



El rol del hombre en el desarrollo de la sociedad, su aporte al crecimiento económico, las condiciones sociales requeridas para la vida, la avaricia humana y sus efectos, son ejemplos de cuestionamientos de cada época para fomentar el desarrollo económico y social. Los tiempos actuales no escapan a ello, a nivel mundial se discute el rol de la empresa en la sociedad, lo que ha generado una normativa (ISO-26.000) que ya aprobada por la mayoría de los países del mundo, establecerá un estándar de entendimiento de la **RSE**. En Chile, los eventos sufridos el pasado 27 de febrero, abren un espacio para analizar y cuestionarnos la forma cómo se ha venido aplicando la RSE localmente, la que siendo un componente de la gestión, se asocia más a un instrumento comunicacional que de management al interior de la empresa, generándose la necesidad de desarrollar herramientas que logren conectar la **RSE** con la gestión de los negocios.

*por Mario Morales y Christian Cancino*



Universidad de Chile

Mario Morales

Doctor (c) en Cs. Económicas y Empresariales, UAM, M.B.A., Tulane University, Magister en Administración, U. de Chile. Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Chile.



Universidad de Chile

Christian Cancino

Dr. en Cs Económicas y Empresariales, UAM. Ingeniero en Información y Control de Gestión U. de Chile. Ingeniero Comercial, U. de Chile.



# LA RACIONALIDAD DE COMPROMETERSE CON EL NEGOCIO

## Una Propuesta de aplicación de la RSE como herramienta de Management

### La RSE en Chile

Una mirada al mercado local, entrega los primeros indicios de la necesidad de generar trabajo académico en torno a la RSE. El enfoque de comunicaciones fundamentado en las acciones filantrópicas, como son la caridad de dueños y empleados de las empresas, no ha permitido que la RSE se desarrolle con una mirada moderna de management.

Múltiples trabajos realizados entre el año 2008 y 2009, ayudan a comprender y dimensionar lo que es la RSE en Chile y el mundo. Algunos de estos trabajos, han sido realizados en el Observatorio de Responsabilidad Social y Transparencia de la Universidad de Chile, otros han sido recogidos y analizados desde otras fuentes, pero todos en su conjunto nos permiten comprender lo que fue, es y será la RSE.

*¿Qué entendemos por RSE en Chile?*

El estudio de *“Valoración de la RSC*

*de empresas españolas en América Latina”*<sup>1</sup>, desarrollado el año 2009 en Argentina, Brasil, Chile, México y Perú y aplicado a ejecutivos, académicos y clientes de empresas españolas, para evaluar *“cómo se ve en estos países las acciones de RSE de las empresas españolas”*, midió el conocimiento que hay sobre RSE en estas naciones. El trabajo muestra que de los cinco países es Brasil el más conocedor del tema, con un 53,9% de los encuestados manifestando conocer de RSE, en Perú se manifiesta un conocimiento del 39,2%, Argentina un 38,7%, Chile un 33,1% y finalmente México, con un conocimiento del 29,6%.

Si comparamos estos resultados con el conocimiento que tenemos en los mismos países de otros temas técnicos, se concluye que son altos los porcentajes de conocimiento de la RSE en todos los países, destacando Brasil.

El trabajo en su desarrollo, no muestra qué entienden por RSE las personas que manifiestan conoci-

miento de ella en cada país, siendo relevante conocer esa respuesta para el caso de Chile.

Para ello empleamos los datos de tres de las treinta preguntas de la encuesta *“Percepción de RSE en Chile”*<sup>2</sup> aplicada entre Septiembre y Noviembre de 2009, a 300 ejecutivos y profesionales que se relacionan con la RSE.

Frente a la afirmación; *“La RSE es aplicable sólo a empresas que obtienen utilidades”*, los encuestados tienen cinco alternativas de respuestas, que van desde muy en desacuerdo a muy de acuerdo.

El resultado muestra que un 56% está muy de acuerdo o de acuerdo con la afirmación, lo que es llamativo, por cuanto quienes trabajan cerca de la RSE, manifiestan que las empresas no están llamadas a ser naturalmente responsables, pues ello dependería de si ganan o no dinero.

