

Escuela de  
**Economía,**  
Administración y Negocios

# **Responsabilidad social y administración organizacional**

Aportes a la discusión desde  
el enfoque de las externalidades

Fernando José Restrepo Escobar  
Nicolás Fernando Molina Sáenz  
Carlos Alberto Avendaño Pérez



Universidad  
Pontificia  
Bolivariana

## **Fernando José Restrepo Escobar**

Economista universidad de Antioquia.

Especialista en Mercadeo internacional de la Universidad EAFIT.

MsC. Desarrollo con énfasis en gerencia para el desarrollo de la Universidad Pontificia Bolivariana con las Naciones Unidas.

Ph.D. Filosofía de la universidad Pontificia Bolivariana.

Docente Titular de la Escuela de Economía, Administración y Negocios de la Universidad Pontificia Bolivariana, con experiencia investigativa a nivel local, regional, nacional e internacional, en proyectos relacionados con infraestructura [Colciencias], desarrollo local y problemáticas de PyMES [red internacional]. Con experiencia docente en pregrado y posgrado en la Universidad EAFIT, la Universidad Pontificia Bolivariana, a nivel nacional e internacional, en la Universidad de Antioquia, la Universidad de Medellín, la Universidad Autónoma, el CES y la Universidad Cooperativa de Colombia. Las áreas de interés son: el desarrollo local y regional, el mercadeo, la responsabilidad social, la ética y la filosofía económica.

## **Nicolás Fernando Molina Sáenz**

Filósofo y Especialista en Gobierno y Cultura Política de la Universidad de Antioquia; Ph.D. de la Universidad de Granada, España. Tesis Doctoral, "Empresa, Desarrollo y Paz"; investigación postdoctoral "La responsabilidad social de las organizaciones sociales". Docente e investigador de la Universidad Pontificia Bolivariana y consultor en los temas de desarrollo sostenible, sostenibilidad corporativa y generación de valor compartido.

## **Carlos Alberto Avendaño Pérez**

Físico de la Universidad de Antioquia. Especialista en Ciencias Electrónicas con énfasis en Telemática de la Universidad de Antioquia. Magíster en Administración de la Universidad Eafit. Certificado ante el Registro Abierto de Avaluadores (RAA) en la categoría de Intangibles. Consultor, Docente Universitario y Empresario Fundador de SuGerencia Consultores.

---

# **Responsabilidad social y administración organizacional**

Aportes a la discusión desde  
el enfoque de las externalidades

Fernando José Restrepo Escobar  
Nicolás Fernando Molina Sáenz  
Carlos Alberto Avendaño Pérez

---

658.408  
R436

Restrepo Escobar, Fernando José [y otros 2 autores]  
Responsabilidad social y administración organizacional. Aportes a la discusión desde el enfoque de las externalidades / Fernando José Restrepo Escobar, Nicolás Fernando Molina y Carlos Alberto Avendaño Pérez – 1 edición – Medellín : UPB, 2021.

287 páginas, 17x24 cm.

ISBN: 978-958-764-919-2 (versión digital)

1. Responsabilidad social empresarial – 2. Sostenibilidad empresarial – I. Molina Sáenz, Nicolás Fernando, autor – II. Avendaño Pérez, Carlos Alberto, autor – III. Título

CO-MdUPB / spa / rda  
SCDD 21 / Cutter-Sanborn

© Fernando José Restrepo Escobar

© Nicolás Fernando Molina Sáenz

© Carlos Alberto Avendaño Pérez

© Editorial Universidad Pontificia Bolivariana

Vigilada Mineducación

### **Responsabilidad social y administración organizacional.**

#### **Aportes a la discusión desde el enfoque de las externalidades**

ISBN: 978-958-764-919-2 (versión digital)

DOI: <http://doi.org/10.18566/978-958-764-919-2>

Primera edición, 2021

Escuela de Economía, Administración y Negocios.

Grupo: Análisis Económico UPB, Grupo de estudios empresariales.

Línea de investigación en Responsabilidad social y gestión humana.

Proyecto: Plataformas tecnológicas y datos para la sostenibilidad.

Radicado: No. 032C-42/18-05.

**Gran Canciller UPB y Arzobispo de Medellín:** Mons. Ricardo Tobón Restrepo

**Rector General:** Pbro. Julio Jairo Ceballos Sepúlveda

**Vicerrector Académico:** Álvaro Gómez Fernández

**Decano Escuela de Economía, Administración y Negocios:** Jorge Alberto Calle D'Alleman

**Editor:** Juan Carlos Rodas Montoya

**Coordinación de Producción:** Ana Milena Gómez Correa

**Diagramación:** Jorge Alberto Vélez Misas

**Corrección de Estilo:** Sol Tamayo

#### **Dirección Editorial:**

Editorial Universidad Pontificia Bolivariana, 2021

Correo electrónico: [editorial@upb.edu.co](mailto:editorial@upb.edu.co)

[www.upb.edu.co](http://www.upb.edu.co)

Telefax: (57)(4) 354 4565

A.A. 56006 - Medellín - Colombia

**Radicado:** 1916-06-11-19

Prohibida la reproducción total o parcial, en cualquier medio o para cualquier propósito, sin la autorización escrita de la Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.

# Contenido

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Breve descripción .....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>1. De la responsabilidad social. Consideraciones .....</b>                     | <b>10</b> |
| 1.1 Introducción .....  | 10        |
| 1.2 Lo metodológico .....   | 11        |
| 1.3 Alcance histórico de la RS.....   | 14        |
| 1.4 Lo empresarial de la RSO.....   | 18        |
| 1.5 El sentido de la RS.....  | 28        |
| 1.6 La responsabilidad social como proyección de valores .....                    | 31        |
| <b>2. La responsabilidad social en organizaciones empresariales .....</b>         | <b>39</b> |
| 2.1 ¿Es discrecional ser socialmente responsable? .....                           | 51        |
| 2.2 La RSC como parte de la complejidad histórica de las organizaciones.....      | 53        |
| 2.3 La zona de aceptación .....   | 59        |
| <b>3. Pertinencia de la RS en el desarrollo de la teoría organizacional .....</b> | <b>66</b> |
| 3.1 La RS y la teoría organizacional .....  | 67        |
| 3.1.1 La RS bajo la dependencia del entorno.....                                  | 67        |
| 3.1.2 Max Weber .....   | 69        |
| 3.1.3 Teoría de las Relaciones Humanas .....                                      | 70        |

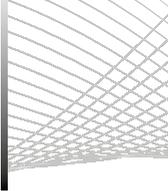
|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 3.1.4 | Teoría de los sistemas cooperativos .....                   | 71  |
| 3.1.5 | La teoría de sistemas .....                                 | 72  |
| 3.1.6 | Teoría del comportamiento .....                             | 73  |
| 3.1.7 | La teoría del conflicto de intereses .....                  | 74  |
| 3.1.8 | Teoría de la dinámica de grupos .....                       | 75  |
| 3.2   | La RS en las perspectivas teóricas                          |     |
|       | contemporáneas de la organización.....                      | 76  |
| 3.2.1 | La RS bajo la dependencia del entorno .....                 | 77  |
|       | 3.2.1.2 <i>La ecología poblacional</i> .....                | 79  |
|       | 3.2.1.3 <i>La dependencia de los recursos</i> .....         | 83  |
| 3.2.2 | La RS bajo la autonomía relativa organizacional .....       | 85  |
|       | 3.2.2.1 <i>Teoría contingencial</i> .....                   | 87  |
|       | 3.2.2.2 <i>Teoría de los costos de transacción</i> .....    | 87  |
|       | 3.2.2.3 <i>Teoría institucionalista</i> .....               | 89  |
|       | 3.2.2.4 <i>Perspectiva de los valores legitimados</i> ..... | 90  |
|       | 3.2.2.5 <i>Teorías de las capacidades dinámicas</i> .....   | 91  |
|       | 3.2.2.6 <i>Teoría de la agencia</i> .....                   | 92  |
|       | 3.2.2.7 <i>Teoría del caos</i> .....                        | 94  |
| 3.3   | La RS como recurso estratégico .....                        | 96  |
| 3.3.1 | RS como recurso diferenciador.....                          | 97  |
| 3.3.2 | RS como capacidad .....                                     | 100 |
| 3.3.3 | RS como estrategia .....                                    | 101 |
| 3.4   | La RS como estrategia para la sostenibilidad                |     |
|       | en la cuarta revolución industrial.....                     | 103 |

#### **4. La pertinencia de la RSE en las organizaciones empresariales ..... 107**

|     |  |     |
|-----|--|-----|
| 4.1 | Una reinterpretación de la propuesta <i>friedmaniana</i>     |     |
|     | de la RS (Friedman, 1970) .....                              | 109 |
| 4.2 | El sentido de la responsabilidad social organizacional ..... | 114 |
| 4.3 | Lo estratégico de la RSO .....                               | 118 |
| 4.4 | La valoración de los compromisos de la RSE .....             | 125 |
| 4.5 | Un falso punto de partida para sumir a la RS.....            | 129 |
| 4.6 | La simpatía y el alcance de los compromisos de RS .....      | 132 |

|  |            |
|--|------------|
| <b>5. Perspectiva filosófica de la RSO (RS) (<i>responsibility</i>)</b> .....  | <b>139</b> |
| 5.1 El hacerse responsable.....  | 141        |
| 5.2 Los criterios de valoración (juzgamiento)<br>de los comportamientos organizacionales<br>socialmente responsables ..... | 144        |
| 5.2.1 La inter-temporalidad de la RS .....   | 153        |
| 5.2.2 Ilustración de la inter-temporalidad.....  | 155        |
| 5.2.3 Limitaciones para el cálculo de la tasa interna<br>de retorno de las acciones de RS.....                             | 166        |
| 5.2.3.1 Tasa interna de retorno – TIR.....   | 169        |
| 5.2.4 Tasa interna de retorno modificada – TIRM.....   | 172        |
| 5.2.5 Valor presente neto – VPN .....  | 172        |
| 5.3 Una perspectiva heterodoxa de la externalidad .....  | 179        |
| 5.3.1 Análisis desde la ecuación de Difusión.....  | 180        |
| 5.3.2 Análisis desde la ecuación de Difusión- Advección .....  | 190        |
| 5.3.3 Ecuación de Difusión, Advección y Reacción .....   | 194        |
| 5.4 Compromisos que deben asumirse<br>dentro de la RS .....  | 197        |
| <br>   |            |
| <b>6. Rendición de cuentas (<i>accountability</i>)</b> .....   | <b>203</b> |
| 6.1 La gobernabilidad y la gobernanza frente a la RS .....   | 210        |
| <br>   |            |
| <b>7. Consideraciones sobre la RS desde el enfoque<br/>de la complejidad</b> .....   | <b>218</b> |
| 7.1 Las fuerzas de la dinámica organizacional .....  | 221        |
| 7.2 Los compromisos de RS .....  | 225        |
| 7.3 ¿Por qué de los compromisos de RS? .....   | 226        |
| 7.4 La RS como forma de construcción de realidades<br>alternativas .....   | 233        |
| <br>   |            |
| <b>8. Los grupos de impacto (Interés)<br/>y la responsabilidad social</b> .....  | <b>239</b> |
| 8.1 Los fundamentos de los stakeholders .....  | 243        |
| 8.2 La satisfacción de los intereses<br>de los grupos de impacto.....  | 248        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>9. La responsabilidad sobre lo social y la RSC .....</b> | <b>260</b> |
| 9.1 Responsabilidad sobre lo social .....                   | 261        |
| 9.2 Lo social, la sociedad y el capital social .....        | 265        |
| <b>Referencias bibliográficas .....</b>                     | <b>273</b> |

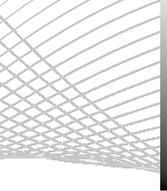


# Breve descripción

---

El ejercicio de la responsabilidad social debe enfocarse en las externalidades que el funcionamiento organizacional tenga en su desempeño. Cualquier desenfoco a este respecto lleva a la ineficiencia administrativa, a la pérdida de eficacia y confianza en las acciones de la RS.

*Fernando José Restrepo Escobar  
Nicolás Fernando Molina Sáenz  
Carlos Alberto Avendaño Pérez*



# Capítulo 1

## De la responsabilidad social. Consideraciones

---

### 1.1 Introducción

Este trabajo es fundamentalmente de corte teórico y proporcionará elementos clave para elaborar una propuesta teórico-metodológica que recoja, en forma sintética, los criterios de responsabilidad social que aquí se discuten, con la intención de construir una perspectiva analítica, metodológica e instrumental que sirva para comprender, identificar y ordenar los tipos y el grado de los compromisos socialmente responsable que una organización deba y pueda asumir de forma sostenible. De manera que este es el soporte del modelo de análisis de responsabilidad organizacional (RSO)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> A lo largo de esta investigación se diferenció la *responsabilidad social organizacional* (RSO) de la *responsabilidad social empresarial* (RSE) o corporativa (RSC), en razón a que la organización es una realidad social más amplia que desarrolla empresas y negocios. Más adelante se aclarará al detalle esta diferencia. En general se considera que la naturaleza de la organización define el tipo de acciones que desarrolla y diferencia los impactos e implicaciones al afectar el alcance de la responsabilidad que dicha organización pueda tener. Igualmente, no se desconoce que en el medio hay conceptos que ganan cada vez más fuerza como los de sostenibilidad o generación de valor compartido, pero aun así se empleará el ya mencionado de RSO.

En este trabajo se encuentra una argumentación crítica de los principales aspectos relacionados con la RS directamente o con los temas que le son afines. Ello se debe a que se considera que la crítica hace parte de la construcción teórica y ésta, a su vez, es la condición y fundamento de todo diseño de cualquier tipo de propuesta teórica y metodológica que pretenda identificar, clasificar o evaluar cualquier acción socialmente responsable.

## 1.2 Lo metodológico

Pareciera impertinente preguntarse por la posibilidad de acople que puedan tener los argumentos de las realidades actuales, como lo son los relacionados con la responsabilidad social (RS) en los marcos teóricos de la administración o la economía que fueron construidos en el pasado y que, por razones históricas, propias del desarrollo de la ciencia, no se consideraron ni incluyeron en la estructuración teórica y tampoco se asumieron en las prácticas profesionales de ese entonces. Este ejercicio retrospectivo de las diferentes posiciones seminales de la administración resulta ser en realidad un trabajo analítico cuyo aporte se resuelve con el enriquecimiento de los cuerpos teóricos y de las prácticas profesionales que se le asocian al abrir la discusión sobre las posibilidades de incorporar aquellos conceptos que pretenden explicar nuevos estados a los diferentes esquemas de pensamiento disciplinar.

No se trata de evaluar la presencia del pasado en el presente, sino de analizar las posibilidades que tiene el segundo para enriquecer y flexibilizar los aportes disciplinares del primero. En estricto sentido no se trata de un ejercicio de retrospectiva, ni de un análisis eminentemente histórico de la evolución del concepto de RS. Este es un trabajo analítico y racional que permita ilustrar la riqueza y el potencial oculto de los aportes seminales de las disciplinas, para el caso, la administración, respecto al tema de la RS. Se retoma el pasado para ampliar la comprensión del presente.

El ejercicio se asemeja a la imagen del atleta que para impulsar con fuerza su salto hacia adelante apoya hacia atrás su pierna. Se trata de aportar a la claridad del concepto actual de RSE a propósito de las perspectivas teóricas desarrolladas por la administración.

El progreso científico no se puede entender exactamente de manera idéntica a lo que cabría llamar progreso filosófico. Un progreso que, por paradójico que suene, depende no solo de la marcha hacia adelante sino de las marchas hacia atrás, buscando qué partes del pasado pueden ayudarnos a iluminar nuestros problemas filosóficos en una manera que nos ponga al menos cerca de la verdad que subyace a la articulación correcta de la naturaleza y solución de tales problemas. (Lariguet, 2016)

Esta metodología analítica tiene beneficios para los desarrollos teóricos presentes en la medida en que, respetando la evolución de los cuerpos teóricos a través de los aportes que hace la investigación a medida que avanza la historia de las disciplinas en el tiempo, evita que dichos aportes se consideren injertos teóricos en los cuerpos disciplinares. En resumen, evita la sobrevaloración o la subvaloración de los aportes iniciales sin los cuales las contribuciones presentes no hubieran podido existir. Esta re-toma del pasado permite dimensionar desde una perspectiva histórica y conceptual el hacer teórico del presente dejando campo a la crítica como elemento constructor.

Otro de los aspectos importantes de este tipo de metodología es que fortalece las construcciones teóricas de hoy al posibilitar articularlas a los cuerpos teóricos ya establecidos a la manera de derivaciones o diversificaciones conceptuales que los enriquecen, así como a las prácticas investigativas y a los ejercicios profesionales evitando caer en la falacia que suelen traer las modas académicas esnobistas. La propuesta es comprender los desarrollos teóricos de los cuerpos disciplinares reconociendo las disrupciones como el resultado de la acumulación de conocimiento frente a realidades presentes que reclaman un puesto en los desarrollos teóricos de las disciplinas y en las prácticas profesionales que se les asocian.

El método analítico es la argumentación y la contraargumentación a propósito de las bases históricas de las propuestas teóricas de la administración, frente a la pertinencia de articular a la RS en el alcance o intersticios de sus premisas teóricas que desde esta metodología bien podrían verse como potencialidades de ampliación de la base teórica disciplinar. El sentido de este tipo de ejercicio lo da no solo la búsqueda de la verdad (Williams, 2006),

que es el propósito de toda investigación filosófica, sino la ampliación de las premisas conceptuales que la consolidan como realidad histórica. Lo importante es lograr consolidar y enriquecer el conocimiento de la RS de forma consensuada para que sirva como referente de verdad, amparado en un marco analítico disciplinar. El principal aporte no es solo comprender el fenómeno de la RSE sino el de poder desarrollar capacidades para transformarlo mediante un desarrollo conceptual y teórico más amplio e ilustrado. Esta transformación requiere identificar y analizar las interconexiones de los elementos que intervienen en la RSE para modificar el conocimiento que se tiene de ella.

Se retoman dos aspectos básicos del desarrollo conceptual de la RSE: primero, la de ser una necesidad tanto histórica como conceptual y teórica; y segundo, la de tener un alcance universal como dimensión particular del quehacer de la empresa que sigue algunas invariantes independientemente del entorno en el que se genere.

El desarrollo de este trabajo, en la perspectiva señalada, se convierte en un compromiso ético en la medida en que la búsqueda y la consolidación de la verdad histórica es un imperativo para todos aquellos que se comprometen con la construcción y la investigación científica. Este es un ejercicio teórico eminentemente sincrónico que pretende dar claridad sobre los conceptos de la RS y de la administración y de sus posibles relaciones, prescindiendo de realidades concretas, pero soportando lo dicho en argumentación lógica con el propósito de enfocarnos en las intuiciones *a priori* con las que, además de la ciencia que es una realidad de pocos, comúnmente comprendemos el mundo que nos rodea como la realidad que todos compartimos.

No podría ser de otra forma, pues sería un error histórico buscar en el pasado lo que solo existe como realidad en el presente, como es el caso que nos ocupa de la RS. Sin embargo, es perfectamente posible desde lo teórico y conceptual regresar al pasado a buscar en las premisas iniciales de las disciplinas, para el caso de la administración, ciertas luces que puedan iluminar la comprensión disciplinar de la RSE. De alguna forma, esta retoma le proporciona a esta reflexión un marco inicial de referencia que protege a la argumentación ilustrada de las disciplinas del peligro de

pensar arbitrariamente sobre las realidades que se nos presentan. Esto es lo que nos permite comprender como la actualidad de la RSE a través de los esquemas de verdad que cada disciplina desarrolla. Poco importan las percepciones o intuiciones a través de las cuales todos comprendemos o creemos comprender la realidad cotidiana, a la final, solo importa lo que se vive y lo que se vive es la realidad verdadera, a diferencia de la verdad que comprende la realidad, pero para lo cual es necesario construir conceptos y teorías. Tal es el caso del presente trabajo respecto a la RS que pretende responder al reclamo de la construcción y afinación teórica a la manera de necesidad conceptual para dar cuenta de su realidad fenomenológica. La retoma de la verdad construida en el pasado por la disciplina de la administración no es importante en tanto verdad vigente sino en tanto punto de partida que permite dimensionar la realidad presente y construir, reconstruir, deconstruir o solo desechar las premisas conceptuales y teóricas para su comprensión. Constituye, de alguna manera, cierta economía analítica y aprovechamiento de la experiencia del conocimiento acumulado.

### 1.3 Alcance histórico de la RS

Históricamente hay un hecho que resulta interesante y es el que se refiere a que los comportamientos socialmente responsables fueron inducidos por presiones de grupos ambientalistas y de organizaciones no gubernamentales preocupadas por los derechos humanos. En consecuencia, la RSE resultó impulsada desde el campo social, por organizaciones que se formaron por fuera del sector empresarial, con instituciones<sup>2</sup> y cuyo objeto y naturaleza social estaban definidos en términos del cuidado *del otro* y de *lo otro* por fuera de los condicionantes económicos a los que están normalmente sometidas las organizaciones empresariales con intereses económicos.

---

<sup>2</sup> De otra parte, se ha reconocido a las instituciones como componentes básicos de las organizaciones. En ocasiones, ambos conceptos se toman como sinónimos, sin embargo, en el campo económico, el institucionalismo reconoce a las instituciones como "*las reglas de juego en una sociedad o, más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana*" (North, 1993, pág. 7). Puede confrontarse con el artículo de MUGUERZA, Javier. ¿Qué define las reglas?: la sociedad frente al mercado. En: ÁLVAREZ-URÍA, Fernando (Comp). Neoliberalismo vs democracia. p. 17-25.

Así, se hace posible apreciar el conflicto entre lo que *debe ser* el comportamiento de organizaciones empresariales socialmente responsables y lo que *es o puede ser* el alcance efectivo de los compromisos empresariales socialmente responsables.

Lo que se aprecia es que la RS tiene determinantes y condicionantes diferentes según el agente social que la aprecie. El reconocer este elemental y evidente aspecto, permite relativizar cualquier afirmación que, respecto a la RS, pueda hacerse en el mundo de las organizaciones en general y de las empresariales en particular. Este aspecto es básico para ésta y para toda investigación que se adelante en este campo, siempre que se pretenda desarrollar con sentido realista y práctico en el que hay que reconocer que el carácter económico con impactos financieros de las empresas genera condicionantes diferentes a los de las organizaciones que tienen un carácter diferente.

Con todo y a pesar de los avances relativos en la comprensión de la RS y en el diseño e implementación de sus prácticas, se muestra que en sus inicios, el predominio de los compromisos socialmente responsables con lo ambiental (con lo otro) más que con los demás grupos de interés. Las organizaciones reconocen en lo ambiental una condición de supervivencia de la vida en general<sup>3</sup> y de ellas mismas. Habrá que dar crédito al intenso trabajo y aporte de la ley ambiental y de la presión de los grupos ambientalistas. No ocurre lo mismo con la responsabilidad social con los empleados -categoría que se aplicará a todos los que conforman la organización-, que se perdió en medio de las reivindicaciones laborales y ante las cuales las empresas han respondido con acciones de bienestar laboral. No podría decirse que es un problema de falta de instituciones, pues en el ámbito mundial el trabajo cuenta con una fuerte base institucional ampliamente reconocida y legitimada. Parece ser que la confusión entre acciones socialmente responsables, las acciones bienestarristas laborales y la acción social de las

---

<sup>3</sup> Fuera del hecho de que la lucha por lo ambiental resultó ser un campo nuevo para el desarrollo empresarial. El reciclaje, las fuentes alternativas de energía no fosilizada, el desarrollo de tecnologías alternativas no contaminantes, entre otros aspectos, han impulsado la permeabilidad de la acumulación de capital en estos campos.

organizaciones en general y de las empresariales en particular, dan cuenta de este asunto. Sin embargo, el crecimiento de la conciencia, el ajuste y el pulimiento del ejercicio empresarial socialmente responsable parecen estar por buen camino<sup>4</sup>.

Contemporáneamente en el campo ambiental se ha venido reconociendo en la sociedad en general, así como en las organizaciones empresariales y en el Estado en particular, que la garantía de supervivencia de *lo otro* ha llegado a convertirse en condición necesaria para la supervivencia *del otro*. Entiéndase bien, no es este un problema de alienación al mundo o de desvío de la perspectiva que valora más al planeta que a la sociedad o al ser humano, simplemente es el reconocimiento de que la vida humana requiere de la pervivencia de la naturaleza. Sin embargo, no parece ser ni determinante ni necesaria la supervivencia humana para la existencia del planeta<sup>5</sup>. La naturaleza humana, como parte del mundo, exige de la pervivencia del medio ambiente una condición necesaria para su existencia. Con todo, y a pesar de la importancia de lo ambiental, en la actualidad se reconocen en la RS cuatro dimensiones o desempeños clave: gobernanza, económica, social y ambiental. Estas definen los asuntos pertinentes y necesarios a observar en cualquier investigación en este campo.

---

<sup>4</sup> "La teoría moderna de la empresa, que reconoce la importancia que la imagen pública y la responsabilidad social tienen para ella, parece ir recortando distancias respecto a la teoría neoclásica de la empresa. De esta manera, la teoría moderna intenta compatibilizar el imperativo de la autosatisfacción de la empresa con una armoniosa relación entre ésta y la sociedad." (Vernis, Iglesias, Sanz, & Saz, 2006, pág. 71). Autores como Mercado y García (2007) encontraron para las empresas del Valle de Toluca en México, que los esfuerzos que las organizaciones hacen en RS son recompensados por los interesados. Falta precisar cuáles variables contextuales y culturales intervienen en esta decisión.

<sup>5</sup> Álvaro Andrés Hamburger Fernández (2008), acuña un bello término para referirse a la relación entre el hombre y la tierra: "*ciudadanos de la tierra*" y afirma que "[...] la conciencia y el sentimiento de nuestra pertenencia y de nuestra identidad terrena son vitales hoy en día y han generado organizaciones supranacionales [...]". Al respecto puede consultarse a: HAMBURGER FERNÁNDEZ, Álvaro Andrés (2008). Humanización de la empresa. Hacia una ética aplicada en las organizaciones. Bogotá, D.C. Universidad de San Buenaventura, p. 36.

En toda esta discusión sobre lo que es o no la RS subyace un asunto medular cuya comprensión ayudará a esclarecer conceptualmente su significado y el alcance de sus compromisos tanto en el campo de las organizaciones en general como de las empresariales en específico. Es el que se refiere a la compleja relación entre el *crecimiento* y el *desarrollo* en sus dimensiones económica, social, ambiental y financiera. Por eso, en la discusión sobre la RS y sus asuntos relacionados, aparece lo económico con tanta fuerza y en una relación tan difusa y compleja que bien pudiera ser más evidente, clara y convincente que la relación que pueda tener la RS con lo social. Desde el mundo empresarial lo social y lo humano están sujetos a lo económico, situación que no necesariamente ocurre en el amplio mundo de las organizaciones no empresariales. Así, por ejemplo, la gestión humana aparece clara y coherente cuando se evalúa desde los objetivos de las organizaciones empresariales y en especial desde la productividad, pero es menos clara cuando se evalúa desde el desarrollo humano como logro de los objetivos de los planes de vida de los empleados.

Parece claro y casi obvio que las empresas deban acoger con entereza la RS, y es más fácil pensarlo desde el carácter lucrativo que tienen este tipo de organizaciones, frente a lo cual pareciera que por el lucro que logran quedan en deuda con el resto de la humanidad. Sin embargo, pensar la necesidad de acoger la RS en las organizaciones como las ONG o, por ejemplo, la Iglesia, pareciera menos obligante por su naturaleza social y religiosa. En realidad, la necesidad de acoger la RS es independiente de la naturaleza de las organizaciones y se relaciona más con los impactos (principalmente negativos) que generan en terceros en el desarrollo de sus actividades.

En la teoría económica del crecimiento han sido claros y constatables los aportes al desarrollo productivo y a la riqueza material de la acumulación de capital, pero no se han resuelto de forma definitiva y contundente los mecanismos a través de los cuales los beneficios económicos y financieros se traduzcan en desarrollo social. Incluso no hay consenso en los mecanismos e instrumentos del Estado para mejorar la redistribución del ingreso y su impacto social. Sin embargo, la RS ha demostrado el potencial de tener como ventaja el poder articular y alinear estos espinosos temas, pero requiere que las organizaciones asuman desde su interior un compromiso con

el desarrollo social y muy especialmente, con su desarrollo organizacional. Estos elementos parecen extraños a la naturaleza misma de lo organizacional y mucho más si se trata de organizaciones empresariales, pues en este último caso pesa mucho más el paradigma con el que tradicionalmente se ha pensado y se ha hecho empresa. Para avanzar en el ejercicio de la RS en el interior de las empresas es necesario un cambio cultural y de paradigma empresarial que valore y piense a estas organizaciones como agentes sociales articulados a la dinámica societal en general y que vincule a las personas con su incuestionable dimensión económica como condición necesaria para su supervivencia. Los desarrollos de la teoría organizacional han proporcionado elementos de apoyo a la idea de articular la RS en su discusión teórica, y será parte del desarrollo que se propone a continuación.

## 1.4 Lo empresarial de la RSO

A pesar de la abundante y variada literatura sobre responsabilidad social empresarial (RSE) de la que se dispone hoy y de las diversas perspectivas analíticas que se ocupan de comprenderla (Garriga & Melé, 2004), es claro que en América Latina la discusión y las prácticas de RS, especialmente en las organizaciones empresariales, apenas surge con fuerza en la última década del siglo XX. Varias razones dan cuenta de este retraso frente, por ejemplo, a los Estados Unidos de Norteamérica como país innovador en ese campo, entre ellas se podría enunciar, de forma muy especial, aunque de manera muy general, el tipo de desarrollo económico y social que se asumió en la mayoría de los países latinoamericanos y particularmente los llamados tercermundistas. Estos países iniciaron su despegue económico en condiciones coyunturales poco tradicionales, que a su vez indujeron a un aprovechamiento oportunista del mercado interno dando origen a tipologías de empresas con limitaciones endémicas de tipo tecnológico, de mercado, social y administrativo. Este tipo de desarrollo se caracterizó por su atraso y la dependencia tecnológica, por la macrocefalia de la estructura organizacional frente a las necesidades y posibilidades del mercado interno, con un sobredimensionamiento de los costos fijos que llevó a la ineficiencia productiva, a generar altos costos ociosos, al despilfarro de recursos sociales y naturales y consecuentemente a una inflación de la oferta que estrechó el mercado interno y definió en parte las limitaciones para una competitividad

internacional autónoma que necesitó siempre de artificios cambiarios para poder participar en el sector externo.

Las consecuentes limitaciones competitivas con las que se enfrentaron estas economías orientaron las estrategias empresariales hacia la reducción más que a la optimización de costos, en ocasiones, por no decir que, en la generalidad de los casos, se sacrificó la calidad de sus productos, se asumieron estrategias de amplio impacto social negativo como lo fueron el pago de bajos salarios y la evasión de impuestos y, de otro lado, casi siempre, obviando los costos ambientales. No fueron estos comportamientos empresariales ajustes coyunturales a las situaciones del mercado sino características estructurales del sector empresarial en este tipo de economía.

En Colombia las condiciones para el surgimiento o consolidación de las organizaciones empresariales en lo que por entonces se llamaron economías de desarrollo tardío, exigieron de altas inversiones que concentraron la producción y el capital en manos de oligopolios que definieron sus nichos de mercado en los estratos sociales de ingresos altos y medios que tenían la capacidad de financiar la ineficiencia empresarial pagando los altos precios de mercado. Los sectores de bajos ingresos se marginaron del consumo de la gran industria y fueron atendidos por la pequeña y mediana empresa. Esta situación explica, en parte que el aproximadamente 95% de las organizaciones empresariales se definan como micro, pequeñas y medianas empresas. La reflexión de RS en las pymes será objeto de otra investigación, sin embargo, será beneficioso hacer unas cuantas precisiones para mayor claridad sobre las posibilidades reales de que estas lleguen a ser socialmente responsables.

En el esquema de funcionamiento empresarial tercermundista, no podría hablarse estrictamente de una administración de los recursos o de la riqueza social que tuviera como criterio la sostenibilidad del sistema societal en general. Por el contrario, al menos es el caso colombiano, las grandes empresas, al amparo de la posición de privilegio que la protección estatal les otorgaba, marginaron a grandes sectores de la población del consumo

industrial y los relegaron al consumo artesanal con todo lo que ello significó en términos de eficiencia en el uso de los recursos sociales, humanos y ambientales y en las condiciones de vida de la población. Fueron las pequeñas y medianas empresas las que acogieron estos sectores como mercados que, aunque fueron extensos en términos de los amplios sectores de población que cubrían, ciertamente eran mercados pequeños con baja capacidad de compra que dieron pocas posibilidades para la diversificación y mostraron altos niveles de agotamiento e inestabilidad que impactaron la sostenibilidad de las empresas en el largo plazo y las llevó a preferir el comportamiento de corto plazo y a definir sus estrategias empresariales en busca principalmente de su supervivencia. De entrada, este aspecto se constituye en una barrera para el desarrollo de la RS en este tipo de organizaciones toda vez que la RS exige incorporarse a un comportamiento de largo plazo.

