 1994; Andriof y McIntosh, 2001; Wood y Lodgson, 2002). En estas teorías, cada empresa puede ser definida como un ciudadano mas, comprometido con la sociedad y de ahí su interés por comportarse responsablemente. En este enfoque no se requiere, necesariamente, la creación de riqueza para ser responsable.

El tercer grupo lo integran teorías *Integradoras*. En este grupo se desarrollan una serie de trabajos que buscan explicar el desarrollo de actividades de RSE por el deseo de integrar diversas demandas sociales. Entre estas demandas destaca el cumplimiento de las leyes, políticas públicas y la gestión balanceada de los intereses particulares de los grupos de interés de una empresa (Jones, 1980; Vogel, 1986; Wartick y Mahon, 1994; Swanson, 1995; Mitchell *et al.*, 1997; Rowley, 1997; Agle y Mitchell, 1999). El cumplimiento de las normas y obligaciones establecidas por una sociedad representan las instituciones que estructuran las interacciones políticas, económicas y sociales (North, 1990). Bajo este enfoque de estudio de RSE, las empresas deben respetar las instituciones establecidas en cada sociedad.

¹⁰ En la terminología económica a esto se le llama “internalizar externalidades”.

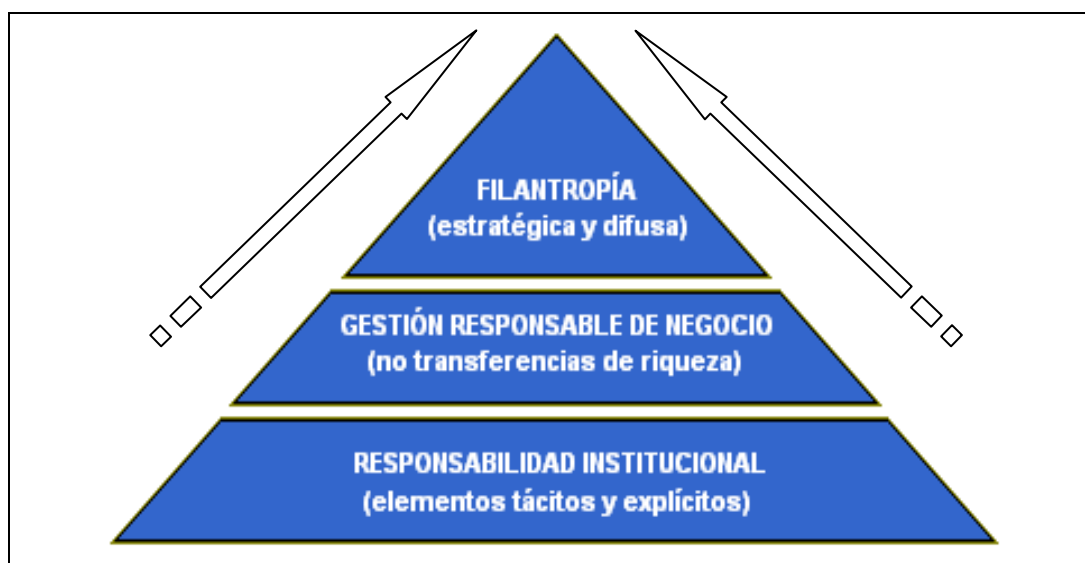
Un cuarto y último grupo lo constituyen teorías sobre *Ética y Moral en los Negocios*. En este enfoque se estudia el desarrollo de actividades de RSE en respuesta al cumplimiento de derechos universales, como el respeto por los derechos humanos, los derechos de la fuerza de trabajo, el respeto por el medio ambiente, la preocupación por un desarrollo sustentable, considerando actividades de negocio que presten atención al progreso tanto de las generaciones presentes como las futuras (Freeman, 1984; *World Commission on Environment and Development*, 1987; Donaldson y Preston, 1995; Gladwin y Kennelly, 1995; UN Global Compact, 1999; Freeman y Phillips, 2002). De forma particular, los estudios presentes en estas teorías se basan en el desarrollo de acciones correctas en beneficio del bien común.