Frente a la pregunta de; *Qué afirmación refleja mejor lo que Ud. cree es la RSE y las alternativas:* a) La RSE

tiene que ver con: “cómo las empresas gastan lo que ganan”, b) La RSE tiene que ver con: “cómo las empresas ganan lo que ganan”.

Un 54% se inclina por la alternativa a) y un 46% por la b), lo que es tan llamativo como lo anterior y permite concluir que se asocia a la RSE a un componente ex -post al negocio y no ex -antes, siendo claramente un error conceptual profundo, que se alimenta de la visión filantrópica que domina la disciplina.

Finalmente para ver la relación que se establece entre la RSE y el cumplimiento de la normativa vigente, se presenta la siguiente afirmación; “Las empresas deben cumplir las normativas legales vigentes, aunque ello genere pérdida al accionista”.

Un 19% dice estar muy de acuerdo en ello, un 13% de acuerdo, un 6% se manifiesta indiferente, un 13% está en desacuerdo y un 49% manifiesta su absoluto desacuerdo.

Esta respuesta es la menos esperada de todas, por cuanto sólo un 32% de los encuestados cree que es necesario cumplir la ley, aún cuando ello no nos favorezca y en contraposición, podríamos decir que un 62% justifica el no cumplir la normativa si ella no es conveniente.

### Los premios de RSE en Chile

Un estudio en proceso, del Observatorio de RSE y Transparencia, a los premios de RSE locales, divide las iniciativas en dos grupos, el primero incorpora los premios de RSE de mirada global, identificando cuatro premios relevantes. El segundo agrupa las iniciativas de mirada parcial, entendiendo por ellas, las que consideran sólo algún aspecto de RSE y no todos sus ejes, identificando siete premios de prestigio.

Entre los primeros destacan el premio de RSE de una asociación gremial, que evalúa la trayectoria empresarial, reputación, cumplimiento de las leyes, proyectos sociales y relaciones

laborales; también un ranking basado en los principios del Pacto Global<sup>5</sup> y un premio a los reportes de sustentabilidad que presentan las empresas.

Como ejemplos de premios que se aproximan a RSE en forma parcial, podemos mencionar un premio a la empresa más admirada de Chile, empresa más respetada, un premio a la satisfacción de los consumidores y uno que premia el mejor lugar para trabajar.

Como es natural, los premios se transforman en inductores de comportamiento para las empresas que postulan a ellos, lo que hace que enfatizan en aquellos aspectos que son medidos. Sin embargo, se puede observar que los premios no incorporan información objetiva entregada por fuentes independientes, como el Servicio de Impuestos Internos, la Dirección del Trabajo, el Servicio Nacional del Consumidor u otros entes reguladores o fiscalizadores, siendo fuentes internas a las empresas las que en general proporcionan la información por medio del llenado de formularios, lo que provoca un problema de objetividad de la información proporcionada y de verificación de los aspectos evaluados.

El uso que las empresas hacen de los premios es racional, se emplean para comunicar las acciones ex -post al negocio (resultados) y no para gestionar los planes y programas (ex -antes al negocio). Sin duda es bueno que los premios existan, pero deben perfeccionarse, pues en el escenario actual se produce desconfianza en la ciudadanía en la validez de ellos, lo que queda demostrado en la encuesta de “Percepción de la RSE en Chile”<sup>4</sup>, donde un 78% de los encuestados manifiesta confiar poco o muy poco en los premios de RSE entregados en nuestro país.

### Los Reportes de Sustentabilidad en Chile.

El número de empresas que reportan en Chile es aún pequeño, pero son

notables los avances desde la presentación del primer reporte el año 2000 a los cerca de cincuenta reportes publicados en el año 2008.

La herramienta mayoritariamente empleada en el desarrollo de ellos, es el GRI (Global Reporting Initiative). Más allá de que el GRI puede adolecer de una serie de problemas desde el punto de vista formal en la generación y verificación de los indicadores que se presentan, la herramienta ayuda a generar buenos reportes, pero no relaciona las prácticas con una lógica centrada en el negocio de cada empresa.