La debilidad de los mercados internos asociados a los bajos ingresos impedía el avance empresarial de las pymes y no generó la base de acumulación necesaria y suficiente para capitalizarla hacia un crecimiento industrial moderno con mayores posibilidades de desarrollo. Fue la mano de obra barata, más que la inversión en equipo, el soporte de su productividad y rentabilidad, mientras se socializaba por la vía de la baja calidad del empleo los costos de su atraso productivo. La inequidad distributiva de la riqueza y de las opciones sociales ilustran con solvencia, aun hoy, los impactos sociales de este fenómeno.

La preocupación más importante de la administración de este tipo de empresas se centró en la supervivencia de sus negocios en el corto plazo más que por los factores que les proporcionarían sostenibilidad en el largo plazo. Al menos en Colombia, no se discute el comportamiento cortoplacista de este tipo de organizaciones, con todo lo que ello significa en términos de RS, niveles de productividad y de empleo, atraso tecnológico, calidad del trabajo, retención del capital humano y deterioro ambiental entre otros muchos factores. Así, las empresas se volvían sostenibles financieramente en el corto plazo socializando costos que impactaron y lo siguen haciendo hoy, la sostenibilidad social y ambiental del sistema societal en general.

El recortado alcance de la sostenibilidad empresarial de la pyme, evaluado solo desde lo financiero, evitó proyectar a las empresas a dimensiones y compromisos más amplios sobre todo en lo social y ambiental. Una limitación que, por el contrario, la gran empresa sortea con facilidad. Se sabe que en general, una cultura organizacional con limitaciones financieras tiende a sobrevalorar el crecimiento de esta área y a subestimar el desarrollo social, económico y ambiental. También hay que tener en cuenta que revertir esta perspectiva empresarial no es solo un asunto del *querer* sino también y fundamentalmente del *poder* hacerlo. No se entienda que este “*poder hacerlo*” se refiere a la capacidad financiera<sup>6</sup> de asumir los compromisos que la responsabilidad social demanda, sino a la capacidad cultural, ética y gerencial que las organizaciones hayan desarrollado como estrategia de supervivencia en sus entornos.

Los cambios socioeconómicos y las políticas y ambientales han transformado nuestro planeta y han servido como inductores de nuevas perspectivas del direccionamiento de las organizaciones en muchas regiones del mundo, en particular en América Latina. Este aspecto adquiere especial importancia en Colombia, donde las pymes apenas empiezan a construir un camino financieramente aceptable que, además, *debería* ser también socialmente responsable<sup>7</sup>. Para el caso de Colombia, es claro que el enfoque gerencial

---

<sup>6</sup> Una de las razones que normalmente se esgrimen en las empresas para eludir el comprometerse socialmente, es el limitante financiero. Sin embargo, como se discutirá más adelante, no todos los compromisos con la responsabilidad social demandan este tipo de recursos. El definir un comportamiento organizacional basado en el respeto a la dignidad humana, en la no discriminación, en el respeto a la diferencia, entre otros tantos aspectos, está libre de condicionantes económicas, e incluso, podría afirmarse que bien pueden convertirse en factores que impactan positivamente la sostenibilidad financiera, así como la posición competitiva en el mercado. Sin embargo, esta inevitable asociación entre la RS y lo financiero, forma parte del paradigma con el que se piensa dicha relación en el medio empresarial de la pyme y en parte de la gran empresa en Colombia. La RS requiere entonces de un trabajo previo de formación y cultura para lograr su avance en el medio productivo.

<sup>7</sup> Es reconocido el papel productivo de las pymes y su impacto en el desarrollo de ciertos territorios, “Pero la introducción de los nuevos conceptos y prácticas tendientes a la responsabilidad social en las pymes se encuentra todavía lejos de las acciones que realizan ya algunas de las grandes compañías multinacionales.”

de este tipo de empresas, centrado en la rentabilidad de corto plazo del negocio, la distrae de las opciones de sostenibilidad empresarial que le proporcionaría un funcionamiento socialmente responsable. En general, la administración de las pymes se circunscribe a garantizar las condiciones intramurales para el éxito de los negocios en aras del aprovechamiento de las opciones de mercado, abstrayendo el resto de los componentes del sistema societal que convergen hacia una sostenibilidad más compleja e integral<sup>8</sup>. Así, en términos generales y para Colombia en particular, la RSE ha estado ausente de la planeación organizacional de las empresas promedio del país, más por limitaciones de su concepción, su estructura y comportamiento que por desconocimiento de los compromisos que socialmente se deberían y podrían asumir. Paradójicamente, en las sociedades que más se necesita asumir compromisos socialmente responsables es donde más limitaciones se encuentran. La complejidad de la realidad societal de las sociedades emergentes contribuye desfavorablemente en este asunto. Sin embargo, es evidente el avance que hasta el presente se ha logrado en el tema y en las prácticas socialmente responsables y no es solo en este sector.

---

(Gutiérrez- Rubí, 2006). Adicionalmente, este mismo autor reconoce la posibilidad de las pymes para ejercer con mayor cercanía sus compromisos socialmente responsables: "[...] por sus características de proximidad, conocimiento y relación cotidiana con sus partes interesadas y su entorno local, las pymes tienen una mayor flexibilidad ante los cambios y una participación más directa en la comunidad en la que operan lo que les permitirá, con el suficiente apoyo institucional, estar preparadas para afrontar el reto desde un punto de partida diferente al de las grandes corporaciones." *Ibíd.*, s.p.

<sup>8</sup> Al respecto, son ilustrativos los hallazgos del profesor Roberto Solarte Rodríguez a propósito de sus investigaciones en el sector de las pymes en la ciudad de Bogotá. Consultar a SOLARTE RODRÍGUEZ, Roberto (2003). Responsabilidad Social en Colombia. Retos desde la complejidad y la búsqueda de no exclusión. Bogotá, En: [www.colombiaincluyente.org/documentos/731\\_R\\_Social\\_en\\_Colombia\\_Retos\\_desde\\_la\\_Complejidad\\_y\\_la\\_Busqueda\\_de\\_No\\_Exclusion.pdf](http://www.colombiaincluyente.org/documentos/731_R_Social_en_Colombia_Retos_desde_la_Complejidad_y_la_Busqueda_de_No_Exclusion.pdf). Para el resto de la industria en América Latina, la cuestión no parece muy diferente. "El tema de la responsabilidad empresarial es todavía una consideración secundaria en los negocios de las empresas latinoamericanas, como lo es en el resto del mundo." Consultar a: CORREA, María Emilia; FLYNN, Sharon; AMIT, Alon (2004). Responsabilidad Social Corporativa en América Latina. Una visión empresarial. En: Serie Medio ambiente y desarrollo. N° 85. Naciones Unidas, CEPAL, GTZ. División de desarrollo sostenible y asentamientos humanos. Santiago de Chile, abril de 2004. Disponible también en: <http://www.eclac.cl/publicaciones/MedioAmbiente/4/LCL2104P/lcl2104.pdf>.

Un importante papel asume aquí la RSC frente a la realidad de las economías emergentes, pues se sabe que la sostenibilidad de este tipo de economías se soporta en su capacidad para compensar los desequilibrios socioeconómicos y políticos más que en su facultad para resolver el conflicto de intereses, de todo tipo, que atraviesa a la sociedad del capital. Es claro para los analistas económicos como de otras ciencias, reconocer que para la sostenibilidad de la sociedad no basta con garantizar la sostenibilidad económica y financiera de su sistema de producción. Es por ello por lo que lo social ha tomado relevancia en las empresas, lo que se ha hecho notorio especialmente en las últimas décadas del siglo XX. Sierra-García, García Benau, y Zorio (2014), encontraron para 1.021 observaciones de 12 países de Latinoamérica que entre el 2006 y el 2010 se dio un crecimiento del compromiso empresarial con la sostenibilidad.

Al parecer, han sido las deterioradas condiciones de vida de amplios sectores de la población lo que ha llamado la atención no solo de los gobiernos, sino también de las empresas y es en ellas donde se iniciaron las primeras prácticas de RS que, por cierto, estuvieron más cercanas a la filantropía y a las acciones sociales que a las acciones propiamente de responsabilidad social<sup>9</sup>.

El deterioro en las condiciones de vida de la población se asoció rápidamente a las imperfecciones de los mecanismos del mercado y a las deficiencias de los mecanismos distributivos de las empresas y de los mecanismos redistributivos del Estado. Los primeros acercamientos de las empresas a la RS se hicieron a través de la filantropía, indudablemente amparada con criterios religiosos muy propios de sociedades como la norteamericana, donde la influencia protestante fue y sigue siendo significativa. Por el lado del Estado, el remediar el deterioro de las condiciones de vida se vinculó con la responsabilidad delegada por mandato social al Estado a través de la política social que en sus inicios se orientó hacia el bienestarismo. Así, la

---

<sup>9</sup> Ya se tendrá la oportunidad de discutir más adelante las diferencias entre lo que es una acción social, la filantropía y las acciones socialmente responsables. Por ahora basta con decir que en las empresas y en no pocos analistas, la confusión al respecto de lo que debe entenderse por responsabilidad social las hace inapropiadamente sinónimas.

RS se unió a la necesidad de compensar las deficiencias en las condiciones de vida de la población en general que justificaron que la RS se introdujera en las políticas de atención a la pobreza. Una lamentable asociación que traería más confusión que claridad sobre lo que debe ser la RS.

El panorama europeo es tan interesante como el norteamericano y aporta elementos diferenciadores que permiten reflexionar sobre algunos de los determinantes, no muy comunes, a los que está sometida no solo la reflexión, sino también las prácticas de la RSE. Según la Fundación PROhumana (2006), la crisis energética de 1973 debilitó el avance de las políticas sociales de las empresas. Este hecho ilustra que, en términos generales, la RS sigue teniendo en la sostenibilidad económica de las organizaciones un limitante real. Esta realidad pone sobre el tapete los verdaderos límites a los que está sometido el comportamiento responsable de las organizaciones en general y las empresariales en particular, aunque se haya reconocido que no todo compromiso socialmente responsable esté sometido al prerrequisito económico-financiero. No se pretende criticar este comportamiento fluctuante de las organizaciones empresariales frente a la RS, ni mucho menos de calificarlo como socialmente irresponsable, pues es claro que si no se garantiza la sostenibilidad de las organizaciones no podrá haber, tampoco de su parte, compromisos socialmente responsables.

En nuestro análisis se sustenta que el principal compromiso socialmente responsable de cualquier tipo de organización es con su propia sostenibilidad, lo que requiere ser socialmente responsable. Esto es así en consideración a que el cumplimiento de los compromisos de la RS, al menos de aquellos que necesitan asignación presupuestal para su cumplimiento, compromete ciertamente recursos financieros. Así, no es de extrañar que en algunas empresas la RS llegue a ser sin duda alguna, un rubro de ajuste de costos y a constituirse en un factor de socialización de riesgos y pérdidas<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Algunos grupos de interés se impactan de una manera más visible con este tipo de comportamiento, entre ellos los trabajadores y la comunidad que asumen como costo lo que otros grupos de impacto reciben como beneficio. El caso más crítico lo ilustran los salarios y las externalidades negativas en lo ambiental.

Aunque ciertamente la relación entre RS y lo financiero no sea siempre directa, no puede negarse que es una limitante real para su avance y que además es poco probable que la RS deje de funcionar como mecanismo de ajuste de costos o de ciertos desequilibrios del mercado.

Esta prioridad de lo financiero es un criterio de partida desde el cual debe pensarse la RSE en la sociedad contemporánea, y muy especialmente para el caso de las pymes. Hay que reconocer que lo económico se ha convertido en un imperativo inmerso en el comportamiento humano desde que el hombre descubrió que su supervivencia dependía de su racionalidad ante lo escaso, esto es, desde que el ser humano se hizo un *Homus economicus*. Obviamente esta podría ser una reducción vulgar de los factores de reproducción social y humana, pero superar el condicionante económico-financiero no solo es necesario para comprender que la sostenibilidad organizacional, y especialmente la empresarial, se logra desde su articulación con lo social, económico y ambiental, sino que también se ha convertido en un reto histórico de envergadura que supera en mucho estos factores.

No se crea que esta dimensión económica es propia del capitalismo como suele insinuarse en ciertos análisis de la RS, sino que está en la base de lo que el mundo proporciona para que el hombre genere las formas de riqueza que necesita y en torno a lo cual se ha organizado toda estructura social y económica. De hecho, lo que se plantea en la RS no es solo un sistema capitalista más justo o un *capitalismo* más incluyente desde lo social y económico, sino una *economía* más comprehensiva en sentido y alcance. La escasez, en torno a la cual se definió inicialmente el objeto científico de la economía, no es un problema del capital sino de la antropología económica y tiene la capacidad de llevar a la supervivencia –empresarial y humana– al límite<sup>11</sup>. Por esta razón, ante la *carencia*, que es el límite inferior de lo eco-

---

<sup>11</sup> Desde esta perspectiva, siendo lo económico definido por lo escaso, la economía sería más un descubrir de los determinantes de la racionalidad del comportamiento ante lo escaso que una construcción de dicha racionalidad. Los avances de la economía conductual señalan avances en este sentido.

nómico o de lo escaso<sup>12</sup>, el hombre es capaz de negar *al otro* y a *lo otro* en su supervivencia de largo plazo por asegurarse la posibilidad de sobrevivir en el corto. No es de extrañar que la capacidad de compromiso socialmente responsable avance cuando a lo económico lo acompaña la abundancia y decaiga cuando la escasez hace presencia. Las crisis socioeconómicas son entonces los escenarios donde se resaltan estas insuficiencias y donde se refuerzan las necesidades de atenderlas. Sin desconocer la importancia de estas circunstancias para las empresas, de lo que se trata es de rescatar a la RS de su papel de comodín de ajuste coyuntural para darle un carácter estructural de largo plazo.

Las limitaciones que una sociedad enfrenta para garantizarle a todos sus integrantes cierta estabilidad en el futuro impactan el alcance de los compromisos y de las acciones que se puedan asumir en el presente. Es un tanto idílico pensar que desde lo personal se acepte hacer sacrificios en el presente por mejorar las condiciones futuras de otros, cuando desde lo individual no se tiene la certeza del beneficio personal que ese sacrificio pueda reportar. No es solo un problema de egoísmo, es solo un resultado lógico de *costo (presente) – beneficio (futuro)*. Habría menos incertidumbre cuando dicho análisis *costo- beneficio* fuera resuelto todo en términos del presente. Entiéndase bien, no es un asunto excluyente de corto o de largo plazo, es un asunto que solo se resuelve trabajando en ambas dimensiones. Lo complicado es encontrar la organización y la institucionalidad para asumir este trabajo.

Tanto en el terreno de lo público como de lo privado se encuentran limitaciones de uno u otro tipo, indicando que lo más conveniente es la corresponsabilidad entre los agentes sociales como condición para el impulso y

---

<sup>12</sup> La carencia se define como el límite inferior y mínimo de lo económico en tanto es la no disponibilidad absoluta de lo que se necesita. Otra cosa pasa con la imposibilidad para definir el límite superior, pues la abundancia no tiene topes, aunque se haya llegado al consenso entre algunos economistas que el tope de la abundancia lo daría la disponibilidad de lo que se necesita. Con todo, este límite no deja de ser arbitrario y ambiguo: ¿Cuánto es lo que se necesita? Esta pregunta no tiene respuesta única. Lo que sí es claro es que es insuficiente definir ese tope solo desde los mínimos de la supervivencia biológica.

establecimiento de la responsabilidad social (Logsdon & Wood, 2002)<sup>13</sup>. Se puede observar que estas limitaciones deben ser resueltas por aquellos agentes cuya racionalidad les permita superar o bien lo individual o bien el corto plazo. El Estado tiene esta doble capacidad. Pero este agente no podrá hacer nada si no contara con el apoyo del *desarrollo tecnológico* y el trabajo político que tratando de resolver problemas presentes amplían las opciones de soluciones más eficientes y efectivas hacia el futuro. La tecnología y la política tienen en sus manos estos trascendentales compromisos.

En todo esto hay algo que es claro y es que no solo las pymes tienen problemas con asumir ciertos compromisos socialmente responsables, sino que también es constatable históricamente que el comportamiento empresarial, principalmente el de las grandes empresas, con mayor capacidad expansiva y de impacto social, económico y ambiental, distó bastante de haber sido socialmente responsable y se orientó más hacia las acciones caritativas, inversión social y filantropía (Fundación PROhumana , 2006)<sup>14</sup>.

En general y no solo para las empresas colombianas, todo ejercicio empresarial comienza operando con visión de negocio y se hacen *agentes económicos* dentro de la sociedad aportando riqueza y empleo. No cabe duda alguna de que estos agentes económicos pueden considerarse *económicamente responsables*, incluso, a pesar de las crisis que les han exigido ajustes socializando costos sociales y ambientales pero que han sido asociadas más a factores estructurales de la acumulación de capital

---

<sup>13</sup> Estos autores, entre otros, propusieron en los años 90 el empleo de la expresión "ciudadanía corporativa" para abarcar el aspecto de la corresponsabilidad en el caso de la RS.

<sup>14</sup> Esta afirmación contrasta con aquellas que resaltan, para Colombia, la injerencia empresarial en lo social. "Colombia tiene una larga y rica historia de compromiso empresarial con los temas sociales, que este documento capta de manera sucinta." (Fundación PROhumana , 2006, pág. 3). "A lo largo del último siglo, el tipo de contribuciones evolucionó de esfuerzos caritativos a inversión social y a filantropía estratégica. Nuestros hallazgos señalan un camino ya recorrido por las grandes empresas y unos primeros pasos de aquellas de menor tamaño. Las intervenciones sociales del empresariado colombiano están entre las más antiguas y diversas encontradas en América Latina." (Gutiérrez, Avella, & Villar, 2006, pág. 7)

que a comportamientos económicamente irresponsables. Posteriormente, y a partir de los compromisos asumidos desde la responsabilidad social, las organizaciones se hicieron, o al menos están en camino de hacerse, *agentes sociales*, esto es, desde la perspectiva de Sen (2000) agentes que se procuran su propio desarrollo y ayudan a otros a que logren lo mismo. En este aspecto la historia apenas si comienza y lo que hasta ahora se ha recorrido en este campo no es para nada definitivo, aunque ciertamente es alentador. El ser socialmente responsable es una realidad más abarcante y profunda del quehacer organizacional y empresarial en la sociedad contemporánea. De manera que no basta con ser generador de riqueza financiera sino de asumir las consecuencias de la forma cómo dicha riqueza se produce.

## 1.5 El sentido de la RS

No se sabe con certeza si el cambio en las perspectivas organizacionales hacia la responsabilidad social corresponde a lo que algunos llaman la "humanización de las empresas", una denominación sugestiva si no fuera por el riesgo adoctrinante que, a nuestro entender, se corre por la asociación con el "humanismo" en particular y que, en general, se corre con todos los "ismos". Suele señalarse como humanismo a todo aquello que propende por lo ideal en el ser humano (Hamburger & Andres, 2008, pág. 47), cercenando todo aquello que lo aleje de ese ideal. Desde una visión menos ideal y coercitiva, lo humanista debe ser incluyente de todo aquello que define al ser humano, considerando sus bondades y limitaciones, su luz y oscuridad. En esto es en lo que consiste su integralidad y de lo que pudiera llamarse humano.

No se considera en la reflexión que aquí se propone, concebir al ser humano como unidad cerrada con tendencia a reconocerse solo en los ideales considerados positivos y a negarse en sus otras opciones y posibilidades de ser. Se asume como microsistema semiabierto integral de todas sus dimensiones físicas, psicológicas y espirituales en permanente interacción

y transformación<sup>15</sup>. El ser humano como constructo de sí mismo, con su impronta humana, no divina, con su naturaleza dual material y espiritual, con la versatilidad de sus acciones de elevarse a lo máximo o de caer en lo peor. Desde esta perspectiva, no puede considerarse un ser natural sino un producto cultural de la evolución de la humanidad. Así, lo que es humano no le proviene de su naturaleza humana sino de su condición humana. De otro lado, no se concibe en esta investigación como un ser histórico en el sentido de ser producto de su pasado, sino como constructor de su futuro a través de la experiencia y la conciencia aplicadas a la acción presente.

Es dentro de esta perspectiva donde tiene sentido la RS para el quehacer humano. Quehacer del que el hombre tiene un control y una conciencia limitada y es en consideración a estas limitaciones donde lo imprevisto surge y las acciones humanas, de las acciones de las organizaciones y de las empresas, aparecen replicando en el entorno social y natural impactos deseados y no deseados, previsibles unos otros no, y socializando simultáneamente beneficios y costos. En resumen, por la condición humana que impregna todo hacer organizacional y empresarial, debe ser socialmente responsable.

Contemporáneamente "humanizar" a las organizaciones no parece ser la única tarea histórica que urge tanto empresarial como socialmente, pues al lado aparece la necesidad imperiosa de humanizar a la sociedad en general, en consideración a que se han convertido práctica y conceptualmente en una gran empresa con sentido económico, desviando el curso de lo que debió haber llegado a ser: una gran sociedad con sentido empresarial. En medio de esta distorsión, aparecen con mayor claridad las posibilidades que la RS ofrece frente a la reorientación de las organizaciones hacia compor-

---

<sup>15</sup> Tampoco se considera que esta transformación se oriente siempre hacia el ideal del hombre desprovisto y depurado de todo lo que humanamente no se corresponda con ese ideal. De lo que se trata es de que siempre sea posible que el hombre conquiste nuevos horizontes que le permitan realizarse como ser humano bajo las condiciones históricamente definidas. No se trata de que el hombre anule su dualidad entre lo que los filósofos griegos llamarían la virtud y la imprudencia, sino que asuma la responsabilidad de vivir con ambas y de reconocerse como resultado inevitable de la interacción entre ellas.

tamientos empresariales "socializantes" y más incluyentes, enriqueciendo incluso el alcance de sus comportamientos económicos. A pesar de todo este potencial de la RS, no es posible afirmar si este proceso de toma de conciencia social de las organizaciones pueda asimilarse a un proceso de humanización. Lo que sí es evidenciable es que solo a través de esta expansión de conciencia social se posibilita que las organizaciones asuman la responsabilidad de los impactos de sus funcionamientos lo que es crucial para las empresas. Si de humanizar se tratara, habría que comprometerse previamente con humanizarnos y con generar dicha cultura en la sociedad. Y si fuera de imprimir un carácter socializante a las organizaciones empresariales, sería necesario comprometer en ello a la sociedad y a sus integrantes. En la presente reflexión se sustentarán las premisas e implicaciones de estos compromisos.

Cuando se habla de desarrollo humano y social es obligada la referencia a la propuesta interpretativa del desarrollo de Amartya Sen<sup>16</sup>. Las premisas de su propuesta, respecto a la construcción de las *capacidades* y de la *agencia*<sup>17</sup>, resultan ser tentadoras en la comprensión de la RS, sin embargo, nos parece que la transferencia de dichas premisas requiere de un desarrollo teórico más consistente de la RS en general y con la RSE en particular, pues el problema es el traslape de estas categorías con el uso que Sen propone para el análisis de los avances sociales desde las capacidades humanas y que, aunque puedan ser aplicadas a la comprensión y el tratamiento de los problemas de pobreza, son en verdad aplicables al desarrollo social en general.

---

<sup>16</sup> Amartya Sen (2000) propone interpretar al desarrollo como la libertad con la que las personas pueden vivir a partir del desarrollo de las capacidades que le permiten vivir la vida como la desean y valoran. El desarrollo de estas capacidades lleva a las personas a formarse y concebirse como agentes. La agencia es la capacidad que tiene una persona para procurarse el desarrollo y ayudar a otros a que logren lo mismo. Puede consultarse a: Sen, Amartya (2000). Desarrollo y libertad. Barcelona: Planeta. También puede consultarse a Kliksberg, B. (2004). Más ética, más desarrollo. Buenos Aires: Editorial Temas.

<sup>17</sup> El término "agencia" desde la perspectiva de Sen, no debe confundirse con el significado que el mismo vocablo tiene en la teoría administrativa para designar los conflictos entre los intereses personales de los administradores y los organizacionales.

Aunque puede reconocerse el impacto que las prácticas de RS puedan tener sobre las condiciones de pobreza social en general y de los grupos de interés en particular, es necesario enfatizar que la pobreza *no* es el espacio de atención o injerencia de la RS de las organizaciones, ni de las empresas. De este espinoso asunto ya se tendrá la posibilidad de volver más adelante con mayor detalle. De manera que, de no tener el cuidado suficiente, las capacidades y la agencia podrían ser objeto de un desvío indeseado de interpretación de la RS y la RSE, y, en consecuencia, aparecerían como fórmulas para enfrentar la pobreza, reduciendo el objeto de la teoría del desarrollo a los estudios de pobreza y la RSE a una estrategia en este mismo sentido. Este es un reduccionismo que dentro de la teoría contemporánea del desarrollo y de nuestra propuesta interpretativa de la RS, no sería admisible.

## 1.6 La responsabilidad social como proyección de valores

Son necesarias varias preguntas para comenzar nuestra reflexión: ¿Desde qué referentes éticos, económicos o sociales se plantea la RS de las organizaciones? Y a esta le siguen una serie de preguntas subsidiarias: ¿Por qué y con quién se asume dicha responsabilidad? Y ¿En qué consiste concretamente la responsabilidad social? Estas y otras preguntas han sido tratadas a lo largo de esta investigación, por supuesto, bajo el enfoque de las externalidades que es el que se propone aquí.

Habría que comenzar reconociendo en la *responsabilidad* en general su categoría de valor o principio<sup>18</sup>. De manera que la responsabilidad como fenómeno materializable en la realidad, como posibilidad de aportar a lo vital y trascendental del ser humano y de la sociedad, debe ser entendida y asumida como *valor o principio rector de toda actividad humana, y por supuesto, organizacional*. Esto es, como aquello que, en una sociedad, con-

---

<sup>18</sup> Sin entrar en la candente discusión sobre los valores, se asumirá aquí que un “valor” es todo aquello que es elegible racional y preferentemente en razón a la posibilidad de aporte a lo que en el hombre es significativo por ser vital y trascendental, esto es, por las posibilidades de aporte a la virtud.

textual e históricamente, se considera como valioso para sí y para con *los demás* y *lo demás* en términos de vida y trascendencia, esto es, en términos de virtud. La justificación de esta valoración podría hacerse desde cualquier sistema de valores, desde el utilitarista, el humanista, el teológico o cualquier otro sistema de valoración. Pero del sistema de valoración del cual resulta inexcusable considerarlo es del sistema de valoración ético-social<sup>19</sup>.

El comportamiento y el actuar de las organizaciones debe preservar este tipo de valor y cualquier valoración de su actuar debe observar al menos este tipo de valores. La *responsabilidad* es pues un valor medular. En consecuencia, aunque resultan importantes los sistemas de valoración de mercado y los legales, es claro que hasta cierto punto son accesorios a la fundamentación de la RSC misma, aunque haya que reconocer que, en la práctica, el mercado ha consolidado o esté consolidando de forma más precisa el carácter obligatorio de la RSC, bien porque lo mande la ley o la ética, la cual es fuente también válida de obligaciones para el ser humano y las organizaciones. En este sentido, se abre paso la sanción social que puede recibir una organización por parte de algún grupo de interés ante un comportamiento o daño que genere la organización en las dimensiones de su gobernanza, o en sus desempeños económicos, social o ambiental.

Hasta aquí se puede pensar que las organizaciones son resultado y a la vez causa de un actuar *organizado e intencionado* hacia el logro de sus propios objetivos. Así, el organizar libre e intencionado de los recursos (de la información) para la producción de los resultados<sup>20</sup> y el alcance de los objetivos

---

<sup>19</sup> Sin embargo, y aunque se reconozca que los criterios ético-sociales deben estar en la base de la definición y adopción de los valores organizacionales, es claro que será potestad de cada organización el elegir sus propios valores. Según Drucker (1993), "El sistema de valores de cada organización se determina por su tarea." (p. 69). Esto requiere que la organización tenga la capacidad de identificar, desde sus funcionamientos, cuáles son los tipos de impactos que puede generar y que, además, para preservar la coherencia, tenga la capacidad y la voluntad de asumir su responsabilidad al respecto.

<sup>20</sup> Según Drucker (1993), las organizaciones están "[...] siempre compitiendo por su recurso más esencial: personas preparadas, instruidas, dedicadas." (p. 63). Independiente de que efectivamente el recurso por el que las organizaciones *compitan* sea el conocimiento o la mano de obra, lo verdaderamente interesante en esta afirma-

propuestos permiten que la organización pueda ser considerada *sujeto* de responsabilidad<sup>21</sup>. En este producir organizado, intencionado y libre (y a la vez desorganizado, inintencionado y caótico) de resultados como materialización de los funcionamientos que los llevan a los objetivos particulares propios de la organización, es donde tiene lugar el *desarrollo organizacional* y donde se evidencia su relación con el desarrollo social y humano a través de la RSC. En otras palabras, puede concebirse el desarrollo organizacional como las formas en las que avanza la complejidad de las mismas.

Las organizaciones son, en consecuencia, agentes de transformación a través de los cuales se producen también nuevas presencias sociales, humanas y organizacionales más complejas. Las organizaciones en cuanto agentes sociales de cambio<sup>22</sup>, adquieren y desarrollan *capacidades* para generar, a través de sus funcionamientos, ciertos resultados: “[...] *bastaría considerar a la sociedad como un sistema, caracterizado por cierta estructura y capaz de ciertos resultados (por medio de sus modos de funcionamientos)*”

---

ción de Drucker es que las organizaciones compiten por sus recursos. Efectivamente, esta es una competencia por supervivencia donde la información es la base del éxito, aunque ciertamente no lo garantice. Sin embargo, un aspecto surge desde la perspectiva de la competencia organizacional y es el que se refiere a: ¿Cuáles son los términos de la competencia de las organizaciones? Esta pregunta es pertinente en la medida en que se ha aceptado que el espacio de generación de valor no es solo el mercado y que este es valorizado y apropiado no solo desde el valor financiero. Desde esta perspectiva, y siendo la RSC un medio de valoración del capital social y humano, y considerando a las externalidades positivas formas de valor social propiciado desde las organizaciones, entonces ¿Cuáles son los términos de la competencia organizacional en estos campos de su funcionamiento? Hasta el presente no tenemos respuestas definitivas a este respecto.

<sup>21</sup> Recuérdese que en consideración al carácter dialógico del sistema relacional de las organizaciones es posible hablar de que ellas también son objeto de responsabilidad social por parte de los grupos de interés o de impacto en nuestro caso. Incluso, las organizaciones son objeto de sí mismas cuando asumen transformaciones o cambios internos propuestos desde sus directivas. Al igual que los hombres, las organizaciones tiene la capacidad de auto transformarse. De alguna forma también son objeto y fruto de sus propios procesos.

<sup>22</sup> Para Drucker (1993), las organizaciones son desestabilizadoras en tanto son innovadoras, esto es, destructivamente creativas. (pp. 64- 70). Desde nuestra perspectiva, es la innovación la que en realidad es desestabilizadora, pues las organizaciones son el medio de hacer llegar los impactos innovadores al entorno.

(Ladriere, 1978, p. 57). De lo que se trata es que esos resultados estén cubiertos por la responsabilidad de la que la organización sea capaz de proporcionar sosteniblemente.

Las organizaciones representan formas multidimensionales de vida organizada societalmente. Son también formas específicas significativas, diferenciadas e históricas y representativas del vivir humano<sup>23</sup>. Al considerarlas como subsistemas societales, son también medios (satisfactorios) de transformación de la vida y del ser humano mismo. Esta perspectiva de contemplarlas como *medios* de cambio y transformación humana y mundana incorpora de por sí el tema de la RSC, pues en los resultados de sus actuaciones se hallan las afecciones que dejan huella, y de qué forma, en el mundo y en el hombre. Ya sea como costo (externalidad negativa) o como beneficio (externalidad positiva), estos resultados intencionados o no, tienen en ellos mismos la materialización de propósitos propios de las organizaciones de los cuales ellas son responsables pues, como medios, ellas sirven a los propósitos que las originaron.

Las acciones de las organizaciones, en cuanto transformadoras de la vida de los seres humanos y de las sociedades<sup>24</sup> en general, son, en consecuencia,

---

<sup>23</sup> Drucker (1993) considera que "La sociedad, la comunidad y la familia *son*; las organizaciones *hacen*." (p. 55). Es interesante esta apreciación, pues propone que las organizaciones *son* en tanto *hacen* y es el hacer el que las define. Así, para Drucker, las organizaciones no son en sí un fin sino un medio para el logro de algún fin a través del hacer. De manera que las organizaciones *son* en cuanto *hacen* y *hacen* aquello de acuerdo con lo que *son*. Se podría discutir si toda finalidad última de las organizaciones está definida exclusivamente en el "hacer productivo los conocimientos" como lo propone Drucker, o si este tipo de hacer es el medio para lograr el alcance de sus propios objetivos. De aceptarse esta crítica, entonces, lo que estaría en juego es una posible confusión entre medios y fines en la que al parecer incurre Drucker. Esta sospecha se refuerza con la afirmación que hace el autor de que "[...] la organización es un instrumento [...]" *Ibid*, p. 60, lo cual es coherente con su apreciación de que las organizaciones se definen por el *hacer*. Esta perspectiva saca a las organizaciones del mundo de los agentes sociales, tal como se ha propuesto en esta investigación, y la traslada al campo de los resultados. La discusión es amplia y profunda y por tal motivo no es posible abordarla aquí.