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

Tomando en cuenta al conjunto de teorías brevemente analizado, un aporte importante de nuestro trabajo consiste en distinguir tres niveles o perspectivas bajo las cuales creemos que se debe desarrollar la responsabilidad social empresarial.

La Figura 1 representa, a través de una pirámide, el esquema de tres niveles en que se puede dividir la RSE (nivel institucional, nivel de eficiencia operativa y nivel filantrópico). Cada uno de los niveles es de cumplimiento secuencial, siendo la base de la pirámide el requisito fundamental y mandatorio que debe cumplir una empresa responsable.

FIGURA 1. PIRAMIDE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL



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

El segundo nivel, representado por lo que se conoce como responsabilidad operacional o simplemente GRN, establece relaciones eficientes, en cuanto procura que el mayor retorno del capital invertido en un negocio provenga de una combinación eficiente de los factores productivos, más que de transferencia de riquezas entre *stakeholders*. Una empresa que señaliza y desarrolla un comportamiento responsable con trabajadores, proveedores y consumidores, puede obtener mayor productividad de sus empleados y mayor calidad de los insumos de los proveedores. Asimismo, los consumidores podrán valorar más sus productos y podrán mantener o aumentar el consumo en el tiempo. En el nivel de GRN se explica que un comportamiento responsable con los *stakeholders* puede maximizar los retornos del negocio. Una empresa que se declare responsable, pero que en un período no cumpla con GRN, es decir, que engañe a sus consumidores (disminuyendo calidad de los productos manteniendo constante los precios), que explote a sus trabajadores (reducción relativa de salarios respecto al mercado) o que presione demasiado a sus proveedores (para beneficiarse de descuentos abusivos), podrá optar a un beneficio en el corto plazo, pero el mercado lo castigará en el largo plazo no pudiendo maximizar el valor actual de sus retornos. Sin lugar a dudas, en los mercados donde existe

menor asimetría de información sobre el comportamiento de las empresas, aquellas realmente responsables pueden obtener mejores resultados respecto de aquellas que aparentan serlo, pero que en realidad, transfieren riquezas de sus *stakeholders* (relaciones con suma de valor cero). En este segundo nivel de la RSE, el cumplimiento de la GRN es fundamental.

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

A modo de resumen de los tres niveles, y tal como explicamos anteriormente, una empresa responsable primero debe cumplir con las instituciones de cada sociedad (normas explícitas y tácitas). En segundo lugar debe procurar generar valor económico en sus actividades productivas sin desarrollar transferencias de riqueza entre *stakeholders*, es decir, debe cumplir con una Gestión Responsable del Negocio (GRN). En tercer lugar, y sólo después de cumplir con las instituciones y con GRN, las empresas deben desarrollar actividades de filantropía, pudiendo ser éstas de carácter estratégico (cuando crean valor, por ejemplo a través de mejorar la reputación de la empresa) o de carácter difuso (cuando no existe un vínculo claro entre actividades de RSE y mejoras en imagen o marca).

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

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

De acuerdo con Chris Coulter, Vicepresidente de GlobeScan (citado en Wilcox, 2005), “*la falta de RSE en el nivel operacional no puede ser compensado por medio de actividades filantrópicas. El público es más asiduo a castigar a las compañías que se desempeñan de manera deficiente en el lado operacional, que a premiar a las empresas que sobrepasan sus expectativas en el aspecto ciudadano (filantrópico)*”.