Desde el punto de vista de los contenidos, la mirada a los reportes de las empresas, permiten concluir que se publica sólo lo que se estima necesario de acuerdo a GRI y no se consideran algunos requerimientos específicos de los grupos de interés.

Un estudio a los “Reportes de Sustentabilidad en Chile”, realizado por la consultora PriceWaterhouseCoopers el año 2009, informa que sólo un 33% de los reportes presentados, identifican la fuente de información que se muestra en la memoria, un 77% no incluyen a los grupos de interés en los resultados presentados, sólo un 40% muestran un equilibrio en la presentación de situaciones favorables y desfavorables en sus reportes y sólo un 4% de los reportes presentan verificaciones independientes sobre la información reportada.

La mayor parte de los reportes presenta los resultados económicos, pero no se indica la distribución del valor entre los distintos grupos de interés, ni mucho menos como ese valor se ha generado, por lo que se ratifica el resultado de percepción en términos de que la RSE se usa una vez que las empresas obtienen utilidades y no existe el mismo nivel de preocupación por cómo se ha generado ese valor. De la misma forma, en relación al tema ambiental, se reporta el uso de materias primas y energía, pero no se explica cómo esas operaciones impactan el

medio ambiente ni el cumplimiento de las regulaciones en el área.

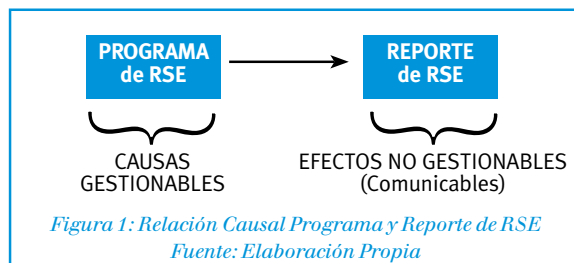
Todo lo anterior, refleja un desapego de la RSE con el negocio de las empresas y muestra como, por medio de los reportes se utiliza fundamentalmente como herramienta comunicacional.

### Programas de RSE, el eslabón perdido entre la Gestión y la Comunicación.

Los Reportes de Sustentabilidad, son una herramienta valiosa, que duda cabe, sin embargo, de acuerdo a lo mostrado, es la forma que la empresa emplea para comunicar un comportamiento a sus grupos de interés.

Los reportes son generalmente desarrollados por profesionales del área de comunicación de la empresa, lo cual es correcto en la construcción de la herramienta de comunicación, pero ese reporte debería ser el efecto o resultado de causas que provienen de la gestión del negocio que se sustenta sobre un programa de RSE.

Un programa de RSE, debe considerar un amplio análisis estratégico y de negocios propio de expertos en las áreas de gestión de las empresas. Ello permitirá definir la manera como la empresa se aproxima a la RSE y la forma como se aplica.



### Revisión Bibliográfica:

#### 1. El concepto de Responsabilidad Social.

El concepto de Responsabilidad Social Corporativa, más conocida en Chile como Empresarial, ha evolucionado desde hace cientos de años. Vemos indicios de principios de filan-

tropía y caridad en las antiguas Grecia y Roma, al buscar establecer normas que regulen el actuar de las personas que viven en comunidad para hacer el bien social. Filósofos como Aristóteles, Platón, Freud, Sastre (Colombo, 2008; Mbare, 2007) y teóricos de las ciencias económicas y empresariales como Paccioli (1494), Smith (1776), Nash (1951), entre muchos otros, discutían en sus épocas temas asociados a la teoría del bienestar y a la inserción de las instituciones del hombre en la sociedad.

La responsabilidad social del hombre de negocios planteada por Bowen (1953) y los peligros de la responsabilidad social planteada por Levitt (1958), inician un debate académico sobre la naturaleza e implicancias de la RSE. La literatura admite diversas definiciones, como la de Mc Williams y Siegel (2006), que plantean que *“la RSE se define como circunstancias donde la empresa se compromete y cumple acciones que favorecen el bien social, más allá del esperado cumplimiento de las leyes”*.