<sup>24</sup> "[...] las organizaciones de la sociedad post-capitalista constantemente alteran la comunidad, la desorganizan, la desestabilizan." (Drucker, 1993, pág. 68).

*acciones vitales*, y las organizaciones, por condicionar las formas de actuación en la vida de las personas, los colectivos y las sociedades, son también agentes de cambio en cuanto son a la vez, sujetos ético-socialmente responsables.

Así las cosas, pueden reconocerse diversas organizaciones del vivir, esto es, a la organización subjetiva de la vida, a la vida individual, a la colectiva y a la social, pero muy especialmente a la vida organizacional y en concreto y de especial atención, la vida *en la organización* empresarial. Esto ha recibido su propio nombre: la vida laboral<sup>25</sup>.

Es claro que las organizaciones productivas que tienen por objeto hacer empresa, juegan un importante papel en esto de ser intermediadoras para las personas, los colectivos y las sociedades en el alcance de sus objetivos de vida. Así, la confección de las formas de vida correspondientes a la individual, la personal, la colectiva, la social y la empresarial están regidas, por supuesto, por *racionalidades* diferentes. Sin embargo, se generan en cada una de ellas diferente tipo de sistemas relacionales que definen también diverso tipo de responsabilidades. Bien podría decirse que el proceso de volverse contemporáneo del ser humano, que se corresponde con la consolidación del fenómeno organizacional, define y expande (profundiza y complejiza) sus sistemas de relaciones y de responsabilidades. Esto de ser *un sujeto (y objeto) de derecho* podría tener, al parecer, un alcance insospechado.

Desde nuestra perspectiva, y siguiendo a Amartya Sen en su propuesta de considerar al desarrollo en términos de las libertades de las cuales una persona disfruta para vivir la vida que valora y desea vivir, se podría concluir que el hombre desarrollado es el *hombre de las libertades*, sin que ello quiera decir en estricto sentido que sea el hombre *plenamente libre*, solo, simplemente, un ser humano más libre, esto es, más capaz y con mayor posibilidad para asumir responsabilidades.

A lo anterior podría agregarse que el ser humano contemporáneo sería el *de las responsabilidades*, sin que ello tampoco signifique en estricto sentido

---

<sup>25</sup> Es por eso por lo que la gestión humana socialmente responsable es una nueva dimensión del hacer empresa y del manejo de recursos humanos.

un ser *plenamente* responsable, sino más responsable. La propuesta de las externalidades positivas tiene en esto un gran respaldo, pues es claro que expanden las libertades de los grupos de impacto, al igual que las negativas restan libertades en términos de menores posibilidades de desarrollar una vida digna. En esta misma línea de pensamiento se podría concluir, brevemente, que tanto los seres humanos como las organizaciones contemporáneas, en la sociedad actual, están enfrentadas, como necesidad histórica, a ser agentes societales *libremente responsables y responsablemente libres*.

No hay por qué considerar en la libertad, como tampoco en la responsabilidad, ningún ideal al que sea preciso alcanzar, como si la *libertad* y la *responsabilidad* fueran preconceptos establecidos con anterioridad y propuestos como metas. De lo que se trata es de dar cabida a la *alteridad de la realidad humana y social* como posibilidad abierta a nuevos estadios existenciales y en los cuales las organizaciones pueden y deben tener un importante papel.

La RSC es el medio a través del cual las organizaciones pueden aportar a la alteridad de la realidad social en pro de un desarrollo social, humano, ambiental y organizacional. Las empresas pueden abrir desde lo histórico y contextualmente posible, nuevos horizontes de realidad social, empresarial y humana, nuevos sistemas de relaciones transformadoras y representaciones históricamente significativas<sup>26</sup>. Así, la figura de las organizaciones empresariales como talleres de producción rentables es tan solo una recortada representación de la realidad que las organizaciones están repensando hoy, sin embargo, hay que reconocerlo, no sin tropiezo.

En los procesos actuales de cambio organizacional se están consolidando nuevas formas del *hacer* empresarial que desde siempre han sido también formas del *hacer* social y humano. Estas formas organizadas del *hacer pro-*

---

<sup>26</sup> Personajes como Adela Cortina presentan a la organización empresarial como el paradigma del fenómeno organizacional en la sociedad contemporánea. (Cortina, 2005, pág. 13). Este aspecto está directamente relacionado también con lo que la autora llama una empresa *éticamente impecable*, o sea, aquella empresa que "[...] persigue los objetivos por los que una empresa existe (satisfacer necesidades humanas) [...]". Ibid, p.13.

*ductivo* en particular y del *hacer organizacional* en general, están creando nuevas realidades humanas y mundanas que han llegado a ser formas representativas del hacer del ser humano contemporáneo que no solo es un individuo de la sociedad de las organizaciones, sino que a la vez es sujeto y objeto de las organizaciones. Aparece entonces como un resultado organizado y organizador y los medios para lograrlo son las organizaciones. Así encuentra el ser humano que su fin es él mismo y y el medio las organizaciones y que la finalidad de ambos es el bien y el buen vivir. En esto encuentra el hombre su dignidad, las organizaciones su finalidad y la responsabilidad social corporativa su sentido.

Un aspecto importante del ejercicio de la RSC en las organizaciones, y que se ha hecho conscientemente reiterativo en esta investigación, es que deben partir de la definición de los valores para fundamentar y orientar axiológicamente su comportamiento en la sociedad y muy especialmente en el mercado<sup>27</sup>. Este principio es clave para las organizaciones empresariales. El cumplimiento de este elemental fundamento preserva a las organizaciones de violar la dignidad del ser humano en el vivir y permite asumir, desde la

---

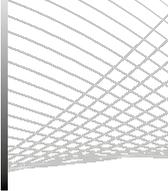
<sup>27</sup> En la visión unidimensional de las organizaciones empresariales se ha consolidado la concepción del mercado como el espacio de realización (financiera) de las organizaciones. Esta es una recortada visión de la organización, pues el mercado es aquí el espacio de realización de sus negocios y donde las empresas realizan sus objetivos no solo de rentabilidad sino también de crecimiento, supervivencia y desarrollo (Sallenave, 1994). Sin embargo, es claro que el ámbito de desempeño y realización de las organizaciones no es solo el mercado, también lo es la sociedad. Las organizaciones valorizan no solo su capital financiero sino sus diversas formas de capital que no siempre encuentran en el mercado su espacio único de valorización. De otra parte, también hay que reconocer que el mercado está siendo espacio de valorización de otro tipo de capitales que no son necesariamente los financieros. La RSC es una forma de capitalización de la organización en el espacio social. La definición del sistema de valores en las organizaciones es fundamental para preservar la coherencia y la consistencia en su hacer, pues ilustra la forma cómo la organización concibe el mundo y cómo se percibe ella misma *ante* el mundo y *en el mundo*. El sistema de valores constituye el referente para medir y evaluar el funcionar de la organización y a partir del cual la organización se podrá interrogar sobre lo que es organizacionalmente fundamental.

libertad, las responsabilidades con *los otros* y *lo otro*<sup>28</sup>. En general, las organizaciones procurarán *cuidar* a sus grupos de interés para posibilitar un buen y bien vivir social, lo que contribuirá a lograr societalmente un vivir más y mejor organizado y del cual ellas serán también directamente beneficiarias.

En este marco tan general se inscribe el sentido de todo lo que pueda llamarse RSC o RSO. De manera que siendo la vida una organización fundamental de todo ser viviente y las formas del vivir las formas propias de su existir, entonces la finalidad última de cualquier organización de la vida se corresponde con lo que, a nuestro juicio, sería la finalidad última del desarrollo social y humano, a saber: la reducción de la vulnerabilidad en los riesgos del vivir frente a las condiciones que se oponen a una existencia digna, para que cada quien pueda organizar la vida de acuerdo con sus propios objetivos y los que contextual e históricamente se definen como los objetivos de un bien y buen vivir. Así, la RSC se apoya también en la perspectiva del desarrollo no solo empresarial sino también y fundamentalmente, en el desarrollo social y humano.

---

<sup>28</sup> Drucker (1993) somete la legitimidad de las organizaciones a la responsabilidad con la que ellas se comportan. Es más, afirma en otra parte de su texto que la responsabilidad es la base del poder social de las organizaciones. Además, presenta una tesis interesante: que las organizaciones tienen la capacidad de sustituir el mando, el control y el poder interno por la responsabilidad. Una tesis que traslada la atención a dos puntos clave: el primero, al comportamiento individual de los funcionarios y el segundo, al sentido de la administración, ya no como capacidad de mando sino de dirección. (pp. 64 y 108). Es más, afirma en otra parte que la responsabilidad es la base del poder social de las organizaciones.



# Capítulo 2

## La responsabilidad social en organizaciones empresariales

---

Una organización podría definirse desde cualquier ángulo como un sistema, un conjunto, un organismo y una estructura o simplemente como un fenómeno o una complejidad. Pero cualquiera que sea la perspectiva desde la que se aborde, es importante reconocer que toda organización debe incluir como invariantes los siguientes elementos:

- Un conjunto de objetivos comunes a lograr.
- Un conjunto de elementos heterogéneos articulados en varios arreglos orientados a objetivos comunes.
- Un sistema intencionado de relaciones e interrelaciones definidas, conocidas y aceptadas.
- Un sistema diferenciado de interconexión según los arreglos establecidos.
- Una dinámica global propia caracterizada por la inestabilidad.
- Un conjunto de tareas específicas definida dentro de una actividad concreta orientada al logro de los objetivos.
- Un proceso de generación de valor(es) como referentes internos y externos para la identidad y el juzgamiento de sus funcionamientos.
- Un sistema de información y retroinformación (producción)<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> Desde este punto de vista, se pueden identificar en los sistemas cuatro elementos clave: *las entradas*, constituidas por los insumos necesarios para alimentar el proceso de producción o de generación de resultados. *El proceso*, que constituye la transformación de los insumos en resultados nuevos. *Las salidas* son los resultados con los que se retroalimentan los entornos. *La retroalimentación* que está compuesto

- Una infraestructura tecnocientífica que soporte las actividades propias de la organización.
- Un entorno que la contenga.
- Comportamientos convergentes de los agentes<sup>30</sup> hacia objetivos que no necesitan ser propios de las personas o funcionarios sino de la organización.

La *organización como objeto* de estudio (concepto) es un fenómeno relativamente reciente, podría decirse que se conforma a partir de la segunda posguerra a mediados del siglo XX, si bien es cierto que es posible explicitar una noción de organización a partir de la obra de los fundadores de la disciplina administrativa tales como Taylor (la organización concebida como máquina), Fayol (la organización como estructura de poder) y Mayo (la organización como un sistema psicosocial). Pero aun así, podría decirse que, es apenas lógico por ser un tema académico, y estos siempre están en proceso, es un concepto en construcción y que acepta amplias discusiones que aporten en su consolidación. Es dentro de este marco en el que se inscribe esta reflexión que, sin pretensiones de dogmatismos, aporta algunos elementos a la discusión. Se considera que la discusión sobre la RSO requiere previamente de la claridad acerca de los conceptos de organización y de gerencia -este último merecerá un abordaje posterior-. Sin pretender ser concluyentes, ya que solo se quiere poner en la mesa algunos elementos que permitan aclarar más al alcance del término y articularlo de forma más pertinente a la reflexión sobre la RSO.

*La organización* también puede considerarse *como resultado* de las acciones humanas dirigidas por intereses comunes hacia el logro de determinados

---

por el proceso de comunicación de la organización con los entornos. Puede ser positiva cuando se estimula a la organización a ampliar las entradas con el fin de ampliar las salidas y será negativa en caso contrario. Adicionalmente, podría considerarse a la *estrategia*, como aquellas acciones que son indispensables para sobrevivir frente a los retos de los entornos y las necesidades de los propios cambios. Así, la estructura, la morfología y la funcionalidad de las organizaciones resultan siendo resultados estratégicos. Bien podría afirmarse que los comportamientos socialmente responsables de las organizaciones son en consecuencia, comportamientos estratégicos.

<sup>30</sup> Los agentes no necesariamente son personas, pueden ser otras organizaciones.

objetivos también compartidos, el sistema relacional entre las personas<sup>31</sup> de la organización se redefine a partir de tres aspectos diferentes:

- El primero, se refiere a las relaciones intencionadas entre los seres humanos para generar una organización. Aquí, la organización es el resultado, y el sistema de relaciones que la origina se relaciona con ella mediante una relación causa-efecto. En este primer aspecto la organización es objeto del sistema relacional que la inicia. La RSO entra en el sistema de relaciones intencionadas, así: las responsabilidades asumidas por los funcionamientos de la organización hacen de ella (objeto-sujeto) un agente socialmente responsable (resultado).
- El segundo aspecto se refiere al sistema de relaciones que una organización define para su funcionamiento interno y que, en consecuencia, cubre, como norma expresa o tácita, a todas las personas que pertenecen a dicha organización. A este sistema pertenecen las relaciones humanas laborales y el sistema de relaciones técnicas de producción. También en lo interno se pueden calificar a estos sistemas de relaciones como socialmente responsables.
- El tercer aspecto se refiere al sistema de relaciones que una organización define para con los otros y para con lo otro. Este es un sistema de vínculos hacia fuera y se establecen a partir de las condiciones de existencia y funcionamiento de la organización bajo las condiciones específicas del medio. En este sistema entran las relaciones sociales y de otro tipo que la organización adquiere con diferentes agentes sociales externos. Al igual que en los sistemas internos, estos sistemas se pueden calificar también como socialmente responsables. Como se aprecia, la RSO tiene la capacidad de calificar a los diferentes sistemas de relaciones organizacionales.

También puede concebirse a la organización como *un medio*, esto es, como *intermediadora* de relaciones (entre los seres humanos y entre otras organizaciones) en razón a que la organización actúa como *agente social*. Es

---

<sup>31</sup> En las organizaciones también existen otros tipos de relaciones, como son las relaciones técnicas de producción, que se dejará de lado en esta reflexión.

necesario aclarar que esta perspectiva organizacional es, en parte, la base para definir lo que se ha acordado denominar en este trabajo *el sistema de relaciones* de RSC de las organizaciones.

No es pues un despropósito el afirmar, en términos generales, que las relaciones entre los seres humanos están intermediadas por las organizaciones a cuyo interior viven las *instituciones*. Aunque se acepte sin muchos reparos que las organizaciones están en toda formación del *carácter social* del ser humano, es tan solo hasta después de la segunda posguerra cuando el término aparece significando lo que hoy se reconoce por organización. El ser humano, en tanto individuo, esto es, como elemento que hace parte de un colectivo en crecimiento de tamaño y complejidad, ha engendrado, mantenido y sofisticado las organizaciones, hasta tal punto que la sociedad actual bien puede llamarse y con pleno derecho, la sociedad de las organizaciones<sup>32</sup>, si bien no puede perderse de vista el protagonismo que siempre debe tener el ser humano como centro de toda actividad social.

En general, la organización del mundo, en cuanto lugar de producción y reproducción material y social, está fuertemente relacionada con la tecnología en la que se apoya (Ladriere, 1978). Esto es, con el conocimiento del *hacer organizado*, o sea, del conocimiento de *organizar*. Y como el conocimiento para *organizar* es de alguna forma *organizado*, entonces la tecnología a la que se hace referencia es aquella que *organiza* el conocimiento para *organizar*. Es en este tipo de conocimiento en el cual se propone esta investigación para enmarcar la reflexión teórica y el ejercicio de la RSC. Se considera que la propuesta del enfoque de las externalidades que se expone en esta investigación, si bien no se caracteriza por identificar variables nue-

---

<sup>32</sup> Peter Druker (1993), dedica el Capítulo 2 de su libro al análisis de la sociedad de las organizaciones. No siempre con argumentos convincentes y empíricamente respaldados, pero sin dejar de reconocer la importancia de su interpretación desde la teoría organizacional. En principio, es difícil aceptar su primera tesis de que las organizaciones son conjuntos de seres humanos, cuando en realidad, el fenómeno organizacional puede darse a otros niveles, como, por ejemplo, en la industria entendida como organización de empresas, y en forma más general, como un ordenamiento de elementos. Pero por supuesto, esto no descalifica el que las organizaciones sean fenómenos humanos.

vas, sí propone una perspectiva de análisis y una metodología que clarifica la definición de los grupos de impacto, permite identificar y diferenciar los compromisos propios a los que se debe responder desde los modelos o sistemas de responsabilidad social<sup>33</sup> organizacional y posibilita aplicar criterios claros en la asignación presupuestaria para el cumplimiento de los compromisos socialmente responsables.

Por otra parte, y además de la *tecnología organizacional* que necesariamente debe cobijar al ejercicio de la RSC, es posible considerar que lo organizativo está en el ser humano (no innato sino en forma de capacidad a desarrollar fuertemente influenciada por la cultura) en el despliegue de su actuar y de su comportamiento. Por lo tanto, el *actuar* y el *comportarse* están, de alguna forma, determinados previamente por el *organizar* (o por las formas culturales del organizar). Así, el actuar puede concebirse como despliegue de acciones organizadas de impactos no siempre organizados, ni previstos, ni deseables. El *actuar* puede pensarse “[...] como una secuencia ordenada de operaciones conforme a un plan” (Ladriere, 1978, p. 56)<sup>34</sup>. La RSC está articulada a esta secuencia y a la naturaleza de sus impactos y externalidades.<sup>35</sup> Ahora bien, puede comprenderse la RSO desde la perspectiva de las externalidades, toda vez que los funcionamientos empresariales no organizados impactan de manera menos previsible. Esta imprevisibilidad

---

<sup>33</sup> El aporte del enfoque de las externalidades a la optimización de la disposición de los recursos adscritos a los compromisos socialmente responsables constituye un importante aporte a la conformación de una organización socialmente responsable. De nuevo, Drucker afirma que: “[...] es irresponsable el hecho de que una organización acepte y, aún más, que busque responsabilidades que perjudiquen seriamente su capacidad de desempeñar su principal tarea y su misión.” (Drucker, 1993, p. 113). Este apunte de Drucker respalda la tesis de que los compromisos socialmente responsables que las organizaciones deben asumir deben provenir de la naturaleza de la misma organización y no de los intereses de los stakeholders como propone la teoría de los grupos de interés.

<sup>34</sup> Sin embargo, desde nuestra perspectiva el planear, en tanto define una ruta fija a seguir, choca, de alguna manera, con la flexibilidad que debe caracterizar a todo comportamiento estratégico y no porque lo planeado no pueda ser estratégico, sino porque lo planeado pretende controlar la incertidumbre mientras la estrategia asume la incertidumbre como su escenario natural.

<sup>35</sup> La dinámica de lo que es organizado es también generadora de dinámicas caóticas y lo es como algo que le es propio y de lo cual lo organizado se alimenta y surge

abre el paso a funcionamientos empresariales no deseados que exponen a la organización a riesgos innecesarios que bien pueden acarrear costos indebidos. Así, el asumir la RSO hace parte de las estrategias de reducción de riesgos y de costos, tanto empresariales como sociales.

Las organizaciones, al ser constructos complejos humanos de dimensiones *sociales*, revelan el grado de desarrollo y complejidad del sistema de relaciones humanas en general. De igual forma, evidencian la *capacidad humana de organizar y organizarse* y que cualifica a los hombres como seres para la acción colectiva, esto es, en tanto son individuos socialmente activos (agentes)<sup>36</sup>. Los habitantes de la sociedad contemporánea son fundamentalmente seres humanos *de y para* las organizaciones y en consideración, son seres *organizados y organizadores*. Así, la sociedad puede concebirse en general como un conjunto activo de *acción organizada* y, en consecuencia, la sociedad será un colectivo organizado de organizaciones.

El término "*organizado*" es ciertamente un término problemático. La Real Academia Española, en su diccionario de la lengua española, define el término organizado como un adjetivo de "*La materia o substancia que tiene la estructura peculiar de los seres vivientes*"<sup>37</sup>. Reinterpretando esta definición podría decirse que por *hombre organizado* se quiere dar a entender aquella persona que actúa e interactúa *en y a través de* las organizaciones. Caso especial es aquel que se refiere a su actuar condicionado *en* las organiza-

---

<sup>36</sup> Se asume que la organización como resultado y el organizarse como acción adquieren sentido en cuanto a la acción colaborativa para el logro de objetivos comunes. Por eso se propone el término agente desde la perspectiva de Sen en tanto se considera agente a toda persona que logra los objetivos que valora y desea alcanzar y ayuda a otros a que logren lo mismo.

<sup>37</sup> Según la Real Academia Española (1984). Lo que aquí se quiere dar a entender a través de término "organizado", es aquella persona que actúa a través de las organizaciones. Específicamente no es solo un actuar sino un comportamiento regulado por las organizaciones. Son también, comportamientos institucionalizados. Este asunto es importante para definir el alcance de las libertades que las personas conquistan. Las libertades concretas de las que gozan las personas (instrumentales como las llama Sen), no son libertades en abstracto, son libertades de alguna forma organizadas e institucionalizadas, en el sentido en el que aquí se toman. Vale la pena aprovechar esta oportunidad para afirmar que, siendo el hombre un hacedor de lo humano y lo mundano, es por lo tanto un organizador organizado.

ciones. Específicamente este no es solo *un actuar* sino un comportamiento regulado por las organizaciones mismas, y más concretamente por las relaciones institucionalizadas de las organizaciones, por lo tanto, este *actuar* es en consecuencia una forma de *comportarse*.

En principio, podría asumirse a las organizaciones como aquella complejidad<sup>38</sup> sistémica de carácter societal que se fundamenta en la forma de aprovechamiento de la energía apropiada de los recursos disponibles, incluyéndola a ella misma, para llevar a cabo las empresas que se propone para la transformación del entorno o para el cumplimiento misional de sus objetivos organizacionales.

Se ha propuesto que las formas de la interacción humana abarcan tanto las interpersonales como las que las personas establecen con las organizaciones y con lo que está dispuesto en el entorno (lo otro). Así, organizaciones e instituciones intermedian las relaciones humanas contemporáneas. La RSO encuentra en este sistema institucional y en la dinámica organizacional su plena pertinencia, pues no puede concebirse ninguna relación o interrelación organizacional directa o intermediada que no genere impactos en terceros y,

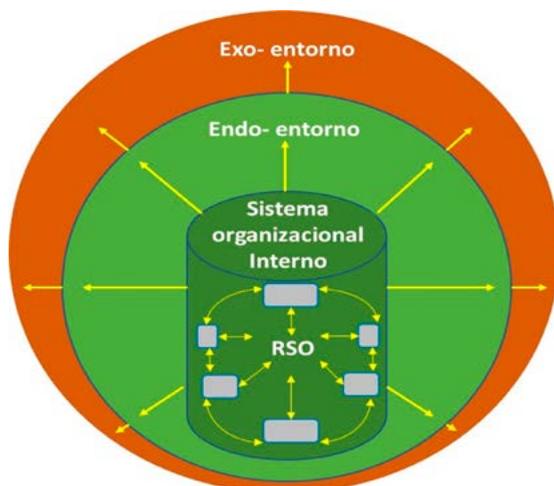
---

<sup>38</sup> Históricamente, la aparición y el progresivo aumento de la importancia que las organizaciones le han dado a la RSC ilustra el hecho de que las organizaciones hayan aumentado en su complejidad, pues se reconoce que una creciente integración de las organizaciones ya sea con otras organizaciones o con el entorno, es un fenómeno que evidencia, de una parte, una mayor heterogeneidad organizacional, lo que refuerza su complementariedad tanto como su interdependencia con los demás sistemas. De otra parte, ilustra también su especialización productiva. Esta especialización ilustra también el creciente proceso de diversificación del funcionamiento, de la información, del consumo social y del conocimiento. Peter Drucker (1993) afirma que "Las organizaciones han llegado a ocupar una posición central en la sociedad en los países desarrollados, en virtud del paso de conocimiento a conocimientos." (p. 56). Sin entrar en pormenores con Drucker, es posible reconocer con él que la diversificación (productiva y de conocimiento) es un factor clave en el desarrollo y en el crecimiento, como también, en la complejización del fenómeno organizacional. Todos estos aspectos muestran una creciente articulación de las organizaciones empresariales con la sociedad donde se cultiva el terreno para el surgimiento de la RSC. El desarrollo de la RSC en el mundo desarrollado ilustra este fenómeno. Así, la RSC se corresponde con un mayor crecimiento y desarrollo social y organizacional, al igual que con una profundización de la complejidad organizacional en general.

en consideración, asuma en sus impactos los compromisos socialmente responsables que afecten directamente la dignidad, integridad y las dimensiones existenciales del ser humano. Así, y en esto hay que ser reiterativo, la fundamentación de la RSC es más trascendental que toda justificación que pueda hacerse desde los intereses de los grupos de impacto que, por supuesto, son múltiples y variados y en principio, justificables, aunque haya que reconocer que no están exentos de peligrosos oportunismos éticos, políticos y ontológicos.

Se considera que esta perspectiva sistémica del sistema relacional organizacional, en el que se enmarca la perspectiva analítica de las externalidades, es más amplia que la llamada teoría de los *stakeholders* (interesados), pues éstos aparecen aquí como sujetos y objetos solo de las acciones de la RSO, mientras en la primera se establece un marco analítico más consolidado en donde la RS es transversal e invariante a todos los tipos de relaciones (mercantiles, políticas, legales, laborales y demás) de la organización. El enfoque de las externalidades de la RS es ampliamente versátil en este aspecto. El calificativo de "socialmente responsable" es aplicable a todo tipo de relaciones de las organizaciones con su ecosistema (endo-entorno y exo-entorno), aunque sea cierto que el ejercicio de la RS cuenta con su propio sistema de relaciones.

**Ilustración 1.** Transversalidad de la responsabilidad social



**Fuente:** elaboración propia.

Se entenderá aquí por *organizaciones* a aquellos *ordenamientos sistémicos* de recursos de diversa índole que tienen por objeto cumplir con algún objetivo específico a través de las empresas que desarrolla. Desde el punto de vista empresarial, el objetivo principal de las organizaciones es el de constituirse en ordenamientos específicos jurídicos y sociales identificables y diferenciados con el propósito de generar empresas para hacer negocios. Es necesario seleccionar los recursos financieros, humanos, económicos, tecnológicos, políticos y sociales para desarrollar las empresas con capacidad de producir riqueza social. Así las cosas, se llamará *empresa* a un conjunto de actividades dentro de una organización que tiene por objeto producir un bien o prestar servicio a través del cual es posible alcanzar los objetivos previstos de la organización. El descubrimiento de América fue la empresa que permitió a la Corona Española materializar sus objetivos expansionistas en el descubrimiento de nuevas tierras y en la conquista de territorios. De manera que las organizaciones pueden desarrollar y llevar a cabo varias empresas y en cierto modo trascenderlas, pues una organización puede generar o eliminar varias de ellas según le convenga.

Las empresas heredan de las organizaciones la naturaleza del sistema de relaciones institucionalizado que les da sentido. En la misma línea se entenderá aquí por *negocios* los términos acordados en los cuales las empresas entregan los bienes y servicios al mercado. Las organizaciones, las empresas y los negocios son cada uno, sistemas abiertos o relativamente abiertos, insertos dentro de las especificidades de los entornos societales que los acogen, los que a su vez están inmersos dentro del gran macrosistema mundial, para el caso actual, en etapa de globalización. Sin temor a equívoco, la organización, la empresa y los negocios son aspectos de una misma realidad económica con diferente nivel de complejidad (Carroll & Shabana, 2010).

**Ilustración 2.** Configuración del sistema organizacional



**Fuente:** elaboración propia.

La responsabilidad social organizacional (RSO) difiere sustancialmente de la RSE no solo en alcance sino también en sentido de sus compromisos en tanto los negocios y las empresas son parte del sistema de organizaciones y de funcionamientos de una sociedad. No quiere eso decir que las empresas o los negocios no sean socialmente responsables, sino que lo son, o lo pueden ser, en razón a que la organización a la que pertenecen lo sea. Esto es así en consideración a que las relaciones que las empresas y los negocios generan debido a su desempeño o funcionamiento son derivadas del sistema relacional organizacional empresarial, pues es el sistema que las contiene y que les da sentido. No se está afirmando con esto que las empresas no puedan tener su propio sistema relacional, sino que las versiones del sistema de relaciones, que las empresas y los negocios desarrollen, pueden variar en consideración de su forma de acople a las condiciones contextuales en los que operan, pero no por eso, pueden considerarse desarticuladas de las directrices que defina el sistema organizacional en general. Este principio no se invalida por el hecho de que sean las empresas los medios (satisfactores) a través de las cuales se asuman y cumplan los compromisos a los que dé lugar la RSE<sup>39</sup>.

<sup>39</sup> En las organizaciones de clústeres y de grupos empresariales este fenómeno se hace más evidente y comprensible. Esta misma lógica podría aplicarse a los análisis,

Es necesario precisar que el compromiso de asumir o no una gestión basada en la RS por parte de las organizaciones no debe, en principio, someterse a una respuesta intencionada o no al modelo de desarrollo adoptado por un país tanto para su economía como para su sociedad. El compromiso de las organizaciones con el cumplimiento de su RS debe sustentarse desde principios más generales, esto es, desde una perspectiva axiológica que inicie y finalice en el sistema de valores societalmente definidos como aceptables y efectivamente aceptados desde lo macro y microsocio, así como desde lo macro y microempresarial y organizacional. Por lo tanto, es tan solo desde lo organizacional y más específicamente desde su fundamentación axiológica, desde donde la RS asume su dimensión (si se quiere socio-humana) muy por encima de lo que pueda reconocerse como acciones sociales, caridad institucional o filantropía organizacional o corporativa<sup>40</sup>.

La pregunta que fundamenta la responsabilidad social en las organizaciones está por fuera de los términos de justicia del mercado y de los que dictamina la ley, y se centra, como lo propone la perspectiva de las externalidades, en indagar por reconocer la naturaleza de los impactos a terceros y el alcance de dichos impactos a través de las especificidades de cada funcionamiento de la organización. Estos impactos o externalidades afectan a terceros en sus condiciones existenciales del *ser, el hacer, el estar y el tener*. Frente a los cuales la organización debería asumir su responsabilidad y actuar en consecuencia.

---

por ejemplo, de las organizaciones empresariales en industrias, de las organizaciones industriales en sectores y de estos sectores en economías, así como de las organizaciones entre países en regiones. Es por esto por lo que resulta pertinente el referirse a la RS de las empresas colombianas, de la industria nacional y del nivel o grado de responsabilidad social que en general muestra el desempeño de la economía nacional.

<sup>40</sup> La filantropía, sin embargo, fue la primera aproximación empresarial al ejercicio de la responsabilidad social corporativa (RSC). Según un estudio de la CEPAL, las Naciones Unidas y la GTZ, la RSC se ha empezado a consolidar en América Latina en su verdadera dimensión a partir de los años 90. Al respecto puede consultarse a: Correa, María E (2004). Vale la pena señalar que la filantropía se rige por un desinterés entre el filántropo y el beneficiario y sus acciones están fundamentadas en la *filia* que un agente social cualquiera pueda tener hacia el género humano en general, aunque en específico se oriente a un campo del quehacer humano en particular. La RSC, por su parte, se orienta por un compromiso ético frente a los impactos que una organización genera en su funcionamiento.

En sus valores, en sus empresas y en sus negocios, es donde hay que cuidar de *la coherencia* en el actuar socialmente responsable de las organizaciones empresariales<sup>41</sup>. Téngase en cuenta que esta coherencia ha llegado a convertirse en factor de *sostenibilidad organizacional*, no solo en el mercado sino también en la sociedad en general y se percibe la tendencia a reforzar aún más esta injerencia de la sostenibilidad integral organizacional<sup>42</sup>. Sin embargo, esta no parece ser una realidad para todas las organizaciones en todos los mercados ni en todos los contextos sociales, pues existe evidencia empírica de que, en América Latina, a pesar de los avances en RSE en particular, las organizaciones de la sociedad civil no tienen, por lo general, exigencias de un comportamiento responsable en sus sistemas de relaciones interorganizacionales (Correa, Flynn, & Amit, 2004).

Desde el enfoque de la presente investigación, al que se llamará enfoque de las externalidades<sup>43</sup>, se sustenta la propuesta de que cualquier com-

---

<sup>41</sup> Todos los agentes sociales y entre ellos las organizaciones, adquieren cierta identidad en razón, entre otros aspectos, a los valores que asumen y con los cuales se comprometen frente a los demás agentes sociales. Así, la identidad que la organización asume define en parte lo que ella es y hace en la sociedad y es precisamente eso lo que socialmente se le permite que *sea y haga*. Estos son los compromisos misionales. Todo lo que una sociedad "espera" de una organización está definido por lo que ella ha decidido *ser y hacer*. Otra cosa es el cómo lo es y el cómo lo hace.