3. La importancia de una Gestión Responsable del Negocio

Crear valor con el desarrollo eficiente de las actividades operativas debiera ser el fin fundamental de toda empresa. Aquellas que mejor lo hacen, no transfieren riquezas entre los grupos de interés, sino que promueven un alineamiento entre los objetivos de cada individuo. Veamos esto con un par de ejemplos:

- En la relación *empresa-proveedores*, si una organización se plantea obtener más utilidades presionando a su proveedor para disminuir excesivamente los precios de los insumos, o pagando tarde las facturas (con lo cual obtiene los beneficios financieros mientras demoran los pagos), vemos que la utilidad que se obtiene no está dada por una creación de valor de la propia operación del negocio, la utilidad viene dada por una transferencia de beneficios desde el proveedor a la empresa. Estas ganancias podrían ser sólo de corto plazo, pues en próximos períodos, un proveedor o un conjunto de ellos, podrían estar dispuestos a no transar sus productos con la empresa o incluso disminuir la calidad de los mismos, afectando con ello la calidad del producto final. Engañar o abusar una vez de los proveedores, podría traer consecuencias nefastas para las transacciones en períodos futuros.

- En la relación *empresa-clientes* pasa algo similar. Cuando un negocio ha desarrollado y vendido productos con una calidad estándar en el tiempo, y desea en cierto período obtener una utilidad extra normal sin mejorar la eficiencia de las operaciones, podría verse tentado a disminuir la calidad de los mismos y mantener el precio. La conducta anterior puede ser vista como un engaño, en donde la empresa busca generar utilidades sin mejorar la eficiencia de la operación del negocio. Cuando se engaña en la calidad de los productos, un público informado puede castigar en el mediano y largo

plazo la demanda de los productos. Los mercados cada vez tienen más información y los clientes pueden tomar mejores decisiones y buscar nuevas opciones.

Gestión Responsable de Negocio (GRN) implica que en la relación de una empresa con sus trabajadores, clientes, proveedores y accionistas, la generación de valor empresarial proviene de una mejor combinación de factores productivos (eficiencia tecnológica) y no de transferir beneficios entre los actores. Cada relación empresa-*stakeholder* es una relación *win-win*, donde la posición que toma cada uno es una asignación Pareto superior, es decir, se alcanza un máximo nivel de eficiencia en cada transacción¹¹.

3.1 Modelo Financiero de GRN

A continuación desarrollaremos un breve modelo financiero¹² que busca explicar cómo la creación de valor de forma responsable debe evitar las transferencias de riquezas entre los grupos de interés, y debe promover la mejora de la función de producción (*eficiencia tecnológica*).

Primero, se debe observar que la ganancia de un negocio (para simplificar el análisis suponemos un mundo sin impuestos, lo cual no cambia el resultado de nuestro modelo) puede ser calculado como la diferencia entre los ingresos y los costos:

$$\text{Utilidad Contable} = \text{Ingresos} - \text{Costos} \quad (1)$$

Por un lado, los *ingresos* quedan determinados por la multiplicación del precio de venta (p) por la cantidad vendida (q). Los *costos* por otro lado, están determinados por aquellos componentes que implican flujos de pago. Como ejemplo de estos costos definimos el pago a proveedores por los insumos (m) y el pago a los trabajadores por los productos desarrollados (w). Adicionalmente, hemos considerado incluir una nueva clase de costos, que hemos llamado *costos tecnológicos*, que están determinados por la forma (eficiencia) en que se desarrollan las actividades productivas.

Con respecto a esta última variable, hemos visto que para muchas empresas sus *outputs* no se mantienen constantes aún cuando el volumen de insumos para la producción sean los mismos. Es decir, la forma en que se combinan los factores productivos, *tecnología*, determina el grado de eficiencia con que se ejecutan las

¹¹ Para una revisión más profunda de la Eficiencia de Pareto y su relación con tópicos de bienestar social, refiérase a Sen (1995).

¹² Hablamos de un modelo financiero que analiza una estructura contable de generación de utilidades. Es decir, a los Ingresos de un período se le restan todos los Egresos del mismo, obteniendo finalmente una utilidad contable.

operaciones de negocio. Empresas que presentan *eficiencia tecnológica* maximizan los *outputs* de su producción y minimizan sus costos. Las empresas que no alcanzan este grado de eficiencia asumen un mayor costo por la frágil combinación de sus factores productivos.