Otros estudios se enfocan en analizar las características que deben cumplir las empresas que desean ser socialmente responsables; Wood (1991), Frederick (1998), Hillman y

Keim (2001), apareciendo entre otras el cuidado del medioambiente, desarrollo de negocios sustentables, las prácticas laborales y los derechos humanos.

#### 2. Clasificación de las teorías de RSE.

Diversos autores han intentado clasificar las teorías que explican el desarrollo de la RSE, entre estos autores destacan Garriga y Melé (2004) que logran agrupar en cuatro las teorías que a juicio de ellos explican el desarrollo de la actividad de RSE y a las cuales se pueden asociar los diferentes autores:

- Teorías Instrumentales: para este

grupo de teorías la RSE está ligado a la obtención de mayores beneficios económicos.

- Teorías de Carácter Político: la empresa es definida como un ciudadano más, comprometida con la sociedad y ello explica su comportamiento responsable, desligando la RSE del acto de creación de riqueza.
- Teoría Integrales: explican el desarrollo de la RSE por el deseo de integrar diversas demandas sociales y cumplir con la institucionalidad establecida en cada sociedad.
- Teoría sobre Ética y Moral en los negocios: el desarrollo de la RSE es respuesta al cumplimiento de los derechos universales, como lo son el respeto a los derechos humanos, los derechos laborales, el medio ambiente y el desarrollo sustentable.

#### 3. Teoría dominante

Cruzando la aplicación de la RSE hoy y la clasificación de Garriga y Melé, es posible concluir que hay un fuerte dominio de la Teoría sobre Ética y Moral, manifestada en las áreas y principios que promueve el Pacto Global de Naciones Unidas y que pronto culminará con la instalación de la ISO-26.000. Sin embargo, ello nos aleja de las bondades que se pueden recoger de las otras tres teorías, las cuales tienen un aporte relevante que hacer a la RSE.

A modo de ejemplo, Friedman (1970), quien se clasifica dentro de la Teoría Instrumental y que se confronta con la Teoría de Ética y Moral, quien plantea que *“la única responsabilidad de las empresas es con sus accionistas”*, tiene un aporte significativo que hacer al análisis de lo que es y debe ser la RSE.

No creemos que la única responsabilidad de las empresas sea con sus

accionistas, pero tampoco creemos que la RSE se deba asociar tanto a los conceptos filantrópicos a los que lleva la Teoría de Ética y Moral, pensamos que la RSE es una herramienta de negocios que las empresas deben aplicar racionalmente en beneficio de la sociedad y la propia empresa donde todas las teorías tienen un importante aporte que hacer.

#### 4. Factores determinantes en el uso de la RSE.

Un reciente trabajo publicado por Russo y Perrini (2009), muestra que un factor determinante en la forma como las empresas se aproximan a la RSE es su tamaño. Según estos autores, las grandes empresas se aproximan a la RSE bajo una mirada de la Teoría de Stakeholders (grupos de interés), definido como “*aquellos grupos que pueden afectar o son afectados por los propósitos organizacionales*” (Freeman, 1984), mientras que las empresas medianas y pequeñas, se aproximan a la RSE bajo una mirada de construcción y acumulación de Capital Social (Putnam, 1993; Spence, 1999).

El trabajo permite concluir respecto al uso racional de la RSE en las empresas, mientras las empresas grandes se aproximan a ella por el valor que otorgan a las relaciones con sus grupos de interés, las PYMES al necesitar generar contactos y relaciones para el sustento de sus negocios, se aproximan a ella construyendo capital social por medio de la generación de redes.

#### 5. Otros factores que determinan una aproximación a la RSE.

Nuestros estudios muestran que existen otros factores que determinan la manera como las empresas se aproximan a la RSE, entre estos factores destacan; el tipo de negocio que realiza la empresa; las características del entorno donde se instala una empresa y el horizonte de planificación de la empresa que desarrolla el negocio. Cada uno de estos factores inci-

de en una aproximación a la aplicación de la RSE y es lo que queremos analizar, de modo de proponer una metodología de implementación de estrategias de RSE.