<sup>42</sup> Índices como los *Dow Jones Sustainability World Index*, *FTSEGood* y *Ethical Index Euro*, están siendo cada vez más usados en el mundo empresarial para evaluar el destino de posibles inversiones. Estos índices emplean indicadores que evalúan, entre otros aspectos: los códigos de conducta y anticorrupción, los criterios medioambientales, la retención y atracción del talento humano, los informes sociales, los criterios de gobierno corporativo, la gestión de riesgos, el desarrollo del capital humano, la filantropía empresarial. Otros autores proponen la necesidad de establecer una especie de "*auditoría social*" como forma de hacer un seguimiento a las organizaciones en lo referente al cumplimiento de sus responsabilidades sociales. Véase a Chamon, Jorge y Amurrio, Juan Carlos (2002). Este aspecto de la auditoría social será uno de los elementos importantes a observar dentro del ejercicio futuro de la RS y será necesario incorporarlo en el instrumento de captura de información sobre RSO.

<sup>43</sup> Por el momento baste con definir a las externalidades como "El efecto directo de las acciones de una persona o empresa sobre el bienestar de otra persona o empresa de una forma que no se transmite a través de los precios del mercado" KATZ, Michael; ROSEN, Harvey (1995). *Microeconomía*. España. McGraw Hill. p.648. Nótese como los términos de la definición están en función del bienestar.

promiso de RS debe entenderse desde la responsabilidad que cualquier *agente social*, como podría considerarse a las organizaciones<sup>44</sup>, debería asumir frente a los resultados de su comportamiento. Para el caso de las organizaciones empresariales serían aquellos resultados, externalidades, impactos o efectos (positivos y negativos) que el desempeño empresarial genera en los demás agentes con los que *comparten*<sup>45</sup> el mundo y la vida.

## 2.1 ¿Es discrecional ser socialmente responsable?

En el mundo empresarial se ha promocionado, desde diversas perspectivas, la necesidad de ser socialmente responsable. Las más visibles asignan a la RS cierto poder utilitarista en términos de avance en competitividad e imagen de marca que le pueda otorgar a la empresa (Maignan & Ferrell, 2004)<sup>46</sup>. Es el caso típico donde la RS juega el papel de estrategia competitiva más que de compromiso social. Otras le asignan utilidad en términos de la distensión de las relaciones de trabajo y con los entornos conflictivos y adversos a las empresas. En esta perspectiva igualmente instrumental como la anterior, la RS se emplea a la manera de instrumento compensatorio de los desequilibrios generados en el desempeño empresarial. Más adelante se tendrá la oportunidad de analizar las opciones que las diferentes perspectivas teóricas de la administración presentan para articular la RS en el direccionamiento de las organizaciones.

---

<sup>44</sup> A pesar de nuestro reparo en lo que respecta a considerar a las organizaciones agentes sociales a la manera que lo son los individuos, existen expresiones como la de "ciudadano corporativo" que también se les aplica y que podrían ser objeto de objeciones similares. (Correa, Flynn, & Amit, 2004, pág. 18). El mismo término es empleado por Jannik Lindbaek (2000). Es atractiva la interpretación que del mundo organizacional hace el grupo RETHOS de la Pontificia Universidad Javeriana. Roberto Solarte Rodríguez, su director, escribe: "[...] es necesario pensar el mundo de las organizaciones, que no es el de la persona ni el de los macro sistemas, sino uno mediado por instituciones con diversos niveles de complejidad." (Solarte R, 2003, pág. 4).

<sup>45</sup> Este compartir la vida y el mundo con el resto de los agentes sociales corresponde a la nueva perspectiva empresarial desde el nuevo paradigma organizacional como agente social incluyente.

<sup>46</sup> Se ha trabajado en el campo específico del comportamiento ético y responsable en el ejercicio del mercadeo como la estrategia que busca la competitividad empresarial. Un análisis basado en la perspectiva de la RS desde la teoría de la firma. Al respecto, puede consultarse a Smith, C.N. (2001).

De todas maneras, y aunque en principio sea cierto que la RS puede mejorar la posición competitiva de las organizaciones en los mercados, aumentar el valor de marca frente a sus competidores y ajustar parcialmente los desequilibrios en el sistema relacional de las organizaciones, no podrían ser éstos los únicos móviles que expliquen el hecho de que se asuman dichos compromisos. Sin descontar los beneficios utilitaristas a lo que nos estamos refiriendo, es a que no pueden ser solo compromisos de intereses estrictamente empresariales los que las organizaciones asuman en consideración solo a su desempeño empresarial. Esto se debe a que son las condiciones societales en conjunto y no las estrictamente económicas y financieras las que enmarcan el éxito empresarial ya no solo en los mercados sino en los contextos que las acogen. De alguna forma, la RS se ubica por fuera del alcance exclusivo de la dimensión económico- financiera de las organizaciones para insertarse estructuralmente desde su filosofía y su cultura. Rochlin (2005) analizó y modeló a través del *Global Leadership on Corporate Citizenship*, las posibilidades que tienen las empresas para incorporar estratégicamente la RS articulando lo operacional, lo estratégico y el liderazgo a lo que llamó el *aprendizaje comprometido*.

Los resultados económico-financieros de las empresas son siempre relativos a las relaciones globales del entorno competitivo más que a la misma composición (estructura) de capital que se convierte así en una condición necesaria pero no suficiente. Ocurre lo mismo con los compromisos de ley, que no siendo de naturaleza empresarial son, sin embargo, de estricto cumplimiento. Sin embargo, es claro que el cumplimiento de la normatividad legal entra dentro del comportamiento socialmente responsable de las organizaciones.

Hay que reconocer que el carácter voluntario de asumir o no los compromisos a los que la RS da lugar marcan una gran diferencia con el resto de los compromisos de carácter legal. Sin embargo, incluso en éstos, el cumplimiento o no de las leyes es también potestativo de cada organización, solo que su incumplimiento acarrea sanción legal a diferencia de lo que ocurre con los compromisos de la RS. Sin embargo, por estar por fuera de toda reglamentación obligante y por estar sometidos a la "voluntad organizacional" estos compromisos de la RS definen un espacio de acción y de reflexión de gran potencial social, humano y empresarial.

Como se aprecia, la discrecionalidad de asumir compromisos socialmente responsables lleva en última instancia a la comprensión de lo que se pudiera llamar la "*voluntad organizacional*", si es que se permite este término. Por *voluntad organizacional* se entiende la declaración pública de los objetivos, intereses y compromisos que se pretenden cumplir a través del desempeño organizacional y que se explican a través de las políticas, la filosofía, la cultura y las acciones de la organización. Este tipo de voluntad es la que define la racionalidad de los comportamientos organizacionales y la separa del tipo de decisiones que dependen de la voluntad, valores y discrecionalidad de las personas que la conforman, incluyendo la voluntad de los directores o gerentes. En consecuencia, se propone para el caso de la RSO, asumir criterios de comportamientos éticos que proporcionen un blindaje a esta voluntad organizacional de ser socialmente responsable a través de un sistema de valores que permitan una valoración menos prosaica y más integral, de manera que se controle la tendencia hacia un reduccionismo solamente utilitarista. Es necesario reconocer en los comportamientos socialmente responsables las dualidades que le son propias, por ser resultado, en última instancia, de las decisiones humanas, por eso todo reduccionismo resulta sesgado e impertinente.

Se ha resaltado la diferencia entre las directrices que se definen estructuralmente en la organización de las que se definen a partir de los criterios, intereses, valores y estilos particulares de los directivos de las mismas. Pareciera importante evaluar las opciones y limitaciones para una articulación de la RS desde las diferentes perspectivas teóricas de la teoría organizacional.

## **2.2 La RSC como parte de la complejidad histórica de las organizaciones**

La complejidad en el mundo organizacional es un proceso creciente y la aparición misma de la organización, así como la RSO, constituyen parte integrante de ese proceso histórico de complejización de las organizaciones. A lo largo de la historia del fenómeno organizacional, hay que reconocer que no siempre la dinámica del proceso de complejización ha sido la misma y en la actualidad y muy especialmente a partir de los años 70, la dinámica

del proceso se ha acelerado y profundizado. Esta trayectoria, hasta cierto punto irregular, es característica de la dinámica de todo sistema como lo es el organizacional.

Factores adicionales como la globalización han definido lo que podría llamarse *el orden global* a partir del cual la liberación del comercio, como condición del crecimiento, ha logrado constituirse en un atractivo para las economías en general y para las empresas en particular y a partir del cual, tanto las unas como las otras, han elevado su sensibilidad y dependencia a las condiciones del libre mercado. Este tipo de comportamiento constituye evidencia clara del incremento y la profundización en la complejidad del mundo organizacional en general y de las empresas en particular. Algo similar ha pasado con la incorporación de la RS a las organizaciones empresariales. Es crucial retomar aquí el hecho de que las organizaciones empresariales son los espacios en y a través de los cuales se reproduce la sociedad y la economía. Existe pues una correspondencia entre la complejización de la economía, de la sociedad, de la cultura y de las organizaciones que las conforman y a través de las cuales se reproduce y sostiene.

En los procesos de liberación comercial<sup>47</sup>, se reestructuran y reconceptualizan tanto las heterogeneidades como las homogeneidades económicas, sociales, políticas y principalmente culturales, tanto de las sociedades en general como de las economías y de las empresas en particular. Así, la complejidad del libre mercado constituye un nuevo reto tanto para las organizaciones de economías desarrolladas como no desarrolladas, aunque es claro que unas tendrán más capacidad de enfrentarla que las otras. Sin embargo, para cualquier tipo de organización será necesario identificar los puntos o áreas donde se concentrará la complejidad y las formas posibles de enfrentarla, aunque es necesario reconocer que es vana toda pretensión de resolverla.

---

<sup>47</sup> Se considera que el libre mercado se presenta como tendencia de largo plazo a la que los países irán llegando a su debido tiempo de acuerdo con su propia dinámica. Consideramos que el libre mercado será la situación a la que se llegará una vez la socialización del conocimiento y el libre acceso a la tecnología elimine las rentas de monopolio.

La clase administradora de las nuevas organizaciones se enfrenta así al quiebre de sus paradigmas y a la necesidad de elaborar los nuevos conocimientos que guiarán el ejercicio administrativo del fenómeno organizacional presente y futuro. La RSO aparece con fuerza y al parecer, se está constituyendo en un factor determinante al que están convergiendo las organizaciones contemporáneas como *respuesta adaptativa* a las condiciones del cambio global y a los nuevos requerimientos de la participación en los mercados<sup>48</sup>.

La reestructuración y expansión de la homogeneidad y la heterogeneidad de los factores organizacionales y de los entornos a los que se extienden los negocios y sus empresas con la liberación de los mercados, ha diversificado los retos y los riesgos del quehacer organizacional y, con ellos, los problemas a enfrentar. El ejercicio de la administración se profundiza en campos que antes no estaban dentro de su horizonte tradicional de la toma de decisiones<sup>49</sup>. Uno de esos campos lo constituye hoy en día, lo social y no desde cualquier perspectiva, sino desde la responsabilidad en términos de la sostenibilidad societal.

---

<sup>48</sup> Hay quienes reconocen que hay razones de marketing que evidencian cambios radicales y visibles en los funcionamientos de los mercados y especialmente de los consumidores. "Hasta la década de los años ochenta, el consumidor identificaba la marca como referente de diferentes valores, pero, curiosamente, en la actualidad está produciéndose el fenómeno inverso; la marca sitúa en el consumidor esa referencia de valores." (Vernis, Iglesias, Sanz, & Saz, Claves para el fortalecimiento de las organizaciones no lucrativas., 2006, pág. 67). La RS está ganando terreno en este campo.

<sup>49</sup> Dentro del desarrollo histórico de la teoría administrativa la aparición de la teoría organizacional ha traído importantes aportes. En un principio, la teoría administrativa se centró en la relación *hombre-máquina*, que representó el microsistema empresarial más evidente, dentro de una concepción de la organización como una máquina orientada a la productividad bajo condiciones de eficiencia y eficacia. Dentro de esta tendencia relevante del *hacer* se avanzó hacia la relación *hombre-hombre* como resultado de las nuevas formas de organización del trabajo por equipos. La gestión humana ocupó entonces un importante papel dentro del ejercicio general de la Administración. Posteriormente y gracias a los aportes de la Teoría General de Sistemas, el estructuralismo tradicional (Taylor, Fayol y Weber) posibilitó concebir a la organización empresarial como un *sistema social*, donde el comportamiento organizacional estaba articulado al comportamiento de otros sistemas en particular y del entorno social en general. Así, se pasó de la relación *hombre-hombre* a la relación *hombre-organización*. Del comportamiento organizacional se llegó así a las teorías de la decisión que rápidamente fueron enriquecidas por los aportes de la teoría de la complejidad.

Esta mayor articulación de las organizaciones empresariales a campos cada vez más diversos, está generando una ampliación cualificada (especializada) de su sistema relacional. Esta ampliación del sistema organizacional afecta la masa crítica del mismo sistema, no porque necesariamente la organización se expanda, lo que sería normal desde el punto de vista de los objetivos de su crecimiento, sino porque se multiplican sus interconexiones con otros sistemas originando nuevas realidades emergentes en las organizaciones. Este fenómeno incrementa también el sistema de fuerzas de *atracción y repulsión* entre ellas. Parte de esta interacción de fuerzas dan razón de la dinámica de los sistemas organizacionales contemporáneos. Dentro de este marco general se ubica la RSO como una nueva forma de cualificar las relaciones de la organización contemporánea con las nuevas realidades sociales, económicas y ambientales emergentes. Desde esta perspectiva, la RSO permite acortar la distancia entre los sistemas sociales y los organizacionales, dinamizando y consolidando la estabilidad relativa de la unidad del sistema societal<sup>50</sup>.

De esta manera, al profundizarse la complejidad de las organizaciones se amplía la *interconectividad* de su sistema relacional. Este aspecto está exigiendo de la administración una mayor concentración en la comprensión y dirección de la interdependencia de los componentes de la organización y del grado de complejidad que alcanza. La RSO se evidencia así con más fuerza dentro del amplio abanico de interconectividades organizacionales contemporáneas. Es más, bien se podría decir que la mayor y más profunda interconectividad está exigiendo cada vez más que se haga de forma socialmente responsable.

---

<sup>50</sup> Téngase en cuenta que en esta interacción entre fuerzas de atracción y repulsión se juega la estabilidad o inestabilidad de la unidad del sistema societal en general. De manera que cuando la tensión beneficia a la atracción la unidad está a salvo, pero cuando se beneficia a la repulsión, la disociación es el resultado. Se hace necesario asumir transformaciones y cambios para relajar el sistema general de relaciones, aunque nunca la tensión sea resuelta definitivamente. Y no puede resolverse definitivamente debido a la falta de información completa sobre todos los posibles impactos que una acción pueda generar.

El carácter novedoso de estas nuevas interconexiones (recuérdese que la RSO es o debe ser transversal al sistema relacional de la organización para preservar la coherencia en su funcionamiento) trae consigo nuevos riesgos y retos de los que la tradición administrativa no conocía o simplemente no estaba acostumbrada. Este hecho genera en el comportamiento gerencial contemporáneo cierta *ambigüedad* a la hora de tomar decisiones y requiere, por lo tanto, tacto, conocimiento e investigación que resultará siempre insuficiente frente a la posibilidad de una toma de decisión plenamente certera y confiable.

A este *comportamiento ambiguo* le acechan dos condicionantes: el primero, es el principio de *incertidumbre*, según el cual ningún conocimiento de la realidad es plenamente falso ni cierto y, en consecuencia, ninguna decisión tampoco lo sería. El segundo, es lo que en los sistemas complejos se conoce como el teorema de la *incompletitud*<sup>51</sup>, según el cual hay situaciones problemáticas para las cuales no existen soluciones únicas establecidas. Solo la creatividad de la dirección administrativa, alimentada con la experiencia, que para el caso sirve más bien poco, abre posibilidades para la toma de decisiones en situaciones de incompletitud. De todas maneras, no habrá forma de probar cuáles decisiones son plenamente las más adecuadas ante una situación en particular.

En ambas situaciones, en *incertidumbre* y en *incompletitud*, y para el caso específico de las organizaciones empresariales, la responsabilidad, como valor o principio de actuación, resguarda al tomador de decisiones de magnificar los impactos indeseados del funcionamiento organizacional. Así las cosas, es justo reconocer que la *ambigüedad* le es característica al comportamiento organizacional en general y que será creciente a medida que se avanza en la complejidad. El riesgo no solo se diversifica, sino que se vuelve cada vez mayor y con ello se incrementa el cuidado del uso de

---

<sup>51</sup> Se le reconoce como el teorema de Kurt Gödel. Según este matemático, ningún sistema consistente tiene la capacidad de demostrarse a sí mismo. En consideración a que no existe la completa información es necesario reconocer que, en cualquier análisis de la realidad organizacional, siempre será posible dejar por fuera información importante. En consecuencia, el criterio de realidad que se pueda tener del sistema organizacional es parcial y nunca definitivo.

la libertad en la toma de decisiones. En paralelo, la necesidad de asumir mayor responsabilidad aparece como imperiosa para el ejercicio gerencial contemporáneo. Dentro de este contexto resultan relevantes para soportar la toma de decisiones, la *predictibilidad*<sup>52</sup> y la *proactividad*. La primera, como una tarea a realizar, mientras la segunda, como una característica de la administración, que significa, además de tomar la iniciativa, asumir responsabilidad de los resultados de la toma de decisiones. Ambas se consideran necesarias para un ejercicio efectivo de la RS.

La incertidumbre, la incompletitud, la inestabilidad<sup>53</sup> y el cambio permanente tanto de las organizaciones y del entorno, vulneran uno de aquellos aspectos que han sido tradicionales en el ejercicio de la gerencia tradicional: el control (la gobernabilidad). Este aspecto ha traído a la gestión organizacional rigideces que han llegado en ocasiones a la imposición de normas, medidas

---

<sup>52</sup> Como el conocimiento incompleto hace de la certeza y la verdad conceptos relativos, entonces surge la inseguridad afectando la asertividad en la toma de decisiones. Las técnicas relacionadas con la predictibilidad permiten a la dirección de las organizaciones crear bases para la generación de confianza, o al menos, para la generación de niveles de confianza de manera que la toma de decisiones tenga fundamentos confiables y reduzca su discrecionalidad subjetiva.

<sup>53</sup> Estas características de los sistemas abiertos producirán en ellos una tendencia a depender preferiblemente de las condiciones iniciales, pues es lo más conocido y lo que menos incertidumbre genera. Por eso la resistencia al cambio. A la vez, estas características desarrollan en los sistemas alta sensibilidad a las situaciones que le ocasionan inestabilidad, incertidumbre y, en general, desequilibrios. Este aspecto encierra a la administración de los sistemas organizacionales en situaciones difíciles: si se opta por las condiciones iniciales, se reducen los riesgos y paradójicamente con ellos, las opciones de supervivencia, a la vez que se cierran las posibilidades de desarrollo y del cambio organizacional, desaprovechando el potencial sistémico de la organización. Pero si se opta por enfrentar las situaciones de inestabilidad e incertidumbre, paradójicamente se amplían tanto los riesgos como las opciones de supervivencia de la organización. La toma de decisiones tendrá frente a las más amplias posibilidades de elección menores probabilidades de acierto. Como puede apreciarse, en el manejo de la dinámica de los sistemas aparece siempre *lo paradójico*, como característico del análisis sistémico. A este comportamiento se le conoce como: *impredecibilidad*. La RSO enfrenta estas limitantes en aquellas organizaciones en las cuales el ser socialmente responsables apenas comienza. Sin embargo, la RSC se hace indispensable cuanto más se asuma la incertidumbre y el riesgo, lo cual ocurre no solo en el libre mercado.

y controles policivos cercanos a la tiranía, con el consecuente deterioro del clima organizacional y la productividad (Drucker, 1993)<sup>54</sup>.

## 2.3 La zona de aceptación

La incertidumbre, la inestabilidad y la diversidad de riesgos que se presentan en los desempeños de las organizaciones exigen del ejercicio gerencial prudencia, reflexión, sutileza, respeto y creatividad<sup>55</sup>. Desde nuestra perspectiva, el ejercicio de la RS reclama de las organizaciones comportamientos prudentes que ubiquen a la organización dentro de una "zona de aceptación"<sup>56</sup> de impactos societalmente tolerables y sustentables.

La "zona de aceptación" definiría el espacio de las discrepancias tolerables entre lo que los grupos de impacto o de interés esperan de la organización y lo que efectivamente la organización les proporciona. Este es un aspecto valioso dentro del ejercicio de la RSO, pues se sabe que el cumplimiento de

---

<sup>54</sup> Drucker asegura que el control, asociado al ejercicio de mandar que deriva de la autoridad, ha sido reemplazado en las organizaciones contemporáneas por la dirección. (Drucker, 1993, p. 64). Esta sutileza semántica no resuelve el problema, pues la administración también se soporta en formas diferentes de control.

<sup>55</sup> Desde nuestra perspectiva, la administración y el ejercicio gerencial de sistemas organizacionales empresariales complejos y adaptativos requieren centrar la atención en los siguientes aspectos clave para la supervivencia organizacional en ambientes competitivos contemporáneos: el cambio, la capacidad de gestionar, la flexibilidad, la comunicabilidad, la adaptabilidad, la efectividad, la permeabilidad, la pertinencia, la información y la contextualización. La responsabilidad no es una característica de los sistemas sino de la gestión organizacional que cualifica sus funcionamientos. Estos aspectos se han definido teniendo en cuenta las principales características de los sistemas abiertos: el encadenamiento funcional: entrada, proceso, salida, retroalimentación; el ambiente, el dinamismo, la multidimensionalidad, la multivariabilidad, la multimotivacionalidad (para los sistemas humanos), la sinergia, la adaptabilidad, la probabilidad, la delimitación y la caracterización que lo hace descriptible.

<sup>56</sup> Este concepto es importado desde el mercadeo. En esta disciplina se entiende por "zona de aceptación" aquella distancia entre el precio y la calidad dentro de la cual los consumidores aceptan incrementos del precio sin que se correspondan con incrementos en la calidad. Es, por así decirlo, el espacio de las diferencias entre precio y calidad en el cual el consumidor es insensible al precio. Esta zona proporciona a los empresarios cierta maniobrabilidad en el mercado.

Los compromisos socialmente responsables puede ser gradual y progresivo, lo que causa rezagos en el cumplimiento de las expectativas de los grupos de impacto. De todas maneras, el concepto de “zona de aceptación” permite identificar cierta “tolerancia” en los impactados, de manera que, para el caso de las externalidades negativas, el costo de la externalidad puede crecer sin modificaciones sustanciales en sus demandas. Para el caso de las externalidades positivas, es posible identificar también cierta insensibilidad de los grupos de impacto frente a reducciones en sus beneficios sin cambios sustanciales en sus demandas. Este es un principio que requiere de un fuerte manejo ético pero que constituye un valioso instrumento cuando se enfrentan limitaciones de recursos para atender los compromisos socialmente responsables.

El conocimiento y manejo de la zona de aceptación podría prestarse para abusos en la definición y cumplimiento de los compromisos de RS, pues con base en las expectativas adaptativas, los impactados podrían acostumbrarse a la degradación de sus condiciones de bienestar anulando la aparición de demandas de reparación. Un asunto delicado de manejar en la medida en que la reputación no es un asunto solo que compete a los grupos de impacto sino a todos los ciudadanos que valoran los impactos de los desempeños de las organizaciones. Pasa con los trabajadores de grandes compañías que trabajan en condiciones lamentables y aunque ellos no demanden mejoras ni reparaciones, la comunidad internacional las señala y deplora.

Pero si bien la zona de aceptación tiene un mínimo límite, también cuenta con un límite máximo. La reparación de los impactos de las externalidades negativas no puede proyectarse al infinito sin comprometer la sostenibilidad organizacional. Las demandas de reparación deben tener también su alcance razonable.

El ejercicio de la RSO demanda, igualmente, una reflexión sobre el hacer de la organización y un conocimiento preciso, claro y lo más completo posible de los impactos generados, de manera que sea viable asumir los compromisos socialmente responsables que le competen. Las formas de responder a los compromisos de la RSO requieren de cierta creatividad para obviar u optimizar los costos asociados en los casos en lo que esto ocurra y para construir la corresponsabilidad tan necesaria en ellos.

El que una organización logre enfocar sus funcionamientos dentro de lo que aquí se ha denominado “zona de aceptación” de responsabilidades sociales, permite afirmar:

- Primero, que la *eficiencia organizacional* ha “aumentado” o al menos, se ha cualificado, pues habría que reconocer como *resultados valorizados*, aquellos comportamientos frente a los cuales la organización se haya asumido como socialmente responsable. De manera que un mismo conjunto de funcionamientos organizacionales producidos ahora con mayor responsabilidad social, esto es, con un valor agregado social, se convierte en un indicador de *incremento* en la eficiencia funcional de la organización<sup>57</sup>. Esta cualificación de los funcionamientos empresariales conecta con el ejercicio de RS tanto en lo que se refiere a las externalidades positivas como a las acciones de reparación de los impactos de las externalidades negativas. Un aumento de las externalidades positivas y una reducción de las negativas califica el comportamiento y el producto de la organización y reafirma el avance de su proceso de desarrollo al permitir una articulación mayor y más armónica con lo societal, así beneficia las condiciones de crecimiento, desarrollo, supervivencia y sostenibilidad organizacional.
- Segundo, que es innegable el impacto sobre la *eficacia del desempeño organizacional*, pues al definir a sus funcionamientos como socialmente responsables, desarrolla la *cultura* de la responsabilidad social en todos sus comportamientos en forma integral. De manera que una organización que asume como compromiso extender la responsabilidad social a todas sus áreas de desempeño, incrementa la eficacia y la calidad en las formas de lograr sus objetivos organizacionales y en los resultados positivos de los impactos de sus funcionamientos. Desde este punto

---

<sup>57</sup> “Las empresas también han encontrado una fuente de oportunidades operacionales en las organizaciones sociales.” (Vernis, Iglesias, Sanz, & Saz, 2006, pág. 70). Aunque nuestra perspectiva al respecto es un tanto diferente a la propuesta por estos autores, lo que se quiere resaltar es que las oportunidades que las empresas encuentran en el sector social y en la sociedad en general, no siempre se refieren a oportunidades de mercado sino a posibilidades de cambio interno a partir del “refinamiento” del sistema de relaciones con lo social en general a propósito de asumir el compromiso de volverse una organización socialmente responsable.

de vista, la extensión y profundización de la responsabilidad social en los funcionamientos de las organizaciones beneficia la eficacia de sus desempeños.

- Tercero, en razón a que la organización que asume la RS como parte de su estructura, de su cultura y filosofía organizacional, es, en consideración, que desea y busca efectivamente producir efectos socialmente responsables, entonces podría afirmarse que es más *asertiva* en la medida en que alinea su misión, filosofía y cultura organizacional con sus desempeños. La coherencia se constituye así en su mejor resultado.

Pudiera decirse que la zona de aceptación consta de dos momentos: uno inicial definido por la relación

$$\frac{\text{Externalidad negativa } [\exists]}{\text{bienestar } [\delta]}$$

En la primera relación, en una situación inicial, lo que los grupos de impacto conocen de la organización es la externalidad negativa que les genera  $[\exists]$ , pero desconocen el verdadero alcance que dicha externalidad pueda tener en su nivel de bienestar  $[\delta]$ . Entre ambas existe una relación inversa de manera que si las externalidades negativas aumentan, el bienestar es menor. En principio, y gracias a este desconocimiento, esta reducción en su bienestar puede no manifestarse en demandas efectivas de reparación hacia la organización. Pero existe otra situación en la que los impactados conocen la externalidad, pero no la valoran o la valoran como marginal. Así, la  $\exists$  puede crecer y el bienestar  $[\delta]$  bajar aún más sin que existan demandas de reparación al respecto. Esta brecha y su costo social puede seguir expandiéndose si los impactados asumen adaptarse a las nuevas condiciones de bienestar. El límite no es claro y depende de condiciones circunstanciales.

El otro momento estaría definido por la relación:

$$\frac{\text{bienestar } [\delta]}{\text{Externalidad negativa } [\exists]}$$

La segunda relación habla de que los impactados conocen el efecto en su bienestar y la conexión que tiene con la externalidad negativa. Si la externalidad se valora como marginal, entonces puede expandirse a expensas de la reducción del bienestar de los impactados. Pero cuando ellos consideran que la reducción de su bienestar debe parar, entonces surgen las demandas de reparación<sup>58</sup>. Estas reparaciones no eliminan la externalidad, pero sí los costos socializados que generan. En este caso, el bienestar sube sin que necesariamente la externalidad baje. La reparación es una medida de contingencia frente a la imposibilidad de eliminar la externalidad negativa de forma radical que sería lo deseable pero no siempre posible. Ahora bien, cuando la externalidad se reduce y con el tiempo tiende a cero, los costos asociados sobre los impactados se reducen y las condiciones de bienestar aumentan relativamente. Este es el caso en el cual los impactados mejoran por reducción de externalidades negativas y no por efecto de externalidades positivas. Este bien podría ser un primer momento para comenzar con la RS en las organizaciones: reducir las externalidades negativas como aporte efectivo al bienestar de los impactados.

Partiendo del hecho de que los grupos de interés conocen las externalidades negativas y los impactos en sus condiciones de vida, entonces, si la valoración que hacen del impacto de la externalidad es baja frente a las valoraciones de sus efectos sobre sus condiciones iniciales de vida, entonces la relación será alta, indicando que la importancia del efecto organizacional en las condiciones de vida iniciales no es realmente representativa. Esto no significa que dichas externalidades no sean importantes o sean exentas de reparación, o desechadas por la organización, solo se podría decir que son menos prioritarias en atención que otras que muestren niveles más altos. Este instrumento de medición de la valoración de los interesados permite tener un referente para priorizar la atención de las externalidades negativas.

---

<sup>58</sup> Estas demandas pueden provenir de sectores que no son impactados directamente por la externalidad generada, es decir, no son *stakeholders* de la organización, pero que por mayor conocimiento y por solidaridad con los impactados presionan por la reparación.

En las anteriores consideraciones se ha supuesto que todas las demandas provienen de sectores externos (impactados o no) a la organización. El asunto crucial es que la organización debe tener conocimiento suficiente de los efectos que genera y no habría razón alguna, fuera de la mezquindad, de no intervenir proactivamente en su reparación o en la eliminación de las causas de sus externalidades negativas. La reparación constituye en sí mismo un límite aceptado de RS sin que sea necesario para ser considerado socialmente responsable, que se produzcan externalidades positivas.

Un aspecto adicional está relacionado con la dinámica organizacional, la del mundo en general y de los entornos en particular. El mundo y las organizaciones están en permanente movimiento y dentro de este *el cambio* y *la permanencia* constituyen los elementos básicos de su dinámica. La *inestabilidad*<sup>59</sup> es pues la invariante del movimiento organizacional y de los entornos a los que se inserta. En consecuencia, los principios administrativos derivan de esta característica, además de su pertinencia, su temporalidad e inestabilidad, cuestionando cualquier pretensión de permanencia y validez *per se* de cualquier modelo económico o administrativo.

En ambos casos, en el cambio y en la permanencia, como situaciones de la dinámica del sistema organizacional, se requiere de la presencia de la RS. No justifica el cambio el abandono de los compromisos socialmente responsables como tampoco el asumirlos tiene como condición la estabilidad en las organizaciones. Una vez asumida la RS se convierte en una invariante comportamental de la dinámica organizacional. Se reafirma aquí que la RSO no debe concebirse como una característica de los estilos gerenciales, sino que, por el contrario, debe constituir una característica estructural de la organización a la que es necesario que los diversos estilos gerenciales se adhieran.

Es pertinente resaltar que la relación entre *el cambio* y *la permanencia* en el movimiento organizacional niega el principio de *la inercia*<sup>60</sup>. La existencia del

---

<sup>59</sup> La inestabilidad, al igual que la imprevisibilidad son características inherentes al desarrollo mismo de los acontecimientos.

<sup>60</sup> Este concepto es importado desde la física y su aplicación a la dinámica organizacional es ajustada y pertinente.

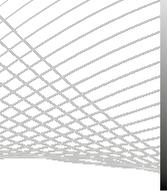
*cambio* y de la *permanencia* da cuenta de la fricción a la que la organización está sometida y, en consecuencia, es posible concluir que el movimiento organizacional no es rectilíneo ni uniforme y, por lo tanto, es de esperar que su desarrollo tampoco lo sea. Este es un aspecto que enriquece la complejidad del fenómeno organizacional y del ejercicio gerencial en particular.