La función de costo queda determinada entonces como:

$$\text{Costo} = F(w, L, m, M, T) \quad (2)$$

donde:

w: corresponde a la unidad de pago por hora/hombre.

L: corresponde al número de horas/hombre empleadas.

m: corresponde al precio unitario de insumo pagado al proveedor.

M: corresponde a la cantidad de insumos adquiridos desde proveedores.

T: corresponde a la forma en que se combinan los factores productivos para desarrollar los procesos de transformación.

Consideremos una empresa, que al término del ejercicio, conoce el resultado de la ecuación (1), suponiendo que produce una cantidad “q” y no deja producto en inventario, es decir vende todo lo que produce.

Junto con lo anterior, la empresa mantiene un buen registro de información, por lo que conoce sus ingresos, la cantidad de mano de obra empleada, los beneficios entregados por cada hora de trabajo, la cantidad de insumos adquiridos a unos proveedores, el pago realizado a ellos, así como el costo de los procesos en que se debió incurrir para realizar el negocio (es decir, conoce bien T).

Podemos concluir que la ecuación (2) se puede escribir como la sumatoria de los costos, es decir:

$$\text{Costos} = w*L(q) + m*M(q) - f(T) \quad (3)$$

Donde $f(t)$ representa el costo implícito por la forma del desarrollo del negocio. Mientras más eficiente es la producción menor es su costo. De esta forma podemos escribir (1), usando (3)

$$U = p*q - w*L(q) - m*M(q) + f(T) \quad (4)$$

Si asumimos que el resultado del ejercicio es positivo ($U > 0$), los accionistas podrán reconocer ingresos, obteniendo retornos sobre su inversión de acuerdo con una tasa “ r ”.

Esta tasa r ¹³ se puede determinar como:

$$r = \text{Utilidad/Capital Invertido}$$

Sea K_0 el capital invertido por los accionistas al inicio del período, tenemos que:

$$\text{Utilidad} = r * K_0$$

Por lo que (4) se puede escribir como:

$$r * K_0 = p * q - w * L(q) - m * M(q) + f(T) \quad (5)$$

Tomando como referencia la ecuación (5) podremos entender que existe un equilibrio entre los retornos que obtienen los accionistas [$r * K_0$], de acuerdo con los ingresos provenientes por venta de productos a nuestros clientes [$p * q$], los costos de pago a trabajadores [$w * L(q)$], el costo de insumos para la producción [$m * M(q)$] y los costos asociados con la forma en que se combinan los factores productivos [$f(T)$]. Esta última función explica en sí misma la eficiencia con que se desarrolla el proceso producción.

Ordenando la ecuación (5), llegamos a:

$$f(T) = r * K_0 - p * q + w * L_0 + m * M_0 \quad (6)$$

Si pensamos en un avance a un período siguiente, “ q ”, es decir los *outputs*, quedarán determinados por la *eficiencia tecnológica* que alcance la empresa, lado izquierdo de la ecuación (6). Considerando fijos L_0 , M_0 y K_0 , se pueden generar variaciones en el equilibrio de la ecuación, que se pueden representar por:

$$\Delta f(T) = \Delta r * K_0 - \Delta p * q + \Delta w * L_0 + \Delta m * M_0 \quad (7)$$

El lado izquierdo de la ecuación muestra las mejoras en eficiencia producidas por mejores prácticas y procedimientos en el negocio. El lado derecho en tanto, representa las variaciones que se pueden generar en ingresos (ej., beneficios entregados a empleados, proveedores y accionistas) como parte del equilibrio general del sistema.

¹³ No confundir esta tasa r con el costo del capital (WACC). Para nosotros la tasa r representa la rentabilidad real del capital invertido.