##### a) Tipo de negocio.

Se entiende por negocio, la actividad central que desarrolla la empresa, tiene que ver con la generación de movimiento que implica la actividad. Queda definido en forma genérica por el verbo que la empresa sabe ejecutar y en forma específica por los procesos que define para esa ejecución. Por ejemplo “distribuir” es el negocio genérico y en forma específica la empresa puede definir los procesos para la “distribución de productos del mar”.

La aproximación a la RSE, no puede ser la misma si el verbo que la empresa conjuga es distinto, por ejemplo la distribución y la construcción, no pueden aproximarse de la misma forma a la RSE, pues en cada caso, los grupos de interés son diferentes y el énfasis con que se establecen las relaciones con ellos, también cambia. Cada negocio tiene asociado un nivel de impacto en sí mismo con sus grupos de interés y éste debe ser considerado a la hora de aproximarse al uso de la RSE.

##### b) Entorno social y geográfico en que opera una empresa.

Los entornos sociales se caracterizan por las personas que lo constituyen, sus leyes y costumbres, pero también por las condiciones económicas que prevalecen en dicho entorno, entendiéndose por ello no sólo el nivel de ingreso per-cápita, sino que además las características de las actividades

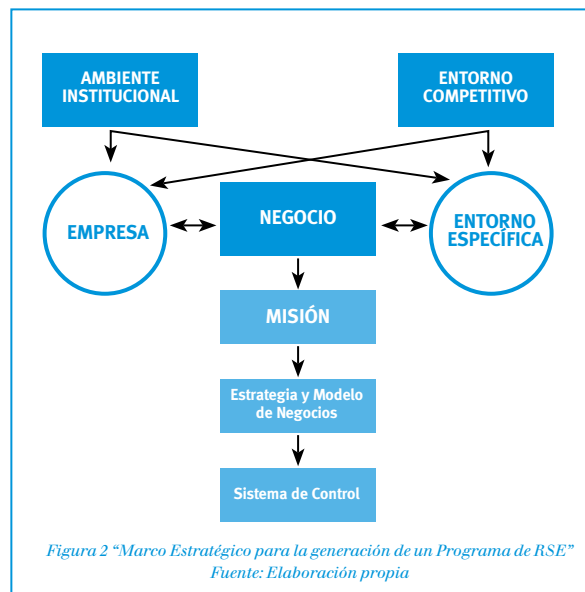
económicas que desarrollan las personas que ahí habitan y su nivel educacional y cultural.

Desde el punto de vista geográfico, son relevantes aquellas variables que implican un cambio en la caracterización de esa geografía y el medio ambiente.

El estudio del Observatorio de RSC de España, concluye que las empresas españolas no tienen el mismo comportamiento de RSE en España que en América Latina y desde el año 2009, en un esfuerzo entre el Observatorio de RSE y Transparencia de la Universidad de Chile y la Universidad de Granada (España), se estudian las diferencias específicas en las acciones de RSE que aplican empresas españolas en Chile y España, lo que muestra que el entorno social y geográfico induce a prácticas diferentes de RSE en ambos países.

##### c) Horizonte de planificación:

Las empresas son estructuras formales, que se constituyen para la explotación de un negocio, pudiendo ser creadas para permanecer en el tiempo o bien en forma específica para explotar un negocio en un corto plazo. No es lo mismo una empresa que



busca mantener su reputación por un largo plazo, construyendo “imagen de marca” que aquellas que no buscan construirlo.

Los resultados del terremoto que azotó a nuestro país, ha generado cuestionamiento en torno a la calidad constructiva y desempeño de edificios frente al fenómeno natural, construidos por diferentes empresas, lo que eventualmente podría deberse a un comportamiento distinto de las empresas en la ejecución del negocio. Pero también hemos observado un comportamiento distinto de las mismas empresas a la hora de responder a esos problemas, después de ocurrido el fenómeno.