La RS, cuando se incorpora a la dinámica organizacional empresarial, tiene la capacidad de elevar la *calidad* del sistema<sup>61</sup> por encima de lo meramente funcional y de cualificar el desempeño organizacional como responsable, elevando a la organización por encima de su función meramente productiva o *servuctiva*. Así, la RSO permite pasar del desempeño funcional productivo al desempeño productivo socialmente responsable. De manera que la RSO posibilita así a las organizaciones alcanzar lo que podría reconocerse como una *meta-dimensión*, al permitir que los funcionamientos organizacionales converjan hacia la responsabilidad como valor y puedan lograr impactar otras dimensiones sociales, todas ellas se pueden enmarcar dentro de su desarrollo organizacional, de manera que le posibilitan una visión más holística y amplia de sí misma y de su realidad contextual.

La RSO permite rescatar la funcionalidad de las organizaciones empresariales de lo estrictamente productivo y financiero al refinar su desempeño y sus impactos societales como responsables. Como se quiera, la RSO permite ampliar la conciencia social y humana de las organizaciones y a la vez es un resultado de dicha ampliación.

---

<sup>61</sup> Con calidad del sistema organizacional se quiere dar cuenta de la mayor capacidad que desarrollan las organizaciones para satisfacer de forma óptima las demandas crecientes de satisfacción de sus grupos de impacto.



# Capítulo 3

## Pertinencia de la RS en el desarrollo de la teoría organizacional

---

En la sociedad contemporánea, las organizaciones son *objeto y sujeto de acción* de las personas y a la vez son *intermediadoras* de las acciones de los seres humanos en el mundo y la sociedad. Sin embargo, no podrá negarse que también las organizaciones convierten a las personas en objeto y sujeto de acción. Es por esto por lo que es posible hablar de las organizaciones como sujetos corporativos de responsabilidad.

Las organizaciones son pues sistemas complejos<sup>62</sup> de interrelaciones entre los seres humanos y entre ellos y el mundo que surgen de los arreglos establecidos entre los elementos que las integran en razón al logro de los objetivos propuestos. Ellas potencializan los alcances de los objetivos o intereses de los individuos, además, se han constituido en las formas contemporáneas del quehacer humano<sup>63</sup> más reconocido socialmente que, e incluso, ellas tienen la capacidad de organizar vastos conjuntos de las acciones humanas. El trabajo, por ejemplo, forma parte de esas acciones.

---

<sup>62</sup> En esta parte del trabajo se abordará un análisis de las organizaciones desde el punto de vista de la teoría de sistemas. Los referentes obligados serán: Bertalanffy, Karl Ludwig Von: *Teoría general de los sistemas*. Fondo de Cultura Económica, México, 1976. Y del mismo autor: *Perspectivas en la teoría general de sistemas*, Alianza Universidad, Madrid, 1979.

<sup>63</sup> Puede y debe diferenciarse las razones por las cuales surgen las organizaciones de las razones que explican el surgimiento de la división del trabajo en la base de la cual se encuentra la productividad y la especialización, dos aspectos que no necesariamente acompañan al fenómeno organizacional.

El evaluar las posibilidades de articulación de la RS en las diversas teorías de la administración, permite comprender las opciones que el desarrollo del cuerpo teórico de la administración como campo de estudio de la organización, le permite integrar a la RS como una variable más que le es propia. La hipótesis es que, con los desarrollos realizados hasta ahora en la teoría organizacional, la RS podría participar como elemento propio o principio orientador de todo tipo de organización. Esta podría estar en la base misma de la teoría organizacional como quiera que la sostenibilidad, por ejemplo, o lo ambiental, constituyen hoy elementos inseparables del ejercicio teórico en el campo de las organizaciones.

No será un desarrollo exhaustivo por razones de espacio y pertinencia, pero se intentará hacer un análisis comprensivo lo más completo posible.

## **3.1 La RS y la teoría organizacional**

### **3.1.1 Los aportes clásicos**

Retomando los aportes de la teoría clásica (Taylor, 1969) al desarrollar la medición de las actividades de las personas, es posible preguntarse ¿qué es lo que se debe medir en el ejercicio laboral de los empleados? Las respuestas iniciales de los clásicos se dieron en términos de eficiencia para la productividad. Pero si fuera por los elementos de la producción o el trabajo que se pudieran medir, bien podría complementarse esta cuantificación, como se ha hecho posteriormente, midiendo, por ejemplo, la calidad, y de igual forma, las acciones del trabajo en términos de RS. La medición no necesariamente se circunscribe a lo cuantitativo de la productividad, sino que puede extenderse a sus características, como lo puede ser la RS. La amplitud de la pregunta inicial posibilita la apertura de respuestas para introducir nuevas variables, como la RS, que van completando la visión compleja e integral del quehacer organizacional. La pregunta para plantear sería: ¿cómo volver el quehacer productivo un hacer socialmente responsable? Como puede intuirse, esta pregunta permite generar respuestas no solo desde lo ambiental, sino desde todos los componentes del proceso productivo, incluyendo, por supuesto, los trabajadores y la gerencia.

Otro de los aportes de la teoría clásica fue el relacionado con el entrenamiento de los trabajadores por agentes especializados que pudieran certificar las competencias y destrezas de la mano de obra para la producción a escala. Este principio acoge con holgura la propuesta de entrenamiento de los trabajadores para realizar las actividades de la labor, no solo con los conocimientos técnicos propios de la producción, sino también, con los alcances y consecuencias que dichas actividades pueden tener para ser calificadas como socialmente responsables. La propuesta en concreto apunta a que toda capacitación para el trabajo debe incluir un sustrato de formación en RS aplicada a la actividad propia de la capacitación productiva. El conocimiento y el desarrollo de capacidades y competencias también deben ser incluyentes de la RS.

La propuesta del trabajo colaborativo como base de la forma de organización de la producción y garantía de la productividad, permite ampliarle el alcance a la colaboración entre los trabajadores para el cabal cumplimiento de los compromisos de RS que correspondan. Este último aspecto, se relaciona con el reconocimiento de la corresponsabilidad tanto en el trabajo, como en el logro de objetivos y los efectos de las acciones desarrolladas en la producción. Esta corresponsabilidad apunta a que es la organización como agente social, la que es socialmente responsable de las implicaciones de sus acciones misionales, aunque hayan sido sus trabajadores o directivos quienes en representación suya las hayan realizado. Es por eso por lo que la RS debe estar anclada en la filosofía (identidad), la estructura y la cultura organizacional tanto más cuando se sabe que la cultura afecta la toma de decisiones (Vitell & Paolillo, 2004). Refiriéndose en especial a los aspectos de RS en lo ambiental, Accinelli G & de la Fuente G (2013), afirman que "Sin embargo, dichas herramientas no siempre han ido acompañadas de los respectivos cambios en los sistemas informativos de la empresa y en la corriente general de gestión, por lo que permanecen como una parte de la estructura organizacional, pero de forma periférica al núcleo de toma de decisiones." (pág. 231).

La propuesta *fayolista* [Fayol, 1949 (1916)] de optimizar el quehacer organizacional a partir del reparto de funciones, realmente poco aporta a esclarecer el papel que cumple la RS como parte del pensamiento administrativo. El

marco histórico en el que surgió la propuesta de alguna manera la disculpa, pues en un periodo de transición de una economía precapitalista a una industrial apenas si exigía pensar en diferenciar los aspectos operativos de los administrativos, sin preocuparse mucho por el alcance y repercusiones de las acciones de las organizaciones. Las principales preocupaciones eran endógenas a la eficiencia del proceso productivo e incluso su alcance no iba más allá de la preocupación por la eficiencia y la productividad.

### 3.1.2 Max Weber

Una reflexión particular merece la teoría burocrática de Weber (Weber, 1993). En un intento científico propuso que el sistema de relaciones entre los miembros de una organización es impersonal y está definido en términos de las funciones que cada uno desempeña en el puesto que ocupa. El teórico alemán objetiviza el sistema relacional y abstrae los aspectos humanos que se involucran en el desempeño del trabajo. De manera que las únicas responsabilidades de los trabajadores son las de cumplir con los requerimientos del cargo, que están orientados al logro de la eficiencia y eficacia del trabajo. Dentro de este esquema de pensamiento, el que un desempeño laboral fuera o no responsable provenía directamente de la estructura y del diseño de las funciones del cargo. Se supone que el trabajador es neutro frente a su trabajo pues solo desempeña funciones previamente definidas. Solo se espera que su desempeño tenga el resultado esperado en los términos de calidad, eficiencia y productividad definidos. A pesar de lo anterior, la teoría burocrática permite introducir la RS como elemento formal del sistema de relaciones organizacionales como respuesta a la necesidad de tener reglas claras y racionales para que cada miembro de la organización pueda asumir las responsabilidades propias de su desempeño. De manera que la RS admite el poder articularse como elemento formal del sistema de relaciones burocráticas. Quizás es la teoría en la que resulta más claro comprender el alcance de lo que es la RSO.

Ahora bien, si bien es cierto que el sistema de relaciones define las funciones que los miembros de la organización deben desempeñar, no podría decirse que la RS sea una función más, sino que es una cualidad de las funciones de desempeño. De manera que la RS no es propiamente un elemento de

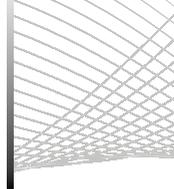
la estructura organizacional ni del sistema de relaciones sino una característica de ellas.

### 3.1.3 Teoría de las Relaciones Humanas

Siguiendo con nuestro recorrido por la teoría organizacional, solo sería hasta el surgimiento y amplio desarrollo de la teoría de las *Relaciones Humanas* (Mayo, 1945; Herzberg, 1976) cuando se introdujo en el análisis organizacional los aspectos humanos como potencializadores de los alcances y efectividad de las actividades organizacionales. Como se quiera este bien podría ser un comienzo digno de la humanización de la ciencia de la administración y de la apertura para la transformación organizacional con un sentido de mayor responsabilidad sobre las personas que conforman la organización, cada uno aportando desde en su integridad personal y no solo desde su dimensión como mano de obra. La productividad había encontrado explicaciones más íntimas en el ser humano adicionales a las técnicas y administrativas.

Aunque todavía muy lejos de ser una teoría que permita introducir con pertinencia y holgura la RS en las organizaciones, y a pesar de su perspectiva utilitarista, es sin duda alguna, el preámbulo que permitirá permear posteriormente responsabilidades desde la organización hacia los interesados, tanto internos como externos, de una forma muy distinta a como se definieron, por ejemplo, dichas responsabilidades con los trabajadores por exigencias sindicales.

Los aportes de la perspectiva de las relaciones humanas son un paso importante para la comprensión de la dimensión humana de las organizaciones, aunque en realidad los compromisos de RSO tienen como fundamento atender los efectos indeseados de los impactos de las acciones del desempeño organizacional y no a las personas mismas. La RS tiene la facultad de entronizar en la organización en el espacio del respeto por el otro y lo otro que constituye un paso adelante en la transformación de la relación *organización – ambiente- sociedad*. La multidimensionalidad del hombre comienza a abrirse paso en el espacio teórico y práctico de la organización como campo de la gestión.



### 3.1.4 Teoría de los sistemas cooperativos

Derivados de los aportes de las teorías anteriores, la propuesta de concebir a las organizaciones como *sistemas cooperativos* (Barnard I., 1939) reúne los aspectos teóricos de las relaciones humanas, especialmente los relacionados con el trabajo en equipo, el reconocimiento personal, la orientación y compromiso con el alcance de los objetivos organizacionales como forma y condición para lograr los objetivos propios. El sistema cooperativo de trabajo permite socializar las responsabilidades, no solo al desempeño de una tarea sino al logro de los objetivos de la organización. El comprender que el alcance de los objetivos organizacionales es condición para el logro de los objetivos personales, orienta la atención no solo al logro de dichos objetivos (eficacia) sino en la *forma* de lograrlos. La RS encuentra en esta perspectiva organizacional toda su pertinencia.

La organización como entidad fenomenológica es, en lo esencial, una articulación premeditada y racional de recursos de diversa índole para el logro de algunos "objetivos propuestos"<sup>64</sup> que corresponden a los *objetivos misionales*. Es en esta *articulación de recursos* para el logro de los fines específicos de la organización, donde la teoría de los *stakeholders* encuentra un fuerte entronque con la realidad organizacional.

A pesar de que la propuesta teórica de los *sistemas cooperativos* sustenta la participación como forma de reducir los conflictos de intereses organizacionales con los personales, es claro que la RS se incorporaría a la organización no necesariamente por este tipo de motivaciones conflictivas, sino por aumento en la conciencia colectiva del trabajo cooperativo de la necesidad de la interdependencia en las relaciones entre los miembros y la organización

---

<sup>64</sup> Estos objetivos bien pueden ser realidades emergentes. Entendiendo por realidad emergente aquellas realidades complejas de un orden superior que surgen del comportamiento de realidades de un menor nivel de complejidad. Desde este punto de vista, una organización socialmente responsable es una realidad de un nivel de complejidad superior que surge de la convergencia de los compromisos con los grupos de impacto que constituyen realidades de un nivel de complejidad más simple. En términos generales, *la emergencia* es una característica de los sistemas complejos adaptativos y es a la vez causa y efecto de la dinámica de la complejidad sistémica.

para el logro de los respectivos objetivos. El requerimiento de preservar la sostenibilidad de la organización y de sus miembros se relaciona con las formas que cada uno de ellos tiene de lograr los respectivos objetivos. Esta mezcla de elementos humanos y organizacionales convergentes hacia el desarrollo y el beneficio mutuo empleando más la inteligencia emocional y las posibilidades de permear la estructura organizacional con RS, sensibilizaría a los actores sociales y organizacionales hacia consideraciones de un nivel más alto al meramente productivo. La interacción de la organización con el resto de los agentes del entorno exige una perspectiva analítica que articule estas interacciones a través de un sistema de relaciones que no sean explicadas solo por factores endógenos.

### 3.1.5 La teoría de sistemas

La teoría de sistemas nació en las ciencias biológicas de mano de Bertalanffy (Bertalanffy, 1989). Posteriormente, la administración, desde este enfoque, articuló de una forma más dinámica a la organización con el entorno mediante una interacción permanente donde la retroalimentación elimina los protagonismos excluyentes solo del entorno o de la organización. Ciertamente la teoría de sistemas permite aplicarse holgadamente a las relaciones de la organización con los interesados externos. De esta manera se amplía su alcance explicativo y se abre un marco teórico que pueda acoger sin mayor reparo a la RS. Este es un aspecto interesante en la medida en que la expresión *responsabilidad social corporativa o empresarial*, sugiere que la dinámica del ejercicio de ser socialmente responsable fuera solo asunto competente a la organización perdiendo el carácter de corresponsabilidad que debe existir entre la organización y sus interesados. La relación entre organización y grupos de interés es biyectiva a pesar de que las externalidades negativas sean causadas por los desempeños organizacionales.

El permitir asimilar a los interesados como subsistemas en interacción con la organización permite comprender la lógica de la RS no solo en la racionalidad de su dinámica, sino que también permite aplicarle los principios de la teoría de sistemas a través de los cuales adquiere una atractiva coherencia con los principios de la sostenibilidad organizacional. Algunos de estos aspectos se tratarán más adelante.

El poder articular al sistema empresarial con otros sistemas del entorno, permite incorporar el análisis de los agentes sociales, económicos, políticos y demás, que enriquecen la comprensión del sistema organizacional general y especialmente el empresarial. La toma de decisiones y los criterios que la sustentan entran en el interés del estudio de la gestión.

### 3.1.6 Teoría del comportamiento

En el interior de los desarrollos de la teoría organizacional, la propuesta de la *teoría del comportamiento* [Simon, (1962), 1991], trabaja en el mismo terreno humano de las organizaciones en el que avanzó la teoría de las Relaciones Humanas, y propone ocuparse del *proceso de toma de decisiones*, las que divide en decisiones programables y no programables. De esta forma se centraliza en el proceso de planeación e introduce el criterio de *incertidumbre* al que todo tomador de decisiones se enfrenta. En todos los niveles de la organización se toman decisiones que, en conjunto, contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. El éxito estaría en empoderar a los funcionarios para que el proceso de toma de decisiones se hiciera expedito y los procesos organizacionales fluyeran.

El cumplimiento de los postulados de la teoría del comportamiento supone que todos los niveles de la organización apuntan hacia los mismos objetivos y que la toma de decisiones se realiza sin interferencias de problemas de *agencia*. Este es un aporte recogido de la perspectiva teórica de los sistemas cooperativos. Adicionalmente, se espera que las decisiones tomadas en los diferentes niveles de la estructura organizacional estén alineadas con las directrices generales de la alta dirección. Se está hablando de la capacidad de gestión para el logro de los objetivos (liderazgo, motivación, respaldo, colaboración y convergencia de intereses). Esta perspectiva teórica claramente orientada a la efectividad del desempeño organizacional también resulta permeable a la RS. Sus supuestos admiten extender el alcance de la efectividad organizacional a una eficacia organizacional socialmente responsable derivada de la gestión y los comportamientos organizacionales socialmente responsables. La gestión frente a la RS debe desarrollar la capacidad de transversalizarla a toda la toma de decisiones en los diversos los niveles de la organización alineando los comportamientos individuales con el

organizacional. Además, esta perspectiva teórica considera particularmente estratégicas las decisiones tomadas por los empleados, inversionistas, proveedores y clientes, que en la RS forman parte de los grupos de interés.

Uno de los retos de la gestión organizacional para llevar a todas las acciones de la organización al logro de los objetivos propuestos es superar los conflictos de intereses que entorpezcan esta tarea. Un aspecto interesante desde donde es posible comprender el alcance de la corresponsabilidad que todos los interesados tienen con la organización y que entra en el campo de la RSO.

### **3.1.7 La teoría del conflicto de intereses**

Quizás una de las perspectivas teóricas más cercanas y flexibles para articular la RS dentro del análisis teórico de la organización es la propuesta por Selznick (1948) y Pfeffer (1982), centrado en el conflicto de intereses, en un punto que lo acerca a una perspectiva analítica de tipo marxista, que considera que la administración debe encargarse de manejar y controlar el conflicto para el logro de sus intereses que están alineados con los de la organización. La negociación entra como elemento básico para el éxito de la dirección en medio del conflicto.

Esta perspectiva teórica presenta aspectos interesantes para la comprensión de lo que podría ser el papel de la RS en el mundo organizacional. Entre ellos están el reconocimiento de intereses diversos entre las personas que integran una organización. Claro que el reconocimiento de esta diversidad de intereses no significa necesariamente que exista conflicto, pues habrá que reconocer que la convergencia de intereses también está entre los factores que podrían explicar la conformación de las organizaciones.

Atender el conflicto interno (y externo) ante la divergencia de intereses es competencia de la dirección. Sin embargo, la RS no surge en las organizaciones necesariamente por efecto del conflicto. Hay que recordar que los compromisos de RS que una organización asume corresponden a los impactos que sus acciones generan a terceros (interesados). El conflicto inicia cuando aparecen los impactos negativos (externalidades negativas) que afectan el

bienestar de los impactados. Pero esta es tan solo una parte de los tipos de impactos que se pueden generar, pues también existen las externalidades positivas que mejoran las condiciones de bienestar y respecto a las cuales resulta inadecuado manejarlo en términos de conflicto. El ocuparse de este tipo de externalidades positivas también es propio de la dirección.

Con todo, hay que reconocer que la RS tiene la capacidad de reducir (aunque no siempre resuelva) la tensión del conflicto de intereses. La RS posibilita aquí su uso instrumental, aunque debería cuidarse de su manejo gerencial oportunista. Como sea el caso, el reconocimiento del conflicto pone en el plano teórico la necesidad de comprender las razones, manifestaciones, impactos y formas de intervenir los conflictos humanos entre personas y grupos para garantizar la gobernabilidad organizacional.

Ahora bien, las razones por las que se presentan los conflictos asociados a la RS son de naturaleza diferente a los demás tipos de conflictos que puedan darse con agentes internos y externos de la organización. Desde la perspectiva de las externalidades, los conflictos asociados a la RS se originan por el tipo de impacto negativo que el funcionamiento organizacional pueda tener sobre terceros. De hecho, no todo conflicto de intereses es propio del campo de la RS.

### **3.1.8 Teoría de la dinámica de grupos**

Avanzando en el recorrido por los desarrollos de la teoría organizacional, hay que reconocer que fue la teoría psicologista de la dinámica de grupos de Lewin (1946) desde donde se propone un enfoque del desarrollo organizacional (empresarial y social) basado en la comprensión de los determinantes de la *conducta humana* para articularlos a las capacidades de la dirección y mejorar la efectividad y la gobernabilidad de la gerencia (McGregor, 1960). En esta perspectiva teórica es posible identificar las fallas de gobierno corporativo como consecuencia del desconocimiento de las motivaciones e intereses de quienes participan en ella y de quien la dirige. De manera que las fallas en el desempeño corporativo, al que podría asociársele las externalidades (tanto negativas como positivas) recae fundamentalmente en la dirección.

En esta perspectiva analítica, también de carácter instrumentalista, la incorporación y el uso de la RS queda sometida a las decisiones de la dirección. Un aspecto que resulta problemático en la medida en que puede vulnerar la sostenibilidad de la RS en las organizaciones. Frente a este problema se ha sugerido preferiblemente articular la RS a las políticas, a la filosofía y a los valores de la organización. Se reconoce que la RS no puede ir y venir en las organizaciones al vaivén de los intereses de la gerencia. Debe ser un elemento estructural al que todos los miembros de la organización se acogen.

En general, un aspecto interesante de la teoría del desarrollo organizacional es el papel que juega el *cambio* y su *planeación* a partir de la colaboración. El potencial de estos elementos para el impulso y desarrollo de la RS en la organización es clave, pues permite comprenderla como uno de los cambios organizacionales (estructurales) que aportan a su desarrollo y al de sus interesados (Muñoz, 2007). Además, permite proyectar este cambio desde la planeación del desarrollo de la organización, dándole un tratamiento menos inmediatista y oportunista y más de largo plazo ligándola directamente al desarrollo de la organización. Así, la RS podría asumir un importante papel como factor de desarrollo no solo organizacional sino también social y ambiental.

Por último, se resalta el papel de la *colaboración* entre todas las personas o subsistemas que pertenecen a la organización, superando el problema teórico de los conflictos a través de la *corresponsabilidad* que tanto la organización como sus integrantes tienen frente a sus respectivos desarrollos. La corresponsabilidad parte del principio de la responsabilidad que cada uno de los interesados debe tener consigo mismo. Así las cosas, el principio elemental de la RSO es la responsabilidad que la organización debe tener con ella misma. La responsabilidad endógena es condición para la RS con los demás interesados.

### **3.2 La RS en las perspectivas teóricas contemporáneas de la organización**

Las teorías o perspectivas analíticas de las organizaciones se inscriben en un intervalo teórico que va desde aquellas que conciben a las organizacio-

nes como agentes cuyo comportamiento está sometido a condicionantes externos de todo tipo hasta aquellas otras que enfatizan los aspectos relacionados con los elementos organizacionales y de la dirección (Pugh & Hickson, 2007).

### 3.2.1 La RS bajo la dependencia del entorno

En el primero de los grupos teóricos, las organizaciones se consideran entonces a la manera de variables dependientes de los condicionantes del entorno. De manera que el comportamiento organizacional debe comprenderse contextualmente y, en consecuencia, existen diferentes tipos de racionalidad en las acciones de una misma organización según el ambiente en el que opera. Las consideraciones en este sentido se recogen en la perspectiva teórica de la *Ecología de poblaciones* (Hannan M. T., 1989). La teoría de sistemas (Bertalanffy, 1956) y la perspectiva adaptacionista de Frishammar (2006) suelen explicar los cambios organizacionales desde las dinámicas de los entornos mediante procesos adaptativos a los requerimientos del ambiente. Las acciones gerenciales y los intereses particulares, así como las posibilidades de ciertas estructuras organizacionales de transformar el entorno para su supervivencia, son relegados a los límites demarcados por el entorno, que proporciona, además, el tipo de recursos necesarios para que las organizaciones cumplan con sus compromisos misionales (Pfeffer y Salancik, 1978; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991).

Los recursos tienen en las organizaciones diversos orígenes, tipos, naturaleza y magnitudes, y provienen de diversas fuentes del sistema societal. Con todas las fuentes que son aportantes de recursos a través del mercado, la organización adquiere el compromiso de la *remuneración*<sup>65</sup>. En lo que

---

<sup>65</sup> En realidad, no todas las relaciones organizacionales con el entorno pasan por el mercado y, en consecuencia, *la remuneración* corresponde a una forma de retroalimentación específica y diferenciada que el sistema organizacional asume al tomar energía de sus fuentes de recursos por el mecanismo del mercado. La magnitud y la proporcionalidad de este tipo de retroalimentación puede o no ser equitativa y eso es ya otro problema, lo que es realmente importante es que todo lo que la organización toma del entorno lo devuelve transformado. No es solo transformación física sino también cualitativa. Al tomar algo del entorno como insumo incorpora no solo

respecta al uso de recursos productivos, este compromiso está regulado normalmente por la ley y el mercado y se sustenta en el principio de *reciprocidad* entre las partes contratantes. Este principio de reciprocidad no necesariamente se corresponde con el principio de *justicia retributiva* entendida como equidad y, en consecuencia, no necesariamente la contraprestación con el que las organizaciones remuneran a las fuentes que proporcionan los recursos, está regido por el principio de equivalencia. Tampoco la entrega de los resultados o los productos cumplen este principio, en ambos casos, en razón a los elementos adicionales intangibles. Sin embargo, la RS tiene la capacidad de contribuir al principio de equivalencia.

En todo esto de la *remuneración* como forma especial de retroalimentación sistémica entre las organizaciones y su entorno, en específico en el caso de los recursos de los factores de producción, es necesario reconocer que los criterios y condiciones de mercado y las regulaciones de ley son las que deciden al respecto. Las organizaciones se ajustan a estas condiciones del sistema económico en particular y societal en general. Son el mercado y la ley, los que dictaminan los criterios de justicia cada uno a su manera. Como puede observarse, el tema de justicia nos saca del alcance de estas consideraciones de la teoría general de sistemas y no constituye, por ahora, objeto de la presente reflexión. Sin embargo, en términos de RS, es claro y necesario reconocer que ni los criterios de mercado ni los de ley son el punto de partida ni de llegada para una reflexión definitiva al respecto, pues

---

costos sino una variedad de intangibles adicionales que vienen adheridos al insumo. De la misma forma, cuando devuelve al entorno el insumo transformado en producto no solo incorpora ingresos a la organización, sino que adicionalmente aporta otro tipo de intangibles que socializa a través del mercado. Las externalidades forman parte de esos aportes, aunque no sean los únicos. En consideración, cualquier valoración del intercambio a partir del precio resultará siempre incompleta. En esto también radica la capacidad de transformación del entorno que pueda poseer un sistema organizacional. Es en razón a que aquellas relaciones que no se valoran a precios de mercado también tienen su impacto, por lo que la RS resulta pertinente para ocuparse de ellas.

se considera que esta discusión es de carácter ético<sup>66</sup>. En consecuencia, la discusión en estos términos queda como deuda para futuros trabajos.

En la perspectiva *determinista* del entorno, el comportamiento de las organizaciones resulta así enmarcado en una sociología organizacional igualmente determinista que, sin ser reduccionista, resulta abstrayendo los intereses y las capacidades individuales de quienes conforman y dirigen las organizaciones. Esta abstracción es crucial para comprender la explicación del cambio organizacional que, en última instancia, estaría así explicado por las presiones determinantes del entorno, lo cual es mucho más evidente cuando se trata de comprender el comportamiento económico organizacional o, en el caso específico, cuando se trata de comprender la dinámica de las organizaciones de tipo empresarial. A pesar de todo, ni el cambio organizacional ni la RS podrían garantizar por sí solos el equilibrio organizacional, pues no es éste su propósito.

### 3.2.1.2 La ecología poblacional

La perspectiva teórica de la *ecología poblacional* explicaría la RS a la manera de un determinante del ambiente al que las empresas deben adaptarse. Sin embargo, este aspecto es cuestionable toda vez que la RS aparece no como condicionante de la dinámica empresarial sino como opción organizacional para armonizar el desarrollo empresarial y social. Desde este punto de vista, entonces habría condicionantes del ambiente que serían opcionales (posición débil) como la RS y otros que serían obligatorios (posición fuerte) como lo legal para garantizar la adaptación de la organización al medio. Así, la RS estaría en una posición débil y quedaría sin explicación la dinámica creciente de su importancia y adopción en el mundo de las organizaciones empresariales, toda vez que ser socialmente responsable sería una *opción* que depende de las decisiones empresariales y por ahora, no sería condición para su supervivencia. Así las cosas, la RS no podría asociarse al cambio

---

<sup>66</sup> A pesar de que no es éste el espacio para su análisis, hay que reconocer que la RSC se inscribe dentro de la *justicia restaurativa* para el caso de las externalidades negativas, y dentro de la *justicia distributiva* para el caso de las externalidades positivas.

organizacional y tampoco podría asociársele como estrategia de supervivencia, pues no hay garantía de que el ser socialmente responsable garantice ni la competitividad ni la supervivencia de las organizaciones. Al menos en estos aspectos la evidencia empírica no es concluyente.

Un aspecto más problemático desde el punto de vista del cambio y la transformación organizacional es el de la *inercia organizacional* que, para algunos autores (Hannan & Freeman, 1984), es la principal barrera para generarlos en las organizaciones. Los factores explicativos de la inercia organizacional complican la inserción exitosa de la RS en el espacio corporativo pues la inercia encierra a las organizaciones en sus condiciones tradicionales de operación haciéndolas considerar como "normales" y evita que se haga una *autoevaluación crítica* sobre los alcances (externalidades) de su desempeño. También hay que reconocer que la inercia juega un importante papel estabilizador cuando las organizaciones, por ejemplo, carecen de criterios o directrices. En estos casos, no pocos, por cierto, la organización se mantiene por la inercia operativa de sus elementos más dinámicos. Por ejemplo, es claro que una universidad pueda mantenerse en funcionamiento por la inercia del ejercicio docente y pueda soportar la carencia de un rector o de un modelo pedagógico.

Uno de esos factores que inducen a la inercia organizacional es el que corresponde a las *limitaciones de información* que reciben los directivos y sobre la cual toman decisiones. La información es un elemento clave para soportar, definir y orientar el proceso de transformación y cambio en una organización, elemento que también es la base para la incorporación de la RS. Sin la información necesaria y clara es difícil que funcione efectivamente el sistema relacional con los interesados.

Otro factor clave de inercia es el *conflicto de intereses* en el interior de la organización que pueden someter los objetivos propios de la RS a los intereses particulares de ciertos grupos de interés y afectar la asignación adecuada y necesaria de recursos para el cabal cumplimiento de los compromisos de RS. Así las cosas, se generaría una indeseada politización de los objetivos, compromisos y estrategias de la RS y la organización misma sería presa de oportunismos indebidos camuflados como de responsabilidad social.

No podría faltar en esta reflexión sobre la inercia organizacional la referencia a las barreras jurídicas, políticas, sociales, culturales o financieras, que se oponen a la movilidad de las organizaciones. Este tipo de impedimentos desestimula a las organizaciones a asumir voluntariamente nuevos compromisos como son los de la RS debido a los costos de transacción que se derivan de las barreras a la movilidad organizacional. Así, las organizaciones restringidas asumen con rezago los estímulos del cambio o la transformación organizacional y se convierten en inhibidores del cambio en general. De manera que, dentro de este ambiente, la RS puede llegar a convertirse en un factor inhibitor más. Esta perspectiva teórica podría explicar en parte, la resistencia de ciertas organizaciones para asumir su compromiso de ser socialmente responsable. Sin embargo, no explicaría porqué otro tipo de empresas, desde adentro de sí mismas, asumen el reto de la RS. Hay que reconocer que hay necesidades investigativas frente a la identificación, caracterización y funcionamiento de los determinantes endógenos y exógenos de las organizaciones para asumir el optar y avanzar en RS.

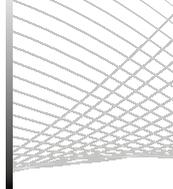
Dentro de esta perspectiva teórica de la *ecología poblacional* tampoco resulta posible comprender a la RS como parte del *aprendizaje organizacional* a no ser que se elimine la inercia, esto es, que se iguale la tasa de cambio interno de la organización con la del entorno. De manera que sería necesario introducir la RS como *facilitadora* en la articulación de estas dos dinámicas en donde la RS aparece simultáneamente como un elemento propositivo de la organización y como un elemento de reconocimiento del entorno (Midttun & Granda, 2007). Sin embargo, no se escapa de que la RS caiga en el fenómeno inercial cuando sea institucionalizada como una conducta empresarial (Chen y Katila, 2008). Si este fuera el caso, se negaría su carácter innovador de los efectos de las externalidades negativas y se estaría perdiendo fundamentalmente su esencia.

Otra dimensión de la RS es su carácter innovador. Decimos que una organización es innovadora cuando la tasa de cambio interno es mayor a la tasa de cambio del entorno. En estas condiciones la RS aparece como uno de los elementos inductores del cambio y la transformación organizacional. No hay ningún problema en que en estas condiciones la RS juegue tanto un papel facilitador como inductor de innovación.