En la medida que $\Delta f(T) = 0$, manteniendo constante L, M y K, la empresa no podría generar variaciones en el ingreso de forma responsable, dado que no podría aumentar “q”.

$$0 = \Delta r * K_0 - \underbrace{\Delta p * q + \Delta w * L_0 + \Delta m * M_0}_{(8)}$$

VARIABLES A AFECTAR SI SE DESEA AUMENTAR EL RETORNO DEL CAPITAL

Como muestra la ecuación (8), la única forma de aumentar el retorno del capital ($\Delta r * K_0$) cuando $\Delta f(T) = 0$ es generando variaciones negativas en los beneficios entregados a clientes (afectar relación precio-calidad de los productos¹⁴), empleados (afectar w real) o proveedores (afectar m).

A través de la ecuación (8) queremos demostrar que para que una empresa sea responsable y cree valor, lo que debemos intentar no es maximizar la transferencia de recursos desde los proveedores, clientes o trabajadores, sino que la empresa debe hacer más eficiente sus procesos de producción y la tecnología con que desarrolla tales procesos. La forma de obtener más utilidades, sin afectar negativamente a sus *stakeholders*, es mejorando $f(T)$.

Actualmente, muchas empresas para tener más utilidades caen en prácticas poco éticas, como disminuir la calidad de los productos, pagar tarde a proveedores o pagando menos a sus trabajadores. Esto no hace más que generar retornos de corto plazo, en desmedro de obtener ganancias futuras (claramente, existe una pérdida de recursos dado la mala reputación que desarrolla la empresa). De acuerdo con Kotler (1999), las empresas que buscan alcanzar mayores retornos de largo plazo y ser más competitivas, necesariamente deberán desarrollar mejoras en sus procesos productivos, conociendo mejor a sus clientes o mejorando permanente las características de sus productos.

La obtención de beneficios para accionistas no excluye tomar en consideración los intereses de todos quienes participan con la empresa. Dadas ciertas condiciones, la satisfacción de los grupos de interés también puede contribuir a la maximización del valor del capital (Mitchell *et al.*, 1997; Odgen y Watson, 1999). A través de la ecuación de Creación de Valor se muestra que si no hay transferencias de riqueza, la forma de crear valor es mediante la Gestión Responsable del Negocio (GRN), es decir, la gestión de hacer más eficientes los procesos y mejorar la forma en que se combinan los factores productivos.

¹⁴ Entendemos que para realizar esto es necesario que la empresa posea cierto nivel monopólico.

4. Conclusiones

Este trabajo ha pretendido agrupar distintas visiones del estudio sobre la RSE y explicar cómo las actividades responsables que dicen desarrollar las empresas deben diferenciarse de acuerdo con su carácter filantrópico con agentes externos (análisis ex post al negocio) o su preocupación por relaciones eficientes con *stakeholders* cercanos (relaciones operacionales, análisis ex antes de obtener las utilidades).

Desde un punto de vista de la transparencia informativa, resulta necesario ocupar la Pirámide de RSE propuesta en este trabajo con el fin de definir el grado de responsabilidad social que desarrollan las empresas. Actualmente, es posible observar un gran número de encuestas y *rankings* sobre RSE en donde se evalúan acciones sociales parciales que no representan al conjunto global de aspectos de responsabilidad. Con ello nacen algunas preguntas, que apuntan por sobre todo a entender si las actuales formas de medición de RSE son las correctas:

¿Se puede llamar responsable a una empresa por ofrecer productos a precios bajos si durante sus operaciones productivas abusa de proveedores y empleados? ¿Se puede llamar responsable una empresa que genera donaciones a hogares de ancianos o niños si no cumple con las normas tácitas impuestas por una sociedad? ¿Se puede llamar responsable aquella empresa que tratando bien a empleados y proveedores cambia constantemente la calidad de los productos y servicios ofrecidos?