Estudios preliminares del Observatorio de RSE, muestran que no hay diferencia estadística significativa en términos de número de edificios dañados en empresas con larga data en el negocio inmobiliario, comparado con las empresas de corta data. La situación se revierte al mirar el comportamiento que han tenido las empresas a la hora de responder por los daños, mientras un alto porcentaje de las empresas que se asocian al negocio de la construcción por un largo plazo intentan dar respuesta a sus clientes, un menor porcentaje de las que no tienen historia en el negocio tienen igual comportamiento, lo que muestra una aproximación diferente a la RSE.

### Propuesta de modelo de desarrollo de una Estrategia de RSE

#### 1. Un Programa de RSE.

Un programa de RSE permite dar consistencia a las acciones de RSE que realiza una empresa. Es el elemento básico para gestionar y comunicar correctamente estas acciones, siendo imposible que pueda ser desarrollado sin considerar el sistema compuesto por empresa, negocio, entorno social y geográfico. Son los expertos de las áreas de los negocios quienes están llamados a construirlo.

#### 2. Entendiendo la relación empresa, negocio y entorno.

Las acciones de RSE que compondrán el programa de RSE, deben ser fundamentadas en la visión sistémica del conjunto; empresa, negocio, entorno. Se debe entender que el sistema de gestión es complejo y está compuesto por la *Empresa*, que decide realizar un *Negocio* en un *Entorno* definido.

La empresa se caracteriza por su estructura jurídica, jerárquica, sistemas de gestión y de control, mientras que el negocio queda definido por los procesos que se desarrollan y el modelo de negocios aplicado. Por su parte el entorno específico se caracteriza por los grupos de interés relevantes; clientes, trabajadores, proveedores, inversionistas, comunidades, ambiente competitivo y caracterización geográfica del entorno, que se relaciona con el negocio.

Cada uno de los componentes del sistema de gestión interactúa, como se muestra en la figura 2, siendo necesario estudiar las relaciones más relevantes que en esta dinámica se producen.

#### a) Relación empresa-institucionalidad:

La empresa se relaciona con un ambiente institucional, entendiendo por ello un conjunto de normas explícitas, y tácitas (North, 1990), que deberá tener en consideración y cumplir de manera absoluta antes de iniciar la ejecución de su negocio.

#### b) Relación negocio-entorno social:

Para desarrollar el negocio, la empresa define un lugar de operación donde se ejecutan los procesos que se relacionan con el entorno. El entorno social, se encuentra influido por el

entorno competitivo (Porter, 1982) y el ambiente institucional (North, 1990), lo que genera necesidades y expectativas de las personas que pertenecen al entorno en cuestión.

La empresa debe identificar los grupos de interés relevantes para el desarrollo de su negocio y comprender cómo sus procesos se relacionarán con ellos.

#### c) Relación empresa-negocio:

La empresa debe velar por no producir transferencias de riqueza desde los grupos de interés identificados a los accionistas. El negocio debe generar valor por medio del buen desarrollo de los procesos, apuntado a lo que se define como “Gestión Responsable del Negocio” o GRN. (Cancino y Morales, 2009).

#### d) Relación negocio-misión

Una empresa que busca incorporar una filosofía de RSE, debe plantear su misión luego y no antes de que ha establecido claramente la relación empresa-negocio-entorno.

#### e) Estrategia y modelo de negocio:

La estrategia y el modelo de negocios a aplicar, deben tener en consideración la mirada de empresa que participa en un entorno social, con un negocio que satisface las expectativas de los diferentes grupos de interés con

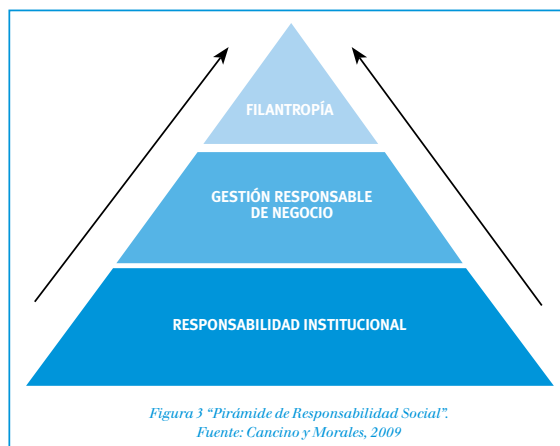


Figura 3 “Pirámide de Responsabilidad Social”.  
Fuente: Cancino y Morales, 2009

que se relaciona.