Asociado al carácter innovador que la RS pudiera tener para una organización y que en virtud de este carácter innovador ella fuera deseable por las organizaciones, la pregunta que surge es acerca de los resultados positivos que pueda traerle a una organización el ser socialmente responsable. Una pregunta válida cuya respuesta puede no coincidir con lo esperado como lo demostraron los trabajos de Jackson & Brammer (2014), Karpoff (2014), Lange (2014), Zavyalova (2014), Harrington (2014), Partnoy (2014) y G King (2014). Aun así, haciendo caso omiso a una evidencia tan contundente como la que presentan estos autores, existe un factor en contra de considerar a la RS una opción innovadora radical, pues chocaría con la evidencia de que la RS es un proceso que se espera sea creciente y continuo, paralelo (sería de esperar) con la evolución de la organización. Esta característica le cierra el paso para ser considerada una innovación radical y la acerca más a la posibilidad de ser considerada como una innovación incremental.

Adicionalmente a lo anterior y aún en la teoría de la *ecología poblacional*, al ser el ambiente el determinante de la dinámica y los cambios organizacionales se estaría aceptando cierta jerarquía entre los interesados donde el poder de injerencia de los grupos externos a la organización sería mayor al de los internos. Este es un aspecto que resulta bastante problemático de resolver siempre que, por ejemplo, los accionistas constituyen parte de este último grupo. Frente al ser sujetos de RS, todos los interesados tendrían que estar en igualdad de derechos. Otra cosa es ya frente a las prioridades de atención de los compromisos de RS, en donde entran ya factores circunstanciales definidos por los tipos de impactos de las externalidades negativas y de las prioridades que la eventualidad haga surgir.

No puede olvidarse que la necesidad de reparación de los efectos de los impactos negativos es diferente al alcance del compromiso de reparación que la organización puede cubrir sin poner en peligro su sostenibilidad. Esta capacidad de reparación es una construcción histórica, progresiva y creciente en alcance y amplitud y está sometida al crecimiento sostenible que la organización logre consolidar. Razones de este tipo son las que hacen exigible las estrategias de justa negociación con los grupos de impacto.



### 3.2.1.3 La dependencia de los recursos

Siguiendo con el recorrido por los desarrollos de la teoría organizacional, aparece la perspectiva de la *dependencia de los recursos* (Lockett, Thompson, & Morgenstern, 2009). En esta propuesta se articula la racionalidad económica optimizadora de los recursos disponibles con la cantidad y calidad de dichos recursos para garantizar la sostenibilidad organizacional. Una propuesta similar a las de desarrollo endógeno aplicadas al desarrollo local y regional en el campo de la economía. En esta perspectiva teórica la RS podría explicarse por la necesidad de garantizar la sostenibilidad organizacional desde un uso responsable que permita la sostenibilidad de los recursos que emplea (insumos-demandas) o que proporciona (resultados o productos-ofertas). Los cambios en la demanda de insumos y en la oferta de resultados o productos es un asunto de largo plazo, y pueden cambiar los tipos y formas de competencia que enfrenten las organizaciones y sus formas de articulación con los entornos.

En términos generales, es posible considerar a *los recursos* como un tipo de información especializada<sup>67</sup> que la organización emplea y proporciona para lograr sus objetivos. En consideración, los recursos incorporados deben tener cierta capacidad de aporte<sup>68</sup> y deben tener un alcance definido

---

<sup>67</sup> Drucker es insistente en señalar que la especialización es uno de los elementos clave en el desarrollo del fenómeno organizacional. Para él, la especialización del conocimiento lleva a la mayor eficiencia. Este es un aspecto en el que es difícil no estar de acuerdo, pero que consideramos podría estar relacionado, sin problemas, con la efectividad y la eficacia organizacional. Dos aspectos de vital importancia e igualmente pertinentes en el ejercicio de la RSC.

<sup>68</sup> Es interesante el enfoque que Drucker hace de la contribución de los agentes, en tanto para él es el aporte – contribución es el término que emplea – a la organización la condición para que una persona pueda considerarse como empleado suyo. El autor define a los empleados como “[...] aquellas personas cuya capacidad para hacer una contribución depende de tener acceso a una organización.” (Drucker, 1993, p. 71). Es claro que esta contribución no necesariamente o mejor, no solamente está en términos de productividad, aunque cualquier tipo de aporte deba reflejarse en ella. Las organizaciones a través de los compromisos de la RSO, especialmente a través de las externalidades positivas, es contribuyente directa a la “riqueza social” y a su patrimonio intangible. Evidentemente, se está hablando de diferentes tipos de contribución. El definir la contribución como *capacidad* en las personas, es también

–proyección– para facilitar los logros propuestos que llevó a la organización a emplearlos. Ahora bien, los logros, en tanto que son resultados nuevos, son, en consecuencia, información nueva y capacidad (organizacional) aprovechable. Desde esta perspectiva, la RSO se convierte en un elemento clave para la ampliación de las capacidades organizacionales y sociales, dos aspectos que están directamente relacionados con el desarrollo social, humano y organizacional.

Veamos un poco más de cerca la articulación de la RSO dentro de la concepción de la organización como complejidad sistémica informativa. Para ello habría que preguntarse: ¿Cuál es el papel que juega la información integrada a la organización bajo la forma de recursos? Al decir de Ladriere (1978): "*la información proyectada así en ciertos puntos del mundo introduce una organización suplementaria y permite la aparición de sistemas más complejos y más integrados capaces de resultados inéditos*" (p. 56)<sup>69</sup>. Intuitivamente surgen las diferencias entre lo que sería la realidad formada por una organización y la que formaría una organización socialmente responsable.

El alcance de los objetivos organizacionales solo es posible de lograrse mediante la proyección (impacto) de la organización "en ciertos puntos del mundo" (grupos de impacto). Así, el mundo (lo otro) y los grupos de impacto (los otros) definen para la organización lo que podría llamarse el ámbito de realización de sus objetivos. Los grupos de impacto empiezan a formar

---

un importante elemento en la perspectiva de Drucker, pues se esclarece el papel de la organización como generadora de sinergia (considerándola como valorización en el caso de las externalidades positivas) a partir de las contribuciones personales. Así, los resultados, entendidos como productos, son pues resultantes valorizadas por o en la organización a partir de las contribuciones que las capacidades personales que cada uno le haya permitido aprovechar a la organización. Existen otro tipo de aportes a las empresas que no necesariamente hacen de quienes los generan, trabajadores o funcionarios de las organizaciones beneficiarias. Tal es el caso de la estabilidad política y la paz social, que son insumos clave que afectan directamente la rentabilidad de las empresas y la sostenibilidad de las organizaciones.

<sup>69</sup> En esta búsqueda de información, Ladrière (1978) considera a la ciencia como aquella actividad del hombre encargada de buscar nueva información sobre la realidad, mientras la tecnología se encarga de introducirla en los sistemas existentes. (p. 52).

parte del mundo organizacional, como parte del mundo que la organización ha construido o construye permanentemente para sí y para la sociedad. En esto, la organización es *propositiva*. Es aquí donde tiene sentido el que las organizaciones asuman responsabilidad no solo frente a sus actos sino también frente a sus logros (aciertos o desaciertos). La proyección (en términos del desarrollo o del crecimiento) organizacional es o debería ser, en consideración, una proyección responsable generadora de información igualmente responsable, en cuanto debe cuidar de los *medios* a través de los cuales logra la realización de sus propios objetivos. Es este "cuidar" del otro y de lo otro es el principio fundamental de la sostenibilidad de la organización y el sentido fundamental de la RSO.

Con este tipo de argumentación no se está defendiendo la idea utilitarista de la RSO, y aunque así fuera, no sería negativo siempre que su sentido utilitarista aporte elementos a la calidad de vida de los grupos de impacto. De lo que se trata de especificar aquí es que la RSO, al absorber cierta cantidad de recursos de la organización, debe *proyectarse* en términos de nuevos resultados que puedan efectivamente ser *capitalizados* por los grupos de impacto en mejoras en la *calidad de vida* y para la organización y la sociedad en general. Desde esta perspectiva, la evaluación de impacto del funcionamiento organizacional y del ejercicio de la RSO, son condiciones necesarias para la capitalización de resultados en la forma en la que aquí se propone<sup>70</sup>.

### 3.2.2 La RS bajo la autonomía relativa organizacional

En el otro extremo del intervalo donde se desarrolla el ejercicio teórico sobre las organizaciones, se encuentran las teorías de las *opciones estratégicas*

---

<sup>70</sup> La evaluación del ejercicio organizacional es un ejercicio propio de sus directivas, tomando como referentes los propios objetivos y metas de la organización. Este es un principio básico, incluso para la evaluación de los resultados de todo ejercicio de responsabilidad social, donde, al parecer, la evaluación de los grupos (impactos, necesidades, intereses, entre otros) de impacto es decisivo. "Exige, igualmente, que la organización se evalúe y se juzgue a sí misma y evalúe y juzgue su rendimiento en comparación con objetivos y metas claras, conocidas, impersonales." (Drucker, 1993, p. 62).

(Astley y Van de Ven, 1983) que consideran que el ambiente es posible transformarlo desde las organizaciones.

Los cambios y transformaciones organizacionales se explican por coyunturas del ambiente que exigen y orientan a las organizaciones en sus procesos adaptativos. La teoría de lo *contingencial* de inicios de los años 70 (Burns y Stalker, 1961; Lawrence y Lorsch, 1967; Woodward, 1958) apunta en este sentido y aunque las tendencias del entorno inducen los procesos adaptativos en las organizaciones, son las decisiones de la dirección organizacional las que se encargan de realizar el ajuste. Posturas menos radicales como las de Child (1972, 1997), Daft (2000) y Cyert y March, (1963), le dan mayor protagonismo a la gerencia reconociendo que su racionalidad es limitada y el nivel de eficacia de sus relaciones es relativo. Resalta aquí el papel pasivo del director, pero es relevante el hecho de que, dependiendo de la forma de respuesta de la dirección, la organización logre o no la adaptación a los requerimientos del entorno (Siggelkow, 2002). En este caso, la RS puede jugar efectivamente un importante papel *adaptador* inducido al reducir la incertidumbre sobre el deterioro ambiental. Sin embargo, aunque esto sea cierto, realmente lo ambiental no agota el alcance de la RS.

Esta perspectiva teórica tiene las mismas limitantes de la perspectiva de la ecología de poblaciones, salvo que la RS podría asumirse como parte de la estrategia adaptativa de las organizaciones explicando así su carácter opcional. La principal limitante estaría en adjudicarle a la dirección la *capacidad* de hacer socialmente responsable la organización. Un asunto bastante discutible, pues el ser o no socialmente responsable debe estar articulado a la estructura y a la filosofía organizacional y no solamente al estilo o la voluntad gerencial o de la dirección. Las decisiones organizacionales en términos de RS deben tomarse por la dirección en cumplimiento de los lineamientos marcados por la filosofía, la cultura y la estructura organizacional. Para esta perspectiva teórica, la RS en las organizaciones estaría explicada por el estilo de dirección y no habría garantía de asimilarla a la organización de forma permanente y estructural.

Otro peligro sería que la contingencia induzca a la dirección a asumir la RS como estrategia de respuesta transitoria de la adaptación organizacional al

medio negándole su carácter estratégico. Hay que tener en cuenta que no toda estrategia resulta ser necesariamente estratégica. De lo que se trata es que la RS sea un elemento estratégico articulado a la filosofía (identidad), estructura y la cultura organizacional.

### 3.2.2.1 Teoría contingencial

Desde la teoría *contingencial* se buscan las alternativas óptimas de organización de acuerdo con la naturaleza y las exigencias del entorno. Es claro que la RS aporta en este sentido a la optimización que la organización debe alcanzar en el ejercicio de su desempeño en cualquier tipo de entorno. En consecuencia, la RS aporta directamente mayor flexibilidad y posibilidades al desarrollo organizacional. Por supuesto que habrá entornos más complejos y con mayores requerimientos que otros, pero en cualquier tipo de entorno, el ser socialmente responsable será siempre, para una organización y para sus interesados, óptimo que no serlo. Baste solo con pensar que el no asumir la responsabilidad de los impactos generados es ya una forma de socialización de costos adicionales a los interesados. A pesar de la racionalidad de este argumento, en la realidad podría ocurrir que el costo socializado sea menor frente al costo de asumir los compromisos de RS. Sin embargo, las razones de magnitud (mayor o menor costo) no deben ser criterios únicos para asumir el cumplimiento de los compromisos de RS. Con todo, la RS encuentra en la teoría contingencial un asidero poco estable y está sometida a la perspectiva que la dirección tenga al respecto la que a su vez está influenciada por los requerimientos específicos de la dinámica del entorno, salvo el caso en el cual la RS se halle articulada a la filosofía, estructura y la cultura organizacional. De otro modo, la RS podría caer a un manejo oportunista y temporal.

### 3.2.2.2 Teoría de los costos de transacción

Otra perspectiva teórica importante ha sido la de los *costos de transacción* (Williamson, 1985, 1981) como alternativa interpretativa de la teoría neoclásica. En esta teoría las organizaciones son la respuesta a las incertidumbres de los entornos. En ellos las organizaciones pueden realizar sus intereses y objetivos. Sin embargo, esta realización no es segura y está sometida a

imprevistos y eventualidades no planificadas y no controlables por parte de las organizaciones. El riesgo acecha y con él los costos asociados a los cambios y transformaciones del sistema organizacional. De este modo los costos de transacción de pasar a un sistema organizacional socialmente responsable adquieren preponderancia desde el punto de vista teórico y práctico.

El desempeño organizacional genera impactos, previstos unos, desconocidos otros que elevan la incertidumbre y los costos de transacción. La incorporación de la RS en las organizaciones al exigir anticipar los posibles impactos y la evaluación de los costos o externalidades negativas a generar, reducen, de alguna forma y en alguna medida, la incertidumbre y con ella el riesgo y los costos que le subyacen al permitir planificar con mayor claridad y asertividad el impacto del desempeño organizacional. El control de los impactos reduce entonces los costos de transacción del cambio y la transformación organizacional, y aunque es posible valorar estos impactos a los precios de mercado, es claro que los impactos son de amplio espectro abarcando además lo social, ambiental, organizacional e institucional. Los compromisos de la RS y el mismo sistema relacional, a propósito de la RS, son alternos (y pueden ser complementarios) a las relaciones de mercado.

Cuando una organización logra proyectarse en un ambiente de forma socialmente responsable, el impacto esperado en los interesados es que comiencen a construir seguridad y confianza al ver la reparación de las externalidades negativas generadas. Esta confiabilidad comienza a ser un *activo* de la organización que bien puede capitalizar en términos de mercado. De manera que la RS tiene la capacidad de articular la confianza y la seguridad que desarrollan los interesados con las organizaciones impactando su sistema de relaciones entre las cuales se encuentran las de mercado. Esta articulación se explica por el carácter indisoluble de las relaciones sociales con las de mercado, no en términos marxistas (del conflicto de intereses de la lucha de clase donde sería problemático encuadrar la RS sin desnaturalizarla) sino asumiendo a las organizaciones como agentes socioeconómicos responsables de sus impactos en ambientes complejos donde se comprende que la sostenibilidad de todos es un asunto de corresponsabilidad. Puede que la RS esté llegando a la sociedad a través de

las empresas, pero lo que se aprecia es que la sociedad en conjunto está aprendiendo a construirse y a construir empresas de una forma diferente.

### 3.2.2.3 Teoría institucionalista

Frente a la realidad de la tendencia relativa que presenta la homogeneidad de las organizaciones (DiMaggio & Powell, 1983) aparece el institucionalismo como la teoría explicativa asociada a la institucionalidad de algunos factores comunes de las organizaciones. Esta perspectiva teórica subestima el papel de la dirección en el proceso de diseño organizacional, pues lo considera como una *reacción* ante los requerimientos del entorno eliminando el aporte creativo e innovador que pueda provenir del interior de la organización misma. Ciertamente el entorno demanda transformaciones a las organizaciones, pero la forma cómo cada una responda deberá incluir la autonomía y la creatividad con la que se responda. De no ser así, no habría cómo explicar el hecho de que unas empresas, por ejemplo, crezcan y progresen frente a la apertura de los mercados cuando otras de cara a las mismas condiciones fracasen. Este aspecto es indispensable para poder explicar el isomorfismo, pues solo las opciones de diseño organizacional que fueran exitosas podrán generar un *efecto demostración* en el resto de las organizaciones. Incluso, aun así, no podría negarse la autonomía y la innovación con la que cada una pueda responder. De hecho, hay organizaciones que no contando con la estructura de las exitosas sobreviven en el mercado desafiando todo intento de definir una única opción de supervivencia. Pasa con el argumento, por demás peregrino, de que si una empresa no se tecnifica entonces desaparece. La experiencia contradice por entero este determinismo único entre tecnología y supervivencia.

Por su parte, la teoría institucionalista resistiría concebir a las acciones socialmente responsables como parte de las acciones normales de la organización (Neubam & Zahara, 2006). Sin embargo, para el caso de la RS, la perspectiva institucionalista presenta ciertos problemas, pues si bien es cierto que en la incorporación de la RS en las organizaciones efectivamente existen elementos de presión por parte del entorno, también es cierto que el carácter voluntario de la RS quedaría sin explicación, pues hay que considerar las consecuencias teóricas de la autonomía de las organizaciones el

sumarse o no a la RS. Pero incluso, asumiendo que la RS pueda explicarse solo desde las presiones del entorno, quedaría también por explicar el isomorfismo de la RS en las organizaciones, pues desde esta propuesta teórica, todas las organizaciones asociadas a las mismas condiciones del entorno deberían ser socialmente responsables, lo cual niega lo que evidencia la realidad incluso en organizaciones de la misma naturaleza.

Con todo, hay razones adicionales para explicar el que en organizaciones similares la RS no sea isomórfica. Entre ellas estaría la constatación efectiva del éxito o el beneficio que pueda traer la RS a las organizaciones que la adoptan, o el alcance que cada organización tenga en la atención de los requerimientos de los interesados, o la forma cómo se priorizan y se atienden los compromisos de la RS. No puede perderse de vista que la RS es un proceso de transformación organizacional de largo plazo y, en consecuencia, la convergencia del diseño organizacional debería considerarse más una tendencia.

El que la RS logre llegar a ser una institucionalidad en el mundo organizacional es un proceso que apenas si comienza y queda un largo y tortuoso camino por recorrer no exento de problemas. Las diferencias organizacionales, así como los retrasos y la dinámica de la implementación y profundización de la experiencia de la RS dependerán no del conjunto de organizaciones sino de las especificidades de cada una de ellas. Este es un asunto de particularidades y aunque los referentes exitosos en RS pueden ser valiosos, habrá consideraciones y elementos particulares de cada organización que marcarán los límites de su proceso de transformación como socialmente responsable. La introducción de estas transformaciones no es mecánica. Así, el isomorfismo es un fenómeno del que aún quedan muchos aspectos para explicar.

#### 3.2.2.4 Perspectiva de los valores legitimados

Mucho más cercana a la realidad y más generosa con la participación de las organizaciones en su propio proceso de diseño, es la perspectiva que introdujeron Zucker (1988) y Scott (1987) al considerar que las prácticas llegan a convertirse en valores y las formas de cómo estas prácticas llegan

a legitimarse. Esta variante teórica es más permeable a la explicación de la institucionalización de la RS en la transformación organizacional en la medida en que permite anclarla a la cultura organizacional como una práctica transversal legitimada o como parte de la filosofía organizacional haciéndola parte de sus valores.

La introducción de la RS en la dinámica institucional de la organización enfrenta aspectos teóricamente problemáticos. A pesar de todo el avance, el entorno actual no ha institucionalizado a la RS, si se asume que lo institucional es el sistema de relaciones establecido por la organización para regular su comportamiento. No todo comportamiento organizacional es socialmente responsable e incluso, hay elementos de RS solo en cierta áreas o comportamientos de la organización. Existe cierta desarticulación entre el sistema relacional y la RS cuando ésta no forma parte de la filosofía, la cultura y el desempeño cotidiano de la organización, es decir, cuando la RS es solo un aspecto formal más nominal que real. Es por esto por lo que no todo lo que está inserto en el sistema relacional de una organización es por eso mismo institucionalizado. La resultante de esta desarticulación es la incoherencia en los desempeños con la filosofía y la cultura organizacional. Este desalineamiento expone a la organización a la pérdida de gobernanza y a la dirección al desgobierno. Por eso, todo aquello que esté articulado a la filosofía, a la cultura y a la práctica cotidiana del ejercicio organizacional podría decirse con propiedad que está alineado corporativamente esto es, está institucionalizado.

Aquello que en una organización resulte estar institucionalizado es porque previamente ha pasado por un proceso de institucionalización. El hecho de que una organización sea socialmente responsable (como resultado) es porque ha asumido el proceso de incorporar la RS como fundamento (filosofía, cultura y valores institucionales de la organización) de su sistema de relacionamiento (interno y externo).

### 3.2.2.5 Teorías de las capacidades dinámicas

En este mismo orden de ideas, pero ya dentro de las teorías adaptacionistas aparece en los años 90 la teoría de las *capacidades dinámicas* (E.

Helfat, y otros, 2007). Se trata de explicar la capacidad adaptativa de las organizaciones a los requerimientos del entorno a partir de las condiciones particulares que le dan *destreza en la toma de decisiones* para responder asertiva y competitivamente. En esta teoría, la RS podría insertarse considerándola como una *capacidad de la organización* que le permite contribuir a la sostenibilidad de los recursos que emplea como condición para la propia sostenibilidad. A pesar de su sentido instrumental, ésta es una excelente articulación, puesto que una organización que avanza en el proceso de volverse socialmente responsable (transformación y cambio organizacional) efectivamente estaría construyendo una capacidad organizacional interna y externa que le permite funcionar de una forma diferente, aportando tanto a su propio desarrollo como al de sus interesados.

La principal limitante de esta opción de la RS en esta perspectiva teórica es que la RS sería comprendida solo por su aporte a la competitividad organizacional en un momento dado y no como parte integrante y estructural de la organización. Estaría más cerca de una competencia (habilidad) adaptativa (del cómo adaptarse a las circunstancias) que de una capacidad técnica (de las competencias del cómo saber hacer las cosas). Incluso, aceptando que fuera una capacidad técnica, estaría aún lejos de la filosofía y la cultura organizacional que es el lugar que le debe corresponder, pues de lo que se trata es de que *cualquier combinación* factorial debe ser socialmente responsable. La RS debe estar presente en toda capacidad competitiva y no ser una más de las capacidades organizacionales.

### 3.2.2.6 Teoría de la agencia

Otra de las perspectivas teóricas contemporáneas para la comprensión del fenómeno organizacional es la teoría de la *agencia*<sup>71</sup> (Strategies, Management and Economics, 1991). Al ocuparse de la optimización de la contratación entre un agente y un principal, se abre un esquema bastante propicio para insertar a la RS dentro de la teoría organizacional, pues los

---

<sup>71</sup> Podría considerarse a la teoría de la agencia como parte de la teoría política de Selznick y Pfeffer, si se considera a la agencia un fenómeno empresarial definido como resultado de los conflictos de intereses.

compromisos que se adquieren con los interesados, aunque no asumen formas contractuales formales, sí se ampararían en la voluntad y la confianza relativa de las partes, la filosofía organizacional, los valores y la cultura socialmente predominantes. Son, por decirlo de alguna forma, contratos tácitos voluntarios donde se definen los alcances de los intereses, acciones y compromisos de las partes para garantizar el alcance de los objetivos propuestos.

Un aspecto interesante de estos contratos es el que son óptimos. Un asunto que debe cualificar a los compromisos de RS, pues su cumplimiento no debe comprometer la sostenibilidad de las organizaciones. Adicionalmente, como la *agencia* se genera cuando el comportamiento de un agente depende del comportamiento de otro, de lo que se trata es de controlar el comportamiento de los agentes dadas ciertas condiciones que los rodean, del grado y nivel de compromiso y desarrollo de la organización, así como de la cantidad y calidad de información de la que dispongan las partes. Las relaciones entre la empresa, las teorías de la agencia y de los *stakeholders*, ha sido acertadamente criticada en su fundamentación por Fontrodona, J. y Sison, A.J. (2006).

La RS permite ser articulada en la organización como un proceso gradual pero creciente de ampliación de compromisos para reducir las externalidades negativas (o para ampliar las positivas), de manera que no comprometa la integridad ni la sostenibilidad de la organización. Con el establecimiento de los compromisos con los interesados no se pretende controlarlos, sino armonizar el sistema de relaciones de la organización con sus grupos de interés de manera que bien no mejoren en sus condiciones de bienestar (mediante aportes de externalidades positivas) y desarrollo, al menos no se perjudiquen ni se reduzcan como causa de las externalidades negativas.

Es necesario resaltar que los compromisos de RS están llamados a ser bilaterales y colaborativos de manera que converjan a la vez, al logro de los intereses organizacionales y de los interesados. Este aspecto es especialmente importante en la medida en la que, en no pocas circunstancias, los compromisos de RS suelen ser objeto de abusos oportunistas de los interesados, así como también de las organizaciones. De manera que los

acuerdos y su cabal cumplimiento son la mejor garantía de un sistema relacional sano. La rendición de cuentas es un mecanismo que procura la transparencia en el cumplimiento de dichos compromisos y la auditoría de estos procesos, tanto en lo organizacional como en los interesados, contribuye al cumplimiento de los objetivos propuestos por las partes.

Es fundamental dentro de esta perspectiva teórica reconocer que el *mutuo* cumplimiento de los compromisos entre las partes juega un papel optimizador en la medida en que reduce los costos asociados a su incumplimiento y los demás que están asociados residualmente a los problemas de agencia. Es necesario asumir la conciencia de que para los agentes no será posible lograr sus propios objetivos si no se cumplen los de la organización, de la misma forma que no será posible garantizar la sostenibilidad organizacional si no se asegura el que los agentes logren efectivamente sus propios objetivos.

Dos elementos clave están asociados a esta perspectiva teórica: la información y el registro y documentación de procesos. Ellos constituyen la base material de la confiabilidad entre las partes. Podría sumarse un tercer elemento: la comunicación clara, asertiva y veraz. El principal problema de la agencia no es que las personas actúen en favor de sus legítimos intereses, sino que no se comprenda que esos logros solo se pueden alcanzar si la organización logra también los suyos. En el mismo sentido, las organizaciones deben comprender que sin la satisfacción de sus interesados la organización tendrá problemas para garantizar su sostenibilidad de largo plazo de la misma manera que los interesados deben comprender que si la organización no es sostenible entonces peligra la sostenibilidad propia.

### 3.2.2.7 Teoría del caos

Desarrollos posteriores de la teoría de sistemas y de las teorías de la complejidad, han dado origen a otras perspectivas teóricas novedosas. Ese es el caso de la teoría del caos (Cambell, 1993; Begbie & Chudry, 2002; Broesma, 1995; Cheng & Van Deven, 1966; Singh & Singh, 2002). Esta perspectiva teórica recoge características esenciales de los sistemas: el dinamismo (cambio), la no linealidad (aleatoriedad), lo transaccional (Rivas, 2009).

Estas tres características ayudan a comprender aún más la importancia y pertinencia de la RS en las organizaciones. El dinamismo permite explicar el hecho de que la RS pueda ingresar a las organizaciones a través del cambio organizacional como parte de los elementos inductores de la capacidad adaptativa al entorno y de la lógica del proceso de desarrollo organizacional. La aleatoriedad permite explicar la necesidad de asumir los compromisos indeseados no planificados o planificables haciendo de la RS un ejercicio de ajuste permanente de la sostenibilidad organizacional. La organización que surge de la decisión de enfrentar la dinámica del caos trae consigo la gobernabilidad de los elementos que la componen. Esta gobernabilidad (relativa) de los elementos organizados permite reducir en parte la incertidumbre del largo plazo del sistema organizacional reduciendo los costos de la incertidumbre completa que caracteriza el caos. En general podría asumirse como hipótesis de trabajo que la organización reduce los costos de transacción frente a los desempeños que puedan realizarse en medios caóticos.

El reconocimiento del permanente desequilibrio de los sistemas organizacionales y el posible papel de ajuste que puede cumplir la RS frente a las exigencias cambiantes del entorno, permiten comprender también el carácter dinámico y progresivo del ejercicio de la RS. Los elementos transaccionales permiten hacer de la RS el proceso a través del cual la organización define el tipo y alcance de sus compromisos con sus interesados, especialmente en aquellos aspectos en los que la organización socializa sus costos de externalidades negativas. Este proceso es a su vez, el mismo proceso de cambio organizacional para hacerse más responsable socialmente. Son claros los aportes en este sentido de los desarrollos de la teoría de los sistemas complejos adaptativos. Se sabe que la RS aporta a la complejidad de las organizaciones en cuanto puede ser un medio a través del cual ellas regulen los desequilibrios (externalidades negativas) que generan en sus grupos de impacto (interesados). De manera que la RS puede jugar un importante papel en el desarrollo organizacional debido a su capacidad estabilizadora (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007)<sup>72</sup>.

---

<sup>72</sup> Estos autores afirman que la capacidad estabilizadora de una rutina depende de que la eficacia en la resolución de problemas complejos, de su frecuencia de aplicación y de su confiabilidad.

Dado que la RS se corresponde con la *voluntad* organizacional de lograr un mayor desarrollo, con la velocidad, eficiencia y eficacia de los ajustes a los requerimientos o desequilibrios del sistema, con la minimización de los costos de transacción de la organización con sus agentes internos y externos y con el carácter sistémico de la organización, también hay que reconocer que contribuye a la construcción y consolidación de la identidad organizacional. Tanto más si se articula a su filosofía, estructura y su cultura. De alguna forma, el introducir la RS en la organización constituye una respuesta a la forma cómo se desarrolla y qué impactos genera en su desempeño. Así, la RS responde a decisiones de cambio que resultan de una autocrítica de la organización frente a sí misma y frente a los otros y lo otro. Este aspecto pone a la RS en la perspectiva teórica de la auto-criticabilidad organizada propuesta por el profesor Maturana (Maturana & Varela, 1980, 204; Varela, Maturana, & Uribe, 1974; Luhmann, 2005).

Ahora, uno de los aspectos más comunes en las organizaciones es su hacer empresarial. De manera que siendo las organizaciones ordenamientos de agentes, medios e información que se estructuran formal o informalmente para el logro de determinados objetivos, entonces la empresa será el diseño, la implementación y el desarrollo de las acciones pertinentes y razonables en espacios sociales y de mercado para la consecución de objetivos de crecimiento, rentabilidad, supervivencia y de desarrollo sostenible para los grupos impactados. Dado que la RS es una característica de la forma de hacer empresa, es claro que una organización socialmente responsable desarrolla empresas que también lo son. En general, podría decirse que las acciones empresariales son los actos a través de los cuales las organizaciones logran sus objetivos misionales de acuerdo con su filosofía, cultura, valores y circunstancias (Aguilera & Puerto, 2012).

### **3.3 La RS como recurso estratégico**

Primero, se entenderá por estratégico toda acción o decisión que articule el logro de resultados con los objetivos, la filosofía, los valores y la cultura de la organización para su sostenibilidad de largo plazo. La perspectiva de la RS desde una visión estratégica de la firma, permite articularla de tres formas diferentes: una, considerándola como un recurso diferenciador

de la organización, segunda, comprendiendo a la RS como una capacidad organizacional en su hacer empresarial. Aunque bien podría afirmarse que las capacidades constituyen verdaderos recursos para las organizaciones. Y, por último, considerando a la RS como una estrategia capaz de modificar las expectativas de los grupos de interés y de ajustar las demandas de sus interesados (Palazzo & Richter, 2005).

### 3.3.1 RS como recurso diferenciador

El *cualificar* el sistema de relaciones entre los seres humanos (con nosotros y con los otros) y entre éstos y el mundo (con lo otro) es una de las principales funciones de las organizaciones que pudiera considerarse estratégica. La RS es en realidad una cualificación del hacer organizacional. La cualificación corresponde, en parte, a la *diferenciación* que las organizaciones hacen de sí mismas y constituye parte de la estrategia competitiva y de las funciones estratégicas del sistema organizacional en general. Este resultado es congruente con la reflexión sobre el carácter estratégico de la RSO. Recuérdese que el ser socialmente responsable debería ser parte de los adjetivos que cualifican a las organizaciones y en consideración a que las califica, entonces también las puede distinguir. El sistema relacional de los sistemas organizacionales es o podría ser, en consecuencia, un resultado estratégico y resultaría ser un factor diferenciador cuando se identifica como un sistema relacional socialmente responsable.

Lo estratégico pone a la organización en la perspectiva de largo plazo, y lo estratégico y el largo plazo convergen en la sostenibilidad. Esta última ha sido tradicionalmente asociada casi que exclusivamente a lo ambiental dejando de lado otras dimensiones menos evidentes, pero igualmente importantes, como lo son la económica y lo social. El reduccionismo ambientalista disminuye el alcance de la RS y limita la ampliación del abanico de las responsabilidades organizacionales estrechando indebidamente las posibilidades de explicar la lógica de la RS con otros interesados (Martín, 2004).

De nuevo, la RS podría asociarse a una estrategia organizacional de largo plazo para mejorar la posición competitiva. Sin embargo, algo paradójico

ocurre aquí debido a que la RS solo será generadora de ventajas competitivas bajo dos condiciones básicas: una, cuando el medio valore a través del mecanismo del mercado el que las empresas sean socialmente responsables; y otra, cuando el ser socialmente responsable sea un medio diferenciador que agregue valor, lo que está sometido a que la RS no sea una característica común al medio organizacional. De forma que un proceso de generalización de la RS en las organizaciones anularía cualquier aporte a las ventajas competitivas y el mercado no reconocería con beneficio o incentivo alguno dicha condición. Como puede apreciarse, la comprensión y explicación de la RS desde esta perspectiva teórica resulta limitada a las etapas iniciales del proceso de difusión de la RS en las organizaciones.

En el quehacer cotidiano del ejercicio empresarial, se suelen enfrentar restricciones a la consecución o al aprovisionamiento de recursos. Estas restricciones suelen ser atendidas según prioridades internas de la organización y dichas prioridades ordenan el esquema de la toma de decisiones. En general, podría afirmarse que las prioridades se organizan de acuerdo con la presión de las restricciones. Adicionalmente, toda decisión sobre la consecución de recursos corresponde a alguna división especializada dentro de la organización (compras, gestión humana, financiera, mercadeo, entre otras). Las circunstancias darán la importancia requerida a cada división, pero la perspectiva es preservar el funcionamiento global de la organización.

En ocasiones, las demandas de atención de los interesados con respecto a la RS no cuentan con una división propia por parte de la organización que las atienda de forma profesional. Esta orfandad habla por sí sola de la dificultad de inserción de la RS y evidencia la ambigüedad del tratamiento que se le pueda dar. Aunque la burocratización no garantizaría absolutamente nada respecto a ser o no socialmente responsable. Una vez instaurada como elemento estructural y estratégico la organización no necesitaría que alguien la presione o la obligue a ser socialmente responsable, de la misma manera que la filosofía organizacional o los valores institucionales tampoco lo requieren, pues se consideran transversales a la organización misma.

Es necesario reconocer la importancia de contar con responsables que diseñen modelos, establezcan métricas, orienten el proceso, formen a los impactados internos para que la comprendan como un elemento estructural y estratégico, le reporten y comuniquen a los grupos de interés lo concerniente al cumplimiento de las promesas hechas desde la política de sostenibilidad o de responsabilidad social.

Integrando lo anterior, se trata de señalar que los compromisos de RS enfrentan también sus propias restricciones y su resolución no cuentan con la misma suerte a la hora de ser priorizadas y atendidas. Por estas razones, es que la RS demanda una gestión y articulación más segura anclada a la filosofía, estructura y cultura organizacional.

Al momento de priorizar y atender los requerimientos de las restricciones es claro que el primer puesto se les asigna a aquellas que se consideran estratégicas. Desde este punto de vista, la importancia estratégica de la RS, para que pertenezca a este grupo y que está llamada a ser implementada para que forme parte del direccionamiento estratégico, no como mera estrategia, sino como criterio y valor estratégico. Sin embargo, lo que se observa, en general, es que no se cuenta con este tipo de disposición en el mundo organizacional, y principalmente en las organizaciones de carácter empresarial micro, pequeñas y medianas. Al parecer, prima la idea de que la RS empresarialmente puede ser una estrategia empresarial con aporte a mejorar la posición competitiva más que un elemento estratégico para el desarrollo organizacional. De hecho, hay propuestas según las cuales ser socialmente responsables con los interesados internos puede mejorar la competitividad en el mercado (Polonsky, 2005). Este aspecto determina también el nivel y la ubicación de la instancia o la división que maneje la RS en las organizaciones. Su ubicación en niveles por debajo de la alta dirección le coopta el alcance estratégico y la reducen a una función instrumental, lo que podría evitarse si se ubica por encima de la dirección en los ámbitos filosófico, cultural y estructural.

### 3.3.2 RS como capacidad

Desde el campo de la RS podría decirse que una capacidad organizacional es el conjunto de funcionamientos competentes<sup>73</sup> que le permiten a la organización llevar a cabo su compromiso misional minimizando las externalidades negativas. El grado de desarrollo de esta capacidad es lo que le permite a la organización presentarse a la sociedad como socialmente responsable.

Uno de los aspectos importantes en lo referente a la capacidad es que el desarrollo de las competencias (funcionamientos) deben estar orientadas a lograr que la organización se desempeñe en la forma en que desea y valora. De manera que el desempeño socialmente responsable debe previamente ser deseado y valorado por la organización. El cambio organizacional en este sentido debe orientarse hacia desarrollar nuevas formas de ser y hacer [cambiar la forma de asignación de recursos (Helfat & Peteraf, 2003)] que le posibiliten ser socialmente responsables. Pero ¿cuáles serían las razones para que una organización valorara el ser socialmente responsable como una mejor alternativa a no serlo? Aunque la respuesta a esta pregunta no es fácil ni única, podría optarse por responder que en el interior de las organizaciones una de las razones por las que la RS podría ser valorada proviene de la evaluación de los posibles aportes que la RS traería a la organización.

No es necesario que la transferencia del concepto de capacidad del ámbito humano al organizacional pierda su sentido de libertad. Las organizaciones que logran desarrollar capacidades para ser socialmente responsables llegan a ser realmente más libres en su desempeño en la medida en que minimizan la socialización de costos a los impactados (interesados) generados por sus externalidades negativas y logran enrutarse sosteniblemente (para ella y para la sociedad) en el largo plazo. Como se aprecia, el carácter liberador de la RS como capacidad organizacional tiene su propia sinergia de amplio espectro.

---

<sup>73</sup> Si la RS se piensa como una cualidad de los funcionamientos de una organización, entonces bien se podría clasificar a la RS como un comportamiento complejo en la medida en que cualifica el relacionamiento con los interesados. Existen análisis de los comportamientos en términos de rutinas que también se clasifican por su nivel de complejidad (Winter, 2008).

Un elemento complejo del desarrollo de las capacidades es el de la elección de los funcionamientos que la conforman. Las organizaciones deben tener cuidado en la selección de estos funcionamientos cuando de RS se trata, en razón a que la construcción de esta capacidad es un proceso cuyo comienzo debe ser selectivo cuidando a su vez de no comprometer la sostenibilidad organizacional. Se habla entonces de desempeños mínimamente competentes (Helfat & Winter, 2011), esto es, con una línea base de mínimo de RS. Como todo proceso que comienza la construcción de la capacidad de ser socialmente responsable requiere de un aprendizaje que la organización misma debe capitalizar como parte de su riqueza (y de la riqueza social de la que también hace parte).

### 3.3.3 RS como estrategia

Cuando se trata de comprender lo estratégico, es necesario anteponer las formas en las que las decisiones estratégicas pueden afectar el ambiente (Aldrich & Pfeffer, 1976). Tres aspectos son clave en ello:

- El primero es la autonomía de las decisiones estratégicas, lo que desde el punto de vista de nuestro análisis es un tanto problemático, en la medida en que si la RS queda supeditada a la autonomía de las decisiones se corre el riesgo de que se vuelva una estrategia intermitente de la organización sometida al estilo gerencial y a la voluntad de la dirección<sup>74</sup>. Este peligro es tanto más inminente sabiendo que adscribirse o no a la RS es un asunto, en parte, voluntario. Aquí hay que hacer una diferencia que resulta crucial para nuestro análisis: son cosas diferentes el que la RS esté bajo la voluntad y la autonomía de un director y otra que esté bajo la “voluntad y la autonomía” de la organización. Esta última situación

---

<sup>74</sup> Este tipo de riesgo se hace más evidente desde la teoría de la firma donde se propone que el mercado sea reemplazado por la administración apoyándose en la necesidad de lograr mayor eficiencia organizacional frente a las fallas del mercado. La ventaja de la administración frente al mercado es que el administrador puede manejar la organización al controlar los contratos de operación. En este tipo de contratos está, por supuesto, los compromisos de RSO. De esta forma, se reducen los costos de transacción (Coase, 1937; 1996).

le permite a la RS permanencia y consolidación en el largo plazo en la organización.

- El segundo aspecto es el que se refiere a la posibilidad de cambio que la organización pueda generar en el entorno en el que opera reorientando las condiciones a su favor. Este aspecto es especialmente importante en cuanto que el relacionamiento con los interesados externos puede impactar el alcance de los compromisos a los que la RS pueda dar lugar. Los sistemas de negociación con los grupos impactados sobre las externalidades negativas podrían ser fácilmente manipulados por la organización y la RS perdería así su objetivo principal. En este aspecto dos elementos son básicos: la ética y la política.
- El tercero de los factores es el que se refiere a las diferencias de percepciones que se puedan hacer de las condiciones del entorno. Este aspecto se relaciona con los anteriores. Para el caso que nos ocupa, siendo la RS una conquista de largo plazo y la dirección empresarial una posición de corto plazo, es probable que las diferencias que las distintas administraciones puedan tener de la RS desgasten a la organización en su búsqueda errática de ser una organización socialmente responsable. De la misma forma que una misma percepción en contra de la RS que perdure a lo largo de las sucesiones de las direcciones de la organización, podría cerrarle, en definitiva, la opción de llegar a ser socialmente responsable. Este podría ser parte de la explicación de la resistencia (¿incapacidad?) de las pyme para asumir sus compromisos de RS.

Al parecer este aspecto de la resistencia interna de la organización bien podría ser resuelto desde la misma presión de los interesados con base en los resultados de las acciones de la organización frente a sus legítimas demandas. Un mecanismo menos ortodoxo, también ha sido probado en el éxito de los aspectos relacionados con las decisiones estratégicas, es el *relacionamiento interorganizacional*. Esta estrategia puede tener vías amistosas o unas más forzosas. En el caso de su difusión, las organizaciones sin RS pueden aprovechar sus relaciones con otras organizaciones que sean socialmente responsables para introducirse en su propio proceso capitalizando así la experiencia de las más adelantadas. Este es un camino menos costoso y más seguro para las que apenas se inician. El otro camino, un tanto más forzado, es el que se refiere a las exigencias que una organización que sea

socialmente responsables imponga a las empresas con las que se relaciona el ser socialmente responsable para poder seguir manteniendo relaciones comerciales. Sobra decir que el relacionamiento entre las organizaciones puede ser tanto un elemento impulsor como retractor del progreso de la RS.

Para lograr la sostenibilidad de la RS en las organizaciones una vez se haya instaurado, es necesario que se acompañe, entre otros aspectos, de:

- Estandarización de los procesos que desarrolla en el cumplimiento de su proceso productivo o servuctivo.
- Un sistema de identificación y evaluación de *riesgos* asociados a las acciones que desarrolla en el cumplimiento de su desempeño misional.
- Un *registro* de los procesos que la componen y de la construcción del archivo de su desarrollo, lo que le permite a la organización ajustar su proceso y proyectarse a futuro con mayor claridad y eficacia de sus acciones de RS.
- El diseño y adopción de *políticas* específicas en el campo de la RS cuyo alcance sea institucional.
- Adopción de un proceso de *auditoría* del cumplimiento de los compromisos establecidos.
- Evaluar los desempeños laborales a la luz del componente de RS asociado a cada uno.

### **3.4 La RS como estrategia para la sostenibilidad en la cuarta revolución industrial.**

El concepto de sostenibilidad cada vez ocupa un papel de mayor relevancia en el tejido organizacional mundial. Cada vez son más los foros, publicaciones, seminarios, conferencias y procesos formativos en los que se divulga este concepto, muchas veces, de manera acrítica. Sin lugar a duda, la sostenibilidad y los conceptos que entran en relación con ella se ha convertido en una lengua universal capaz de poner en comunicación a diversos actores independientes del contexto nacional del que provengan. De la mano de este concepto se ha posicionado el igualmente relevante concepto de desarrollo sostenible.

Este último era definido anteriormente como el que las generaciones presentes utilizaran racionalmente los recursos naturales en la satisfacción de sus necesidades sin colocar en peligro que las generaciones futuras pudieran contar con los recursos para satisfacer las suyas propias. Pero con el pasar de los años, y de la mano de los trabajos de Sen y Nussbaum, se ha consolidado una definición mucho más amplia que la anterior y desde la que se afirma que el desarrollo sostenible consiste en que las generaciones del presente puedan ejercer sus libertades y hacer efectivas sus capacidades sin colocar en peligro que las generaciones del futuro cuenten con iguales o mayores libertades y capacidades que con las que se cuentan en el presente (Sen, 2010, 282).

Desde los anteriores enfoques teóricos hoy se afirma que una organización que se comprometa con la RS está llamada a hacer posible, mediante impactos o externalidades positivas, el desarrollo sostenible de los habitantes de los territorios de incidencia, para lo cual debe utilizar las plataformas tecnológicas y los datos que le dan forma a la cuarta revolución industrial. Pero a su vez el desarrollo sostenible en la actualidad tiene su propio escenario: la Agenda 2030 lanzada en septiembre del 2015 por la Organización de las Naciones Unidas, ONU. Jeffrey Sachs (2014, 21), uno de sus líderes, argumenta que el desarrollo sostenible ha de ser asumido como: a) un concepto analítico y normativo; b) una forma de entender el mundo y un método para resolver problemas; c) un campo del pensamiento y acción; d) un proyecto intelectual que busca comprender las interacciones en tres sistemas complejos: la economía global, el medio ambiente físico y la sociedad global (2014, p. 19 y ss).

En cuanto concepto normativo (ético), Sachs argumenta que el desarrollo sostenible es un proyecto que "se orienta hacia cuatro objetivos definitorios de una buena sociedad: la prosperidad económica; la inclusión y la cohesión social; la sostenibilidad ambiental; y la buena gobernanza por parte de los gobiernos y las empresas" (2014, 21).

Desde este referente se convoca a todas las organizaciones, públicas, privadas y sociales, para que se comprometan con la realización de cinco grandes objetivos: el bienestar de las personas, un planeta sano capaz de

albergar toda forma de vida, la prosperidad general, la paz en su sentido más integral y la generación y consolidación de alianzas para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El punto más conocido de la Agenda 2030 son los ODS que se enuncian a continuación: fin de la pobreza; hambre cero; salud y bienestar; educación con calidad; igualdad de género; agua limpia y saneamiento; energía asequible y no contaminante; trabajo decente y crecimiento económico; industria, innovación e infraestructura; reducción de las desigualdades; ciudades y comunidades sostenibles; producción y consumo responsable; acción por el clima; vida submarina; vida de ecosistemas terrestres; paz, justicia e instituciones sólidas; alianzas para lograr los objetivos. Estos ODS serán posible en la medida que se cumplan 169 metas que se inscriben en las tres dimensiones de la sostenibilidad, la económica, y lo social y ambiental.



Tomado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es>

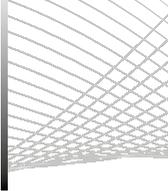
Si bien todavía es muy pronto para realizar evaluaciones sobre la pertinencia de los ODS actuales o la necesidad de incorporar unos nuevos, se señala, desde una actitud preventiva, que se hace necesario incorporar ODS que tengan relación con fenómenos extraplanetarios como la radiación solar, la amenaza de cuerpos provenientes del espacio que golpeen la Tierra y que

a su vez involucren mecanismos y herramientas creativas para la atención de las amenazas anteriores.

Los tres pilares necesarios para lograr el desarrollo sostenible son la gobernanza de todo tipo de organizaciones -entendida por Sachs desde cuatro principios: responsabilidad, transparencia, involucramiento de los grupos de impacto y reparar lo que se dañe-, los datos que deben ser de calidad y finalmente la financiación.

En suma, las organizaciones responsables son aquellas que desde una buena gobernanza:

- y mediante el empleo de plataformas tecnológicas y datos desencadenan impactos y externalidades positivas en las dimensiones económica, social y ambiental de la sostenibilidad;
- y gracias al empleo de plataformas tecnológicas, datos y alianzas cuidan a las personas, al planeta, generan prosperidad y contribuyen a la paz en su sentido más integral;
- disponen la totalidad de su presupuesto y se articulan a sus ecosistemas de datos con el fin de contribuir a la armonización de las dimensiones económicas, sociales y ambientales de su territorio.



# Capítulo 4

## La pertinencia de la RSE en las organizaciones empresariales

---

En un principio, la RSE se entendía como el sistema de prácticas a través de las cuales las empresas buscaban la excelencia y, en consecuencia, centraron su atención en sus trabajadores, en las condiciones de trabajo y en la calidad de sus procesos de producción o servucción. La gestión humana fundamentada en el bienestar y orientada en la productividad daba cuenta de ello. Hoy en día, el alcance de la RSE trasciende el límite exclusivo del *público interno* y llega hasta la colectividad y al medio ambiente. El campo de reflexión y de acción de la RSE en sus últimos desarrollos está definido en toda la cadena de valor de la empresa y se articula con los llamados *públicos externos*. Este es el fundamento de la visión *portiana* de la RSE. Así, se tiene una base objetiva (la cadena de valor) sobre la cual definir *el sistema de relaciones organizacionales*<sup>75</sup>. Es este sistema el que a su vez

---

<sup>75</sup> La Fundación CORONA, diferencia en las relaciones externas dos tipologías: las organizacionales y las sociales. Llama relaciones organizacionales a las “[...] responsabilidades que se originan debido a las relaciones de la empresa con todos los que se ven directamente afectados por su actividad.” Desde nuestra perspectiva, este es el espacio natural de la RSC externa. Sin embargo, los impactos sobre los afectados es también el criterio que proponemos aplicar para definir la RSC interna.

permite identificar los puntos de contacto internos y externos de la organización en sus funcionamientos empresariales. Estos puntos de contacto son, a nuestro entender, los puntos de *impacto* a través de los cuales se deben definir los *stakeholders* y los tipos de compromisos a establecer<sup>76</sup>, aunque el alcance de la externalidad no se reduce solo al punto del contacto, sino que se irradia a través de su sinergia.

Un aspecto es importante de resaltar, y es que tanto ayer como hoy, la RSE ha tenido como foco a las personas y sus condiciones, antes eran las condiciones laborales, sin embargo, hoy ya se han incorporado las condiciones *existenciales* en el alcance de la RSE. Se han incluido también las condiciones ambientales como parte de los compromisos, en consideración a que de su preservación depende, en última instancia, nuestra supervivencia como especie.

---

De otro lado, la Fundación Corona define las relaciones sociales como aquellas relaciones “[...] que tiene la empresa con relación a otras fuerzas sociales. La empresa trata de mejorar o conservar su entorno porque lo necesita para su desarrollo.” De esta manera se discriminan las relaciones adheridas a la cadena de valor y las que no lo están. Esta diferenciación puede ser útil en el proceso de elección y priorización de los compromisos a asumir. Al respecto, puede consultarse a: Mayorga Ospina, Pilar; González Jaime, J Volmar (2001). Responsabilidad Social de la Empresa. Elementos teóricos y experiencias. Bogotá. D.C. Fundación Corona, diciembre de 2001, p.18. Al margen, de esta cita, se quiere señalar la razón por la cual la organización “[...] trata de mejorar o conservar su entorno”, “[...] porque lo necesita para su desarrollo”. Puede apreciarse el sentido utilitarista de su interés conservacionista.

<sup>76</sup> Nuestra propuesta está cerca del enfoque de aquellos para quienes los grupos de interés están compuestos por todos los grupos que se ven afectados por las decisiones y las políticas de la organización (Davis, Frederick, & Blomstrom, 1988). Desde nuestra perspectiva, resulta más concreto definir los grupos de interés o de impacto desde los impactos de los funcionamientos organizacionales, en consideración a que son éstos los que realmente evidencian a través de sus resultados, las políticas y las decisiones de la organización. Es esta una diferencia sutil pero relevante, en la medida en que los comportamientos empresariales no siempre se corresponden con los dictados de las políticas de la organización. Se considera que la distancia entre las políticas, las decisiones y los comportamientos están interferidos por los intereses y la voluntad de quienes los realizan. Además, desde el punto de vista práctico en la investigación sobre RS, los comportamientos pueden observarse directamente y a través de ellos, es posible observar también la correspondencia entre las decisiones tomadas y las políticas que rigen tanto a las decisiones como a los comportamientos.

## 4.1 Una reinterpretación de la propuesta *friedmaniana* de la RS (Friedman, 1970)

El quiebre histórico de los términos de la discusión sobre la RSE inicia de forma determinante con la propuesta *friedmaniana* de que la “[...] única responsabilidad social de los negocios (es): usar sus recursos e involucrarse en actividades dirigidas a aumentar sus ganancias, siempre y cuando se mantenga en una competencia abierta y libre, sin decepción ni fraude” (Friedman, 1966, pág. 173)<sup>77</sup>. Esta fuerte afirmación ha causado todo tipo de reacciones entre los científicos sociales y aquellos que son socialmente sensibles. No es posible dejar pasar esta oportunidad para aportar nuestra interpretación al respecto de tal afirmación.

Para comenzar, es necesario estar de acuerdo con Friedman en que los compromisos de la responsabilidad social deben cumplirse sin comprometer la sostenibilidad de la organización, pues como ya se dijo y como se tendrá la oportunidad de analizar más adelante, sin la supervivencia de la organización no será posible hablar de responsabilidad social corporativa. Desde nuestro entender, esta parece ser una premisa necesaria para el planteamiento de cualquier compromiso organizacional que pretenda ser socialmente responsable.

Ciertamente, la sostenibilidad de las organizaciones necesita fundamental pero no únicamente, de la rentabilidad financiera. Aspectos sociales, económicos, políticos, culturales, éticos y ambientales intervienen también en garantizar dicha sostenibilidad. Se llega así a un aspecto que parece ser básico para la comprensión de la interpretación *friedmaniana* de la

---

<sup>77</sup> Para algunos autores los argumentos de Friedman dieron origen a lo que algunos reconocen como la primera etapa de la evolución de las ideas correspondientes a la RSE. “Una primera etapa se denominaría, estrictamente, la de las responsabilidades sociales de la empresa, en la que se discuten los argumentos *friedmanianos* y emergerían ideas según las cuales la empresa tiene responsabilidades concierne a su función económica y a los valores sociales circundantes al desempeño de la actividad.” (Berbel G, Reyes G, & GómezZ V, 2007, p.30). Este mismo párrafo de Friedman también aparece citado por Gaspar Berbel Giménez et al, (2007), Op, Cit, pp. 27- 48, p. 30. También existe versión virtual de este artículo en: <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v17n29/v17n29a02.pdf>. consultada en julio de 2009.

RSE, y es que el incremento en las ganancias se constituye en condición necesaria más no suficiente para explicar y garantizar la sostenibilidad de las organizaciones.

Friedman deja abierta la posibilidad de involucrar a las actividades sociales como espacios de valorización del capital, esto es, como espacios para acrecentar las ganancias. Esta premisa no está muy lejos de las consideraciones con las que no pocas organizaciones empresariales sustentan hoy el ser socialmente responsable, consideraciones que se respaldan en diversas formas de valoración utilitarista de la RSE. Este tipo de valoración está directamente relacionado con la marca que respalda a los negocios y, ya de una forma menos evidente, con aquellos aspectos que apoyan una gestión empresarial más flexible y menos conflictiva con el medio societal en general y que redundan efectivamente en beneficios de mercado para la organización<sup>78</sup>.

Esta posibilidad interpretativa de la argumentación *friedmaniana* choca con aquellos postulados basados en el criterio según el cual el cumplimiento de los compromisos sociales de las empresas debe divorciarse o estar por encima del criterio de sostenibilidad que se quiera o no, incluye el criterio de rentabilidad. Ha hecho carrera en algunos científicos sociales la separación y en ocasiones la exclusión entre las actividades orientadas al mercado y las orientadas a lo social, distinguiéndolas entre sí por tener las primeras su objetivo centrado en la rentabilidad y las segundas en lo social. Al parecer, esta distinción ya no se compadece con la realidad, definida incluso por las organizaciones del llamado tercer sector o del sector social. Este será un asunto necesario para tratar dentro de los análisis de la RS en las organizaciones sociales privadas.

---

<sup>78</sup> “[...] es innegable la importancia que ha adquirido dentro de la comunidad empresarial la responsabilidad corporativa, no solo por las presiones del medio, sino también por la posibilidad de que una gestión responsable genere un mayor rendimiento económico. (Éste es uno de los motivos principales puesto de manifiesto por las empresas participantes en el informe de 2005 elaborado por la KPMG y la Universidad de Ámsterdam, para que las empresas actúen en la línea de la RSO).” Gaspar Berbel Giménez et al (2007), Op, Cit, 31.

Pero quizás lo más importante en la argumentación *friedmaniana* son los condicionantes a los que somete el cumplimiento de su afirmación. Dichos condicionante son cuatro: el primero, a que la economía en la que operan las organizaciones sea una *economía abierta*. El segundo, a que la *competencia sea libre*. Tercero, a que no exista *decepción* y cuarto, a que no exista *fraude*. A nuestro entender, aquí yace lo sustancial de la propuesta de Friedman. Veamos esto un poco más detenidamente.

Los condicionantes de la economía abierta propuestos por Friedman centran la atención en que bajo estas condiciones es más difícil competir, pues se pierde, por efectos de la competencia, el control de los precios que es el instrumento a través de los cuales las organizaciones capturan valor, recuperan su inversión y obtienen su rentabilidad<sup>79</sup>. La libre competencia en las economías abiertas es la situación competitiva más dramática, y bajo estas condiciones la supervivencia resulta ser especialmente crítica. Así las cosas, es claro que la preocupación primera de las organizaciones bajo estas condiciones es la supervivencia de la organización misma como condición de existencia empresarial y social, pues son las organizaciones los medios de producción y reproducción material y social.

Las condiciones de economía abierta constituyen en sí las condiciones objetivas externas de las organizaciones que les permiten a las empresas el manejo óptimo de sus recursos. Cualquier barrera o impedimento a la libre competencia genera distorsiones económicas y sociales que hacen necesario que las empresas asuman compromisos sociales diferentes a aquellos que se orientan a cuidar de su rentabilidad. Un aspecto en el que es difícil no estar de acuerdo con Friedman es que en ausencia de libertad de mercado es difícil lograr los equilibrios óptimos de las empresas sin costos sociales, pues las interferencias a la libre movilidad de factores y de competidores impiden que fluyan hacia aquellos sectores en los que se

---

<sup>79</sup> Existen estrategias de mercado para rescatar los precios de las manos del mercado. La diferenciación tiene esta capacidad. Sin embargo, su alcance es limitado en la medida en que la competencia y el poco control del mercado puede elevar la elasticidad de la demanda y anular el efecto de la diferenciación. Las acciones protectoras de la innovación y de los factores de diferenciación pueden aplazar los efectos de la competencia sobre los precios, pero no podrán evitarlos en el largo plazo.

requieren afectando en consecuencia los precios. En economía solo existen dos formas de corregir los desequilibrios de los mercados: o por cantidades o por precios. De manera que la libre movilidad de las cantidades protege de la exclusión social que genera el incremento en los precios de la misma manera que la libre competencia protege de las consecuencias perversas que trae consigo los privilegios de mercados y el consecuente control de los precios.

Con todo y la racionalidad teórica de los argumentos anteriores, no son éstas las razones que a nuestro juicio son trascendentales en la argumentación de Friedman. Los condicionantes tercero y cuarto: la *decepción* y el *fraude* respectivamente ponen el acento en el factor humano y, muy especialmente, en su sentir subjetivo y en su comportamiento ético. La *decepción* lleva a la pérdida de confianza y con ello al cambio de comportamiento de los agentes socioeconómicos. La *decepción* afecta la confianza que es el centro de la construcción de la ciencia económica como ciencia formal y moral. La confianza está en la base de todo intercambio apoyada, por supuesto, por lo legal, pero nunca sustituida por la ley. De manera que cuidar de la confianza y acrecentarla es condición para funcionar dentro de un mercado libre<sup>80</sup>. No ser decepcionado por ningún agente social es condición para preservar la confianza en el funcionamiento del sistema de economía abierta.

Otro de los condicionantes propuestos por Friedman es la *ausencia* de fraude. Esta práctica es la principal causa de la pérdida de confianza en el sistema social de libre mercado y es la expresión mercantil de la primacía del interés subjetivo por sobre el interés social en general y del interés *del otro* en particular. Esto significa escuetamente la negación *del otro* y de *los otros* y este es un asunto que resulta incompatible con la libertad económica y de empresa. El argumento que subyace en la propuesta de Friedman es que sin ética que fundamente la confianza entre los agentes socioeconómicos es imposible el ejercicio del libre mercado y de la libre

---

<sup>80</sup> Tal vez sea por esto por lo que los mercados no funcionan perfectamente, no porque su esquema y dinámica sea defectuosa, sino porque el comportamiento de los hombres en los mercados está interferido por la falta de confianza y credibilidad entre los agentes del intercambio. A la hora de la verdad, las fallas del mercado, al parecer, tan distante de los hombres, no son sino su propio reflejo.

empresa. Tal vez el fracaso de la versión liberal del modelo económico de finales del siglo XX se explique en razón a que no se tenía una preparación para entender y vivir la libertad más que en las fallas del mercado mismo.

En una economía abierta bajo el supuesto de ausencia de decepción y fraude, los comportamientos socioeconómicos están amparados por la ética que supone el saber vivir en condiciones de libertad y, en consecuencia, la ética cuida de la responsabilidad de vivir socialmente libre. En este escenario, la responsabilidad social está implícita en las premisas éticas propias del saber vivir libremente. Pero en ausencia de las condiciones de libertad y bajo la presencia de la decepción y del fraude, la responsabilidad social resulta ser necesaria frente a la ausencia de las premisas éticas que nos impiden hacer uso del "ejercicio de la libertad". Cuando las organizaciones fundamentan sus funcionamientos en este tipo de premisas, se hace necesario preocuparse por asumir responsablemente los compromisos societales a los que da lugar su funcionamiento empresarial.

La propuesta *fridmaniana* fue solo el principio de la ardua discusión que desde entonces se plantea sobre la RSE. Las ideas y los principios de la polémica pasaron luego a una segunda etapa caracterizada por diferenciar tres aspectos que resultaron clave para esclarecer el *alcance* de los *compromisos sociales* de la organización y diferenciarlos de los *compromisos socialmente responsables*. Dichos aspectos fueron: el de la responsabilidad organizacional, el de las obligaciones de las empresas y el de la sensibilidad social de las organizaciones (Berbel G, et al 2007, pág. 30). Posteriormente, se llega a una tercera etapa centrada en especificar el sentido y el alcance de las acciones socialmente responsables de las organizaciones según la especificidad de los grupos de interés (Berbel G, et al, 2007).

En términos generales es posible estar de acuerdo con que después de todos los desarrollos evolutivos por los que ha pasado el concepto de responsabilidad social, es posible aceptar que la RSC (RSE) parte de la concepción de la organización como un sistema complejo articulado a sistemas más amplios donde la supervivencia y la calidad de vida compartida se entiende como corresponsabilidad de todos.

## 4.2 El sentido de la responsabilidad social organizacional

En general, la RSO no debe asumirse en nuestra sociedad contemporánea como respuesta o reacción a los efectos sociales y económicos no deseados inducidos supuestamente por el modelo neoliberal como aseguran algunos autores (Schvarstein, 2006: 15), pues es claro que, como suele ocurrir con todos los modelos, el día que dicho modelo abandone el ámbito social y económico privilegiado que hoy ocupa, no sería pensable presuponer entonces que las organizaciones abandonen también el compromiso de su RS. Por supuesto, esto no invalida el hecho de que las especificidades de los modelos socioeconómicos definan también aspectos específicos que son necesarios atender desde las condiciones contextuales en las cuales las personas viven. Este es un asunto que es necesario atender pero que no suplanta, por ningún motivo, los principios axiológicos que lo respaldan. Definitivamente no es un problema de liberalismo, neoliberalismo, keynesianismo, marxismo o cualquier otra perspectiva comprensiva del mundo, la sociedad y su economía. La politización del compromiso con la RSO no ocurre por esta vía de las posturas teóricas o ideológicas, pues el verdadero *sentido político* de este compromiso está definido desde el sistema de relacionamiento social surgido por la construcción y el desarrollo de la condición humana.<sup>81</sup>

De otra parte, y siguiendo la misma línea de pensamiento, es claro que en las organizaciones la solidez de cualquier ejercicio gerencial no puede definirse solo por la forma como se responda a los requerimientos del modelo económico que rige el ejercicio empresarial. Por sentido de supervivencia, y en consideración a que las organizaciones son en realidad subsistemas anclados a los sistemas societales y a los microsistemas internacionales,

---

<sup>81</sup> Para Hannah Arendt (1998), la condición humana consiste en que el hombre es un ser, que, en su existencia, está condicionado por el mundo -lo que está dado- y por todo lo que es hecho por él. Esta condición humana es lo que caracteriza a todos los hombres en cualquier tipo de colectividad. Como puede observarse, el concepto de condición humana de Arendt acepta sin mayor esfuerzo la articulación de la RS, en tanto que todo lo que es hecho por él impacta la construcción del mundo y del hombre. No podrá negarse que las organizaciones entran, juntamente con el hombre y el mundo, a hacer parte de esas condicionantes existenciales.

resulta inconsistente proponer, en principio, para cualquier tipo de organización, una gestión empresarial reactiva a la tendencia predominante en el sistema societal o en el macrosistema mundial.

Se debe tener en cuenta que cualquier posibilidad de supervivencia para una organización dependerá en buena parte, de su capacidad de adaptación a las condiciones de los sistemas que la contienen. Por lo tanto, una gestión será sólida cuando logre que la organización alcance los objetivos organizacionales propuestos, incluyendo en ellos los objetivos que se haya trazado sobre los compromisos contraídos desde la RS (Jordi, 2007). De nuevo, la solidez de cualquier gestión empresarial no podría evaluarse en consideración a ninguna reacción frente a los modelos económicos en los cuales la organización se desempeña como marco general. No es la gestión solo un problema de definir comportamientos ante las coyunturas del entorno o del mercado sino también de ser efectivos y responsables frente al logro de los objetivos organizacionales propuestos, dadas las condiciones del mercado en particular y de los entornos en general.

De otra parte, y asumiendo conscientemente una posición más extremista, podría afirmarse que el comportamiento socialmente responsable de una organización no dependerá, en estricto sentido, de procesos como el de la globalización, ya sea que se encuentren en contextos no capitalistas o en otros donde prima la economía de mercado. Sin embargo, esto no quiere decir que la globalización no induzca ciertos aspectos que sean necesarios de tratar desde un desempeño socialmente responsable. Cuando estos aspectos se asumen como parte de los compromisos de la RSO, es porque indujeron en la organización comportamientos cuyos impactos afectaron el bien y el buen vivir de los *grupos de impacto*<sup>82</sup>. Sin embargo, es claro que independiente de los contextos, las formas de RS que asume la organización no podrán circunscribirse solo a la naturaleza económica y social de las sociedades que las acogen.

---

<sup>82</sup> Se prefiere emplear esta expresión "grupos de impacto" para diferenciarla del concepto del término "*stakeholders*" de amplio uso en la literatura sobre responsabilidad social. Más adelante se establecerá las diferencias teóricas entre ambos. La expresión "grupos de impacto", juega un importante papel en el marco conceptual de nuestro enfoque de las externalidades.

En las sociedades capitalistas, el compromiso con la RS no podría justificarse solo por las llamadas fallas del mercado, porque, en las sociedades en las que el mercado no es el espacio de realización social o empresarial, no podría plantearse la posibilidad de que las organizaciones pudieran renunciar a ser socialmente responsables. De nuevo, se aprecia la necesidad de que el compromiso organizacional con la RS se fundamente en los sistemas de valores humanos (que soportan y legitiman el sistema relacional entre los agentes sociales) como elemento que transversaliza cualquier sistema de organización sociopolítica o económica.

El principio general que sustenta el asumir los compromisos socialmente responsables es que el funcionamiento empresarial en particular o el organizacional en general, no puede socializar (externalizar) costos a otros agentes sociales ni a los entornos en los que opera. Este es el centro de la propuesta sobre la comprensión de la RSO desde el enfoque de las externalidades.

Como los compromisos de la RS están relacionados con un comportamiento organizacional socialmente legitimado, entonces dicho comportamiento es, en consecuencia, valorable (juzgable), entre otros, por criterios éticos. Sin embargo, téngase en cuenta que no se está abogando aquí por los valores de las llamadas éticas empresariales, que han sido definidas por cada organización principalmente para regular los comportamientos de sus empleados. Esto no quiere decir que se desconozcan los aportes de la teoría ética de las organizaciones (Guillén, 2006), sino que se quiere enfatizar en que la RS tiene ciertamente un fundamento ético que está por encima de las éticas empresariales. Las diferencias conceptuales entre RS y ética han sido aclaradas por Fischer, J. (2004). De lo que se trata es precisamente de trascender este esquema orientado solo al cuidado de la organización, de sus empresas y negocios y expandir el alcance de los valores hacia funcionamientos empresariales u organizacionales fundamentados en el respeto al buen y al bien vivir de los interesados.

El que las organizaciones compartan con los seres humanos la condición existencial de ser *habitantes del mundo*, y ambos tengan al mundo como condición necesaria de existencia, hace a los dos corresponsables de su cuidado, que incluye, como parte fundamental, el que cada uno se haga

responsable del cuidado de sí. La existencia es pues un acto compartido y, en consecuencia, tributa corresponsabilidad a todo aquel y aquello que lo comparte.

En las organizaciones empresariales, el que ambos (organizaciones y seres humanos) tengan como tarea la generación de riqueza (producción) como condición de supervivencia, los hace agentes sociales y económicos con funcionamientos diferenciados y convergentes en el trabajo. El trabajo es el proceso por excelencia de transformación del mundo y del hombre mismo. De manera que tanto las organizaciones como los hombres son responsables de los resultados de su trabajo, ya sean estos resultados esperados o inesperados, deseados o indeseados. El asumir esta responsabilidad es lo que hace a las organizaciones y a los seres humanos responsables y corresponsables. Las organizaciones y las personas encuentran en ello la razón de ser de sus compromisos socialmente responsables.

La aparición de resultados indeseados como resultado de los comportamientos organizacionales no debe, en principio, relacionarse con ninguna intencionalidad gerencial, pues el costo social y de mercado de este tipo de resultados no es deseable para ninguna organización<sup>83</sup>. En los funcionamientos organizacionales se espera siempre encontrar alguna intencionalidad positiva tanto en su motivación como en sus resultados, lo que pasa es que a lo esperado lo acompaña siempre lo inesperado y a lo deseable lo puede sorprender lo indeseable por efecto de la ausencia de plena certeza en el comportamiento humano y en sus resultados.

---

<sup>83</sup> Se reconoce que los resultados indeseados (externalidades negativas) corresponden a una socialización indebida de costos en el bienestar de los impactados o interesados. La reducción de este tipo de costos es y será a futuro una intencionalidad clara de las organizaciones y una exigencia explícita de la sociedad. Así lo reconoce Solarte Rodríguez (2003) cuando afirma que: “[...] reconocemos que la lógica que intencionalmente siguen las empresas es utilitarista. Y asumimos de esta tradición la pregunta inicial por la responsabilidad de las decisiones, unida a la intencionalidad de reducir los costos sociales de las acciones empresariales.” p. 4. Se parte del presupuesto socrático de que toda toma de decisiones parte de la virtud y no de la imprudencia.

### 4.3 Lo estratégico de la RSO

Un aspecto relacionado con el direccionamiento de las organizaciones es el que se refiere al sentido estratégico de la RS (Aguilera & Puerto, 2012). Este es un tema generalmente relacionado con las estrategias competitivas de las organizaciones empresariales (McWilliams, Siegel, & Wright, 2006), aunque hay que reconocer que la relación entre RS y la competitividad no es aún muy clara ni concluyente, entre otras consideraciones, porque el alcance de la RS trasciende los resultados que las organizaciones logran en el mercado. Adicionalmente, la RS es aplicable en realidad a todo tipo de organizaciones que se preocupen y planeen cómo lograr de la mejor forma posible sus objetivos propuestos dadas las condiciones del entorno<sup>84</sup>. El comportamiento estratégico no está restringido solo a las lides del mercado. Lo estratégico es un calificativo del comportamiento organizacional en general cuyo diseño y desarrollo depende tanto de factores y dotaciones internas, incluyendo las directivas, como de las condiciones específicas del entorno, teniendo en cuenta, por supuesto, las del mercado.

En las organizaciones empresariales lo estratégico es un término cercano a los funcionamientos competitivos que están asociados a los comportamientos empresariales en el mercado. Sin embargo, es necesario reconocer que, en la sociedad capitalista, al parecer, el mercado no es el único espacio donde las organizaciones pueden capturar valor y donde puede darse la competencia. Las organizaciones capitalistas contemporáneas han ilustrado con solvencia el que la sociedad, la política, la religión y la cultura se han convertido en espacios de valorización organizacional. Se dice entonces que la RSO es *estratégica* en la medida en la que, a través de ella, puede influirse de modo determinante en el sistema de relaciones interno y externo para el logro eficiente de los objetivos organizacionales incluyendo los

---

<sup>84</sup> Al respecto es necesario estar de acuerdo con que "En cualquier caso, la responsabilidad social se ha de enfocar estratégicamente como una manera de entender la existencia de la organización y no como una serie de acciones aisladas más o menos coordinadas y con periodicidades variables." VIDAL, Pau; TORRES, Domingo (2005). La responsabilidad social de las organizaciones no lucrativas. Aproximación conceptual y desarrollo del modelo RSO. Barcelona, España. 03- Colección Papers de Investigación OTS (Observatorio del tercer sector), p.7.

empresariales y de negocio (Bird, Hall, Momentè, & Reggiani, 2007)<sup>85</sup>. Esta influencia no necesariamente está representada en términos financieros y económicos, sino que puede asumir otras formas de valor: sostenibilidad, simpatía, reconocimiento, posicionamiento, respeto, confianza, entre otros (Longinos y Salvador, 2008; De Castro, 2008; Epstein, 2001).<sup>86</sup>

Porter y Kramer (2006) señalan las consecuencias de la desconexión entre los enfoques de la RS y la estrategia organizacional o empresarial lo que genera pérdidas de oportunidades de impactar positivamente a la sociedad al dejar de aprovecharla como factor de innovación y de competitividad<sup>87</sup>.

En esta investigación se considera que el carácter estratégico de la RS difiere de lo que se conoce como las buenas prácticas del gobierno corporativo. Las *buenas prácticas corporativas* están más cerca de la esencia de la RSO que de la estrategia organizacional y empresarial.<sup>88</sup> El gobierno corporativo

---

<sup>85</sup> Para ciertos autores, el carácter estratégico de la RSE o la filantropía estratégica, como suelen llamarla, consiste en integrar la gestión social con la estrategia del negocio. Este parece ser un caso creciente en Colombia. Gutiérrez, Roberto et al (2006, p. 30). Reaparece aquí el carácter utilitarista de la RSE, un asunto al que ya se ha hecho referencia. Una pregunta queda en el aire: ¿Para qué integrar la RSO con la estrategia del negocio? Las posibles respuestas a esta pregunta proporcionarían información sobre la finalidad última de la RSE en las organizaciones.

<sup>86</sup> Ellos encontraron para las empresas financieras que la empatía entre clientes y empleados de la organización, así como el reconocimiento de las acciones de RS de la empresa por parte de los clientes afectaban la credibilidad de la comunicación entre las partes y mejoraban la valoración que tenían de la empresa.

<sup>87</sup> También puede consultarse en este aspecto a Gallego, F.M. (2006). La Responsabilidad Social en las Organizaciones: ¿Factor de ventaja competitiva? Revista AD-MINISTER. Universidad EAFIT (8), 106-123.

<sup>88</sup> El Comité Colombiano de Responsabilidad Empresarial ha definido su propio concepto de lo que son las *buenas prácticas de responsabilidad social*, como aquellas “[...] experiencias realizadas por organizaciones cuyo objetivo es aplicar formulas innovadoras y creativas que permitan alcanzar retos más allá de los objetivos económicos y empresariales de las empresas. Sin embargo, que posibiliten que el negocio de las empresas que las implemente sea más eficaz, reconocido y rentable, por lo tanto, implican una visión estratégica en la comercialización y creación de productos, conservación del medio ambiente, salud y seguridad en los ambientes de trabajo, y facilidades de inversión en las comunidades, entre otros.” (Ospina G A. , sf, pág. 1).

regula todas las relaciones formales e informales de la dirección de la organización con las instituciones con las que interactúa con el propósito de funcionar en forma transparente y sostenible. El buen *gobierno corporativo* se refiere específicamente a la *dirección* organizacional, y está orientado fundamentalmente a proteger los proveedores de fondos a las empresas, mientras que la RSO se refiere a los compromisos que la organización misma contrae en razón a los impactos de su funcionamiento independientemente de los intereses propios que los afectados puedan tener en la misma organización. Sin embargo, no tiene discusión que una organización socialmente responsable deberá comprometerse con adoptar prácticas de un buen gobierno corporativo.

Las prácticas del buen gobierno corporativo están dirigidas fundamentalmente a lograr un funcionamiento *eficiente y eficaz* de la organización. Incluso, uno de los beneficios que con mayor frecuencia se derivan del buen gobierno corporativo, es la reducción del costo de capital. Un asunto que está por fuera del alcance directo de la RS. Sin desconocer que la sostenibilidad de la RS requiere de logros eficientes y eficaces, hay que resaltar que se orienta a atender los impactos de sus externalidades evitando en lo posible el daño (costo) que pueda generar o distribuyendo el beneficio que desee socializar. Uno de los aspectos más llamados a confusión se debe a que tanto las buenas prácticas del gobierno corporativo, así como la RSO, comparten el mismo público objetivo y el mismo sustrato ético (Fernández Fernández, 2008), lo que por supuesto, no las hace equivalentes.

El logro principal de lo estratégico en las organizaciones contemporáneas consiste en alcanzar los objetivos propuestos en forma eficiente y sostenible. La RS debe ser también sostenible frente a las demandas de los grupos de impacto, cuyos compromisos deben satisfacerse dentro de los parámetros que defina la capacidad de respuesta de la organización<sup>89</sup>. Para reconocer,

---

<sup>89</sup> De hecho, la perspectiva de la RS fundamentada en la teoría del desarrollo sostenible es calificada por algunos autores como retórica (Wheeler, Colbert, & Freeman, 2003) que atenta contra la estabilidad de las empresas (Menon & Menon, 1997), lo que, haciendo carrera académica y práctica, podría crear resistencia a que la RS fuera adoptada por parte del sector empresarial.

gestionar, evaluar y prever el alcance y la dirección de la RS en una organización, es necesario disponer de un sistema de medición cuyos indicadores den cuenta de la gestión socialmente responsable (Ospina G A. , sf).

En el pasado eran conocidos los balances sociales empresariales y últimamente los informes o memorias de sostenibilidad (*Sustainability Scorecard*)<sup>90</sup>. Desde estas últimas se pretende que las organizaciones, en permanente diálogo con sus grupos de impacto, asuman responsabilidades respecto a cinco grandes frentes: el de gobernanza, económico, ambiental, social y el financiero.<sup>91</sup> Últimamente han tomado fuerza los temas del humanismo en las organizaciones y el tema de la felicidad. El primero busca separar la dimensión humana del alcance que tradicionalmente le ha dado la gestión humana donde predomina la dimensión del trabajador como mano de obra. Se pretende ocuparse de la dimensión del Ser de las personas que pertenecen a la organización. En esta misma línea está el tema de la felicidad que inició desde una perspectiva macrosocial y rápidamente ha bajado a la dimensión microempresarial. Este tema pretende ocuparse de las condiciones que proporcionan el disfrute de la vida laboral lo que resulta ser diferente de las acciones de bienestar en las que tradicionalmente las empresas han concentrado su política de bienestar laboral. Se abre un espacio de reflexión para pensar si el humanismo organizacional y la felicidad podrían entrar en los compromisos de RSO. Este es un debate que apenas si comienza.

La gestión estratégica de la RSO implica un arduo trabajo de campo en lo que respecta a la consecución de los datos y un delicado trabajo de distanciamiento y objetividad para la generación de la información correspondiente,

---

<sup>90</sup> Incluye mediciones de logros económico-financieros, de responsabilidad social, de medio ambiente, de seguridad industrial y de salud ocupacional. En general, de lo que en el ambiente empresarial se conoce con el nombre de calidad de vida laboral.

<sup>91</sup> Esta triple cuenta es conocida en su denominación inglesa como *triple bottom line*. Algunos autores consideran que esta triple cuenta debe incluir los valores y los procesos que las empresas deben asumir con el fin de reducir el impacto negativo (externalidad negativa) de su funcionamiento. Una propuesta sensata con la que es difícil no estar de acuerdo.

fuera de definir e implementar una política organizacional que le dé identidad a la organización en el tema (Baron, 2001)<sup>92</sup>. Todos estos aspectos se enmarcan en la perspectiva de RS que se basa en los derechos de propiedad.

Se reconoce, de un lado, la diferencia existente entre el carácter estratégico de la RSO y lo que sería como estrategia para el logro de objetivos organizacionales (desarrollo organizacional y sostenibilidad son algunos de ellos) que bien le pudieran ser ajenos<sup>93</sup>. De otra parte, también se reconoce la diferencia con lo que pudiera llamarse las estrategias de la RSO<sup>94</sup>. El uso de la RSO como estrategia organizacional, la asume como *instrumento* de la dirección para llevar con éxito un proyecto o un negocio y no como *característica* estructural de su funcionamiento. Como puede apreciarse, resalta en esta perspectiva de la RS el manejo utilitarista del que pueden ser objeto los compromisos socialmente responsables. No se trata de denigrar del utilitarismo ni de confrontarlo con la filantropía ni con el humanismo, de lo

---

<sup>92</sup> Se requiere de encuestas o entrevistas a profundidad para acercarse a los grupos de interés. En ocasiones, será necesario la observación directa, en otras, los grupos de trabajo y consulta será lo más pertinente. En todo caso, serán las condiciones de accesibilidad a la información las que definan los instrumentos y estrategias a aplicar. Por la heterogeneidad de los grupos de interés y por la naturaleza de los datos a recolectar, será difícil evitar el uso de diferentes escalas de medición, lo que, por supuesto, complica el análisis de la información. Un asunto es necesario tener en cuenta, y es el que se refiere a la ponderación de las preguntas. Esta ponderación debe definirse de acuerdo con las características del grupo que responde. No se puede olvidar que toda respuesta está, de algún modo, afectada por la subjetividad y, en consideración, estarán soportadas en apreciaciones personales, lo que, de alguna forma, relativiza el alcance del ejercicio.

<sup>93</sup> Algunos ven en la RS (RSO y RSC) una herramienta gerencial que debe integrarse al negocio. Desde nuestra perspectiva de trabajo, pensamos a la RSC más allá de su función instrumental y la ubicamos desde la filosofía, la cultura y la estructura misma de la organización. Esta perspectiva funcionalista le proviene del enfoque utilitarista de la RS.

<sup>94</sup> Estas estrategias difieren entre sí dependiendo del público al cual se dirigen. Así, habrá estrategias para los grupos de impacto interno diferentes a las que se aplican a los grupos externos. El mercadeo con causa social es otra estrategia ampliamente empleada. [Al respecto puede consultarse a Kotler, L.N. (2005). Responsabilidad Social Corporativa. Hoboken, NY: Wiley]. Lo mismo puede decirse del voluntariado, de los convenios y de otro tipo de estrategias para relacionarse con los grupos de impacto según su especificidad.

que se trata es de que los compromisos a los que da lugar la responsabilidad social están anclados en el concepto de *la condición humana* amparados por una perspectiva ética desprovista de cualquier objetivo utilitarista, filantrópico o de ideologías de falsos humanismos.

Desde nuestra perspectiva, las organizaciones han encontrado en la RS un espacio de convergencia con la sociedad en el cual el objetivo principal de su actuación no es la mera obtención de utilidades. Por eso, es posible convenir en que la RSE puede entenderse como “[...] una forma de hacer negocios que toma en cuenta los efectos sociales, ambientales y económicos de la acción empresarial, integrando en ella el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente.” (Correa, Flynn, & Amit, 2004, pág. 17). Aunque por supuesto, las empresas se piensan desde el campo de sus negocios, es claro que el verbo *negociar* incluye hoy aspectos menos prosaicos que el único objetivo de conseguir utilidades (Weiss, 2006). Así, lo estratégico trasciende el campo del mercado y la competitividad e incluye elementos nuevos como la dimensión humana frente a la cual lo estratégico adquiere una dimensión diferente.

Le pasa la RSE lo que con frecuencia a la ética, cuyos compromisos se asumen justificándolos en que la adopción de valores también es rentable. Pareciera que la rentabilidad fuera el único conector que es capaz de articular la ética y la RS a la dinámica empresarial, términos que por separado parecieran oponerse a los objetivos empresariales (Matten, Crane, & Chapple, 2003). Joyner y Payne (2002), encontraron vínculos económicos entre la ética y la responsabilidad social, incorporados en la cultura y la gestión organizacional y los catalogan como elementos clave en la gestión de las organizaciones empresariales de hoy (Perdiguero & García, 2005). Porter y Kramer, (2006) señalan que la RS se ha convertido en una prioridad, entre otros, por los señalamientos de los gobiernos, los activistas y los medios de comunicación. Estos autores desconocen la posibilidad de que la iniciativa de ser socialmente responsable provenga de la misma empresa. Al parecer, la RS entra en las organizaciones inducida por factores de presión externos, lo que no se compeadece con el postulado según el cual el ser socialmente responsable debe ser una decisión, en parte, voluntaria. De todas maneras, este es un asunto que requiere un análisis más a fondo que no es posible abordarlo aquí.

El que lo humano haya entrado dentro del alcance de los estratégico permite avanzar en la comprensión de la RS en las organizaciones por la convergencia de tres elementos distintos pero complementarios: uno, el reconocimiento de las organizaciones como producto del hacer humano; dos, la presencia de los efectos deseados y no deseados, esperados e inesperados, previsibles e imprevisibles en el comportamiento organizacional asumido como una modalidad del comportamiento humano; y tres, la afectación del comportamiento organizacional sobre el ambiente y otros agentes sociales internos y externos a la organización sobre la cual hay que asumir responsabilidades. En estos tres elementos tienen como sustrato común la condición humana.

Se ha propuesto a *la condición humana* como el fundamento no solo del compromiso con la RSO y la RSC sino también del cumplimiento de dichos compromisos. Es desde la *condición existencial* del ser humano, identificada y caracterizada por la filosofía a través del ejercicio de la libertad, desde donde, como condición existencial, pueden abordarse y comprenderse circunstancias que solo podrían definirse desde la *condición humana*. Condiciones de vida tan complejas y deplorables que solo le son propias de nuestra especie como la pobreza, la marginalidad, la exclusión, la discriminación, la injusticia, la inequidad, la contaminación y otros asuntos humanamente penosos.

Pero paradójicamente, es también desde la *condición humana* desde donde es posible orientar y emprender las acciones estratégicas para el cambio y la transformación social en particular y para cualquier tipo de acciones de cambio humano y mundano en general. Es este también el punto de partida para comprender el alcance estratégico de las acciones humanas frente a las posibilidades societales reales de transformación de cualquier condición existencial que vulnere la dignidad humana para un bien y buen vivir. Se llega así a un aspecto medular: la *dignidad humana* como referente obligado para definir el tipo y alcance de los compromisos y las acciones estratégicas que pudieran ser consideradas socialmente responsables en las organizaciones.

La falta de claridad sobre lo qué es la RS (Porter & Kramer, 2006) y sus compromisos, así como de su importancia como objetivo estratégico y su

confusión como estrategia de comportamiento, vulnera su solidez conceptual y la expone en las prácticas de las organizaciones, especialmente en las empresariales, al manoseo utilitarista indebido que le puede restar alcance y reputación (Alvarado & Schlesinger, 2008). En consecuencia, se considera necesario detenerse un poco en analizar los criterios de identificación y valoración de los tipos de impactos y los compromisos que deben acogerse desde la RS para especificar lo que sería su alcance estratégico.

#### 4.4 La valoración de los compromisos de la RSE

Hasta aquí se ha asumido, o más bien sugerido, la axiología como punto de partida válido y necesario para definir y justificar el asumir compromisos socialmente responsables, y como referente que sustenta cualquier tipo de valoración y cambio (positivo o negativo) que pueda hacerse de las condiciones existenciales del hombre en la cotidianidad de su vida. En consecuencia, se ha justificado el asumir el respeto a la *dignidad* como el referente para cualquier tipo de valoración en el actuar humano, incluyendo el actuar organizacional. De manera que cualquier comportamiento organizacional que impacte las circunstancias existenciales del hombre y que afecte su dignidad en el vivir (en el bien y el buen vivir), entra como aspecto reflexivo de la responsabilidad social que dicha organización deba y pueda asumir.

Organizacionalmente es necesario entender que las formas de vida valoradas societalmente como formas dignas de un buen y bien vivir, pueden diferir de aquellas formas de vida que cada uno, en lo particular, pueda valorar y desear vivir. De manera que, en el cumplimiento de los compromisos de la RSO, las organizaciones enfrentan diversos tipos de intereses tanto individuales como colectivos. Estos tipos de intereses definen a su vez diferentes criterios de valoración, unos colectivos y otros subjetivos, que las personas y los grupos aplican a sus *condiciones de vida*. Estas condiciones de vida definen en parte el estado de bienestar del que disfrutan y son el referente desde donde los grupos de interés derivan sus demandas sociales y desde donde las organizaciones definen también sus compromisos de RS tomando como caso las alteraciones que su desempeño pueda generar en dichas condiciones de vida.

De nuevo, no puede olvidarse que, aun siendo las condiciones de vida el espacio analítico de convergencia de intereses particulares y colectivos y de los compromisos socialmente responsables de la organización, solo son los impactos y las externalidades que el funcionamiento organizacional haya generado sobre dichas condiciones las que en realidad entran como objeto de interés y posible compromiso de responsabilidad social de las empresas.

Un aspecto importante aquí es que, aunque ciertamente las personas individualmente puedan desear y valorar ciertas formas de vida distantes de los parámetros societales reconocidos y generalmente aceptados como dignos, los compromisos que las organizaciones asuman en este sentido, deben estar regidos fundamentalmente por los criterios axiológicos referidos a la dignidad del bien y el buen vivir y deben ser acotados por parámetros societales y por las posibilidades organizacionales sin comprometer su sostenibilidad. La RS no debe ser un elemento a través del cual se generen o profundicen desigualdades sociales que sean objeto de discriminación negativa entre los agentes sociales. Pero tampoco debe ser el medio a través del cual los impactados compensen oportunistamente otros desequilibrios que no son imputados por el funcionamiento organizacional.

Aunque los resultados de las acciones correspondientes al cumplimiento de los compromisos de la RSO estén principalmente dirigidos o tengan como beneficiarios directos o indirectos a los individuos impactados con externalidades negativas, debe quedar claro que las organizaciones asumen los compromisos de RS amparadas en restablecer el bien común sin generar acciones discriminatorias que lleven a conflictos internos entre los impactados (interesados). La RS debe cuidar de preservar siempre las condiciones de la sana convivencia entre los interesados y en razón a ello es que debe obrar en función del bien común y actuar de acuerdo con el respeto a las condiciones del entorno ayudando a mejorar (externalidades positivas) o a restituir (reparación de las externalidades negativas) las condiciones de los estados de bienestar impactados.

Aunque el horizonte del *bien común* parezca un asunto referido a las acciones empresariales según esta perspectiva teórica de la RS (Fontrodona & Sison, 2006), la verdad es que el *bien común* podría pensarse que fuera

objeto de todo tipo de acción organizacional y de toda acción humana, pues está emparentado con la dignidad del bien y el buen vivir. Aunque sea cierto que el bien común no colma todas las opciones reales de las que dispone una organización (Donaldson & Dunfee, 1994) para justificar el corregir aquellos comportamientos con impacto negativo, no por eso deja de ser cierto que este tipo de externalidades negativas sean atendidas casi siempre en función del bien común.

La anterior argumentación se sustenta en el reconocimiento de que cada persona es un subsistema activo perteneciente a un colectivo que lo acoge y lo reconoce como uno de sus individuos y, en consideración, el valorar un buen y bien vivir debe corresponderse con la efectiva valoración de estos dos. De aquí que es el sistema de relaciones entre la organización y los grupos de impacto (interés) el ámbito de reflexión para el buen ejercicio de la RSO, principalmente para atender los impactos y las externalidades negativos y para mantener, afianzar y expandir los impactos y las externalidades positivas.

En las externalidades positivas se trata de que las organizaciones derramen sobre los grupos de impacto los beneficios que sumen, en términos reales, al mejoramiento de sus condiciones de vida para un buen y bien vivir. En el caso de las externalidades negativas<sup>95</sup> se espera que las organizaciones asuman los costos de reposición del daño generado a las condiciones de vida de los grupos de interés previas al impacto, como forma de no degradarlas y reducir el bienestar, aunque el interés no necesariamente sea ir más allá de la reparación mediante la generación de externalidades positivas que mejoren el nivel de bienestar.

---

<sup>95</sup> El índice colombiano de responsabilidad empresarial del Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE) se enfoca en esta dirección en consideración a que está fundamentado en los aportes del grupo Prince of Wales International Business Leaders Forum (PWIBLF) del Reino Unido y cuyos índices y metodologías están enfocadas a minimizar el efecto negativo y a maximizar los efectos positivos de los impactos de los funcionamientos empresariales. Al respecto, puede consultarse a Hodges, A (2005). Retos y oportunidades globales. En: Memorias del primer foro de RS para presidentes y líderes empresariales "La responsabilidad social empresarial como generadora de valor". Bogotá: CCRE, Compartamos con Colombia y Fundación Codespa.

Es necesario reconocer que en todo desempeño humano y organizacional se generan, de forma inevitable, resultados esperados e inesperados, unos satisfactorios y deseados y otros no<sup>96</sup>. De manera que de la aparición de los efectos indeseados y de sus resultados surgen las llamadas externalidades negativas, de las que debe cuidar, no el sentimiento humano (al menos no solamente) sino la ética, la política, la RS y las leyes, todos con sus respectivos aportes apuntando al mismo objetivo: la construcción de una *cultura* empresarial<sup>97</sup> humana y socio-ambientalmente responsable, que es la que, en última instancia, estaría llamada a regular toda pulsión de los sentimientos en los comportamientos sociales de las personas (como comportamientos socio-morales) y a condicionar también todo comportamiento organizacional (como comportamientos socio-éticos) (Carroll, 1991).

La cultura organizacional tiene al parecer un objetivo similar y la RSO tiene en esto su participación. El espacio de las *externalidades negativas*, como el espacio de aparición inevitable de resultados indeseados (planeados o no), se constituye en el espacio por excelencia para identificar, calificar y atender cualquier tipo de compromiso que se pudiera generar por un desempeño organizacional responsable. Entiéndase bien, el generar externalidades negativas no permite juzgar a una organización o a una persona como irresponsable. Solo el no asumir responsabilidad alguna y en algún grado, sobre los resultados obtenidos, es razón suficiente para ser juzgado como tal.

En los efectos de los funcionamientos organizacionales también se encuentran impactos que, intencionadamente o no, esperado o inesperados, pueden

---

<sup>96</sup> Solarte se refiere a este crucial aspecto de la siguiente forma: "Si bien podemos comprender la acción humana como ordenada a fines (Habermas), consideramos que tales fines son siempre plurales, inciertos y complejos (Morin). Esta complejidad de los fines en las relaciones mediadas por significaciones/instituciones genera, a la vez, orden y desorden, sin que ninguno de los términos sea suprimible sin suprimir al otro." (Solarte R, 2003, pág. 7).

<sup>97</sup> Se considera a la generación de este tipo de cultura un asunto estratégico en lo que se refiere a la construcción de una organización socialmente responsable. La cultura se presenta, así como medio y como fin en esta tarea, sin desconocer, por supuesto, lo que pueda obtenerse con estrategias como los códigos de conducta que, por sí solos, únicamente representan instrumentos organizacionales que apoyan la construcción de cultura.

calificarse como externalidades positivas. Ellas pueden considerarse como espacios de ampliación y profundización de la RSO orientados a mejorar las condiciones del bien y el buen vivir, y, por su intermedio, el bienestar. Téngase en cuenta que el no cumplir con externalidades positivas no es equivalente a ser socialmente irresponsable. Caso contrario, ocurre con las externalidades negativas, pues todo incumplimiento en cualquier compromiso contraído por este concepto se convierte en una causal de daño y socialización de costo al grupo de impacto.

Entiéndase bien, no es cualquier situación social o ambientalmente desfavorable la que es objeto de RSO, sino que son aquellas situaciones en las que el funcionamiento organizacional tenga injerencia directa. Queda a discreción de cada organización la posibilidad de ampliar el alcance de sus acciones socialmente responsables o de generar acciones sociales de ayuda o filantrópicas, pero no porque socialmente sea responsable asumirlas. La inversión social sigue siendo una opción libre para el mundo empresarial<sup>98</sup>.

## 4.5 Un falso punto de partida para sumir a la RS

Un espacio analítico problemático para justificar y ejercer la RS es el de la pobreza. Ella ha sido el espacio humano y social donde con frecuencia se piensa se deben desarrollar las acciones de RS. En el caso de la RSO y desde el enfoque de las externalidades, no es claro esta decisión por varias razones. Una de ellas, es el peligro que se corre en desviar la atención y los recursos de las organizaciones hacia situaciones sociales que no tienen nada que ver con los impactos que dicha organización genera. Este desvío llevaría a que las organizaciones desatendieran situaciones que efectivamente les corresponde y, en consecuencia