A través de este trabajo queremos proponer una forma distinta de evaluar la RSE. Lo primero que se debe medir en aquellas empresas que quieran ser catalogadas como responsables es ver si éstas dan cumplimiento a las normas tácitas y explícitas que impone una economía (marco institucional). Segundo, después de respetar las instituciones de una economía, las mediciones de RSE deben velar por el cumplimiento de una Gestión Responsable de Negocio, en donde no existan transferencias de riqueza entre grupos de interés (la creación de riqueza debe ser por mejoras en eficiencias productivas y comerciales). Una vez evaluado los dos niveles anteriores, es posible validar las acciones de filantropía que desarrollan las empresas como actividades de RSE. Si partimos al revés, no se hace más que intentar engañar al mercado, definiendo como empresas responsables a empresas que no lo son.

Si actualmente las mediciones sobre RSE han perdido credibilidad por parte de las empresas y el público en general, es justamente por la evaluación parcial y sesgada que hacen las encuestas y distintos tipos de estudios. La solución está en diseñar y aplicar encuestas que incorporen en su análisis el conjunto completo de niveles mostrados en la

Pirámide de RSE, pues ésta propicia, no sólo el cumplimiento de leyes y normas de conductas, sino un desarrollo de negocio responsable, que fomenta la eficiencia y productividad de los actores.

Sin duda alguna, la gestión interna de la RSE ha pasado de ser un tema meramente informativo, a cargo de los departamentos de Relaciones Públicas, a ser un tema más estratégico, en donde es posible generar acciones responsables que afecten positivamente la creación de valor empresarial. Nuestra futura línea de investigación apunta justamente a esta última idea, pues intentaremos demostrar que ser responsables en todos los niveles de nuestra pirámide sí tiene un efecto positivo sobre creación de valor empresarial.

Referencias

Agle, B. R.; Mitchell, R. K. & Sonnenfeld, J. A. (1999). "Who matters to CEOs? "An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values." *Academy of Management Journal*, Vol.42 No 5, pp.507-525.

Andriof, J. & McIntosh, M. (2001). "Perspectives on Corporate Citizenship". Greenleaf Publishing Ltd., Sheffield.

Bowen, H. (1953). "Social Responsibilities of the Businessman". Harper & Row, New York.

Comisión Europea (2001). Libro Verde: "Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas", Bruselas.

Davis, K. (1960). "Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities?" *California Management Review*, Vol.2, pp.70-76.

Donaldson, T. y Dunfee, T. W. (1994). "Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory". *Academy of Management Review*, Vol. 19 No.2, pp.252-284

Donaldson, T. y Preston, L. E. (1995). "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications". *Academy of Management Review*, Vol. 20, No.1, pp.65-91.

Drucker, P. (2001). "The Essential Drucker". Harper-Business, New York.

Frederick, W. (1987). "Theories of Corporate Social Performance", in S. P. Sethi and C. M. Flabe "Business and Society: Dimensions of Conflict and Cooperation". Lexington Books, New York. Citado en Garriga y Melé (2004).

Frederick, W. (1998). "Moving to CSR 4". Business and Society. Citado en Garriga y Melé (2004).

Freeman, R y Phillips, R. (2002). "Stakeholder theory: a libertarian defense". Business Ethics quarterly, Vol. 12 No.3, pp.331-349.

Freeman, R. (1984). "Strategic Management: A Stakeholder Approach". Pitman Publishing Inc., Marshfield.

Friedman, C. (1970). "The social responsibility of business is to increase its profits". Times Magazine, September 13th, New York.

Garriga, E. y Melé, D. (2004). "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory". Journal of Business Ethics, Vol. 53, No. 1 y 2, pp.51-71.

Gladwin, T., Kenelly, J. y Krause, T. (1995). "Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research". Academy of Management Review, Vol. 20, No. 4, pp. 874-907.

Hillman, A. y Keim, G. (2001). "Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?" Strategic Management Journal, Vol. 22, pp. 125-139.

ISO/WD 26000, (2006). "Guía sobre Responsabilidad Social". Normas Internacionales ISO. Documento borrador.

Jones, T. (1980). "Corporate Social Responsibility revisited, redefined". **California Management Review**, Vol.22, No2, pp.59-67.

Levitt, T. (1958). "The dangers of social responsibility". Harvard Business Review, Sept./Oct. Vol.36, No.5, pp. 41-50.

Lizt, R. (1996). "A Resourced-Based-Viewed of the Socially Responsible Firm: Stakeholders Interdependence, Ethical Awareness and Issues Responsiveness as Strategic Assets". Journal of Business Ethics. Vol.15, pp.1355-1363. Citado en Garriga y Melé (2004).

McWilliams, A., Siegel, D. y Wright, P. (2006). "Corporate Social Responsibility: Strategic Implications". Guest Editors' Introduction. *Journal of Management Studies* 43:1 January 2006.

Mitchell, R., Aagle, B. y Wood, D. (1997). "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principles of Who and What Really Counts". *Academy of Management Review*, Vol.22, No.5, pp.853-866.

Murray, K. y Montanari J, (1986). "Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theories". *Academy of management review* Vo.11, No.4, pp.815-828.

North, D. (1990). "Institutional Change and Economic Performance". Cambridge University Press.

Ogden, S. y Watson, R. (1999). "Corporate performance and stakeholder management: balancing shareholder and customer interest in the U.K. Privatized water industry." *Academy of Management Journal*, Vol.42, No.5, pp.526-538.

Porter, M. y Kramer, M. (2002). "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy". *Harvard Business Review*, Vol.80, No.12, pp.56-69.

Rowley, T. (1997). "Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences". *Academy of Management Review* Vol.22, No.4, pp.887-911.

Sen, A. (1995). "Rationality and Social Choice". *American Economic Review*, Vol. 85, pp. 1-24.

Swanson, D. (1995). "Toward an Integrative Theory of Business and Society: A Research Strategy for Corporate Social Performance". *Academy of Management Review*, Vol.20, No.1, pp.43-64.

United Nations (1999). "Global Compact". Versión electrónica www.unglobalcompact.org.

Varadarajan, P. y Menon A. (1988). "Cause-related Marketing: A Coalignment Of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy", *Journal of Marketing*, Vol.52, No.3, pp.58-58.

Vogel, D. (1986). "The study of social issues in management: a critical appraisal". *California Management Review*, Vol.28, No.2, pp.142-152.

Votaw, D. (1972). "Genius becomes rare: A comment on the doctrine of social responsibility". *California Management Review*, Vol.15, No.2, pp.25-31.

Wartick, S. y Cochran, P. (1985). "The evolution of the corporate social performance model". *Academy of Management Review*, Vol.10, No.4, pp.758-769.

Wartick, S. y Mahon, J. (1994). "Toward a substantive definition of the corporate issue construct: A review and synthesis of the literature". *Business & Society*, Vol.33, No.3, pp.293-311.

World Commission on Environment and Development WBCSD (2000). "Business Council for Sustainable Development". World Business Council for Sustainable Development.

Wilcox, D. (2005). "Responsabilidad social empresarial (RSE), la nueva exigencia global". *Estudios 2005*, documento de trabajo 13, Universidad Viña del Mar.

Wood, D. y Logsdon, J. (2002). "Business Citizenship: From Individuals to Organizations, Society for Business Ethics". *Business Ethics Quarterly, The Ruffin Series*, No.3, pp.59-94.

Wood, D. (1991a). "Social issues in management: Theory and research in corporate social performance". *Journal of Management*, Vol.17, No.2, pp.383-406.

Wood, D. (1991b): "Corporate social performance revisited". *Academy of Management Review*, Vol.16, No.4, pp.691-718.

World Commission on Environment and Development WBCSD (1987). "Our Common Future". Oxford University Press, Oxford.