**f) Sistemas de control:**

Los sistemas de control y específicamente los incentivos que las empresas generan, pueden desvirtuar el comportamiento de los ejecutivos o empleados. Se debe verificar que los sistemas de control y los incentivos, jueguen a favor de llevar a la empresa a un comportamiento responsable, tanto en la relación institucional como en el desarrollo del negocio.

Estos pasos, ayudarán a la empresa a generar un Programa de RSE consistente y robusto, del que en forma natural, una vez implementado, se podrá generar un Reporte de Sostenibilidad, que no será más que el reflejo del buen desarrollo del negocio.

**4. Integrando Programa de RSE y su Implementación**

Un programa de RSE debe ser flexible y tener en consideración las variables de tamaño, negocio, localización y horizonte de planificación, pero su implementación debe obedecer a una lógica estricta, como muestra la figura 3, que comienza con el cumplimiento absoluto de la normativa vigente, tanto explícita como tácita, para luego establecer un desarrollo del negocio de manera responsable, creando valor al ejecutar y relacionar los procesos con los grupos de interés. Luego de lo anterior, las empresas están en condiciones de realizar acciones filantrópicas, las que pueden ser estratégicas si se asocian a un beneficio claro para el negocio o filantrópicas puras, si esa relación no existe (Cancino y Morales, 2009).

Las empresas deben destinar menos esfuerzos a enfocarse en la caridad y mayor esfuerzo en hacer bien lo que es su fundamento, su compromiso con la institucionalidad y su negocio.

1. Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa- España
2. Observatorio de RSE y Transparencia de la Universidad de Chile [www.observatoriorse.cl](http://www.observatoriorse.cl)
3. [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)
4. Observatorio de RSE y Transparencia de la Facultad de Economía y Negocios-U. de Chile

**BIBLIOGRAFÍA**

Cancino, C.; Morales, P y Sciaraffia, V. (2008) “Gestión Responsable del Negocio. Una Perspectiva Operacional de la responsabilidad Social Empresarial”. Revista de Información y Control de Gestión, Primer Semestre 2008.

Colombo, R. (2008). “Ownership, Limited: Reconciling Traditional and Progressive Corporate Law via an Aristotelian Understanding of Ownership”. *Journal of Corporation Law*, Vol. 34, N- 1, 2008.

Frederick, W. (1988). “Moving to CSR 4”. *Business and Society*

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.

Hillman, A. y Keim, G. (2001) “Shareholder Value, Stakeholder Management and Social Issues: What’s the Botton Line?” *Strategic Management Journal*, Vol. 22.

Mbare, O. (2007). “The Role of Corporate Social Responsibility (CSR) in the New Economy. *Business and Organization Ethics Network*”. Vol. 12, N-2.

Cancino, C, y Morales, M. (2008), “responsabilidad Social Empresarial”, Serie Docente N.1, Diciembre de 2008. Facultad de Economía y Negocios- Universidad de Chile.

Putnam, R. (1993), “Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy”. Princeton University Press, Princeton, NJ.

Russo, A. y Perrini, F. (2010) “Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs”. *Journal of Business Ethics*.

Spende, L. (1999) “Does Size Matter? The State of de Art in Small Business Ethics”, *Business Ethics: A European Review*.

Wood, D. (1991) “Social issues in management: Theory and research in corporate social performance”. *Journal of Management*, Vol. 17, N- 2

[www.observatoriorse.cl](http://www.observatoriorse.cl)  
[www.observatoriorse.cl](http://www.observatoriorse.cl)  
[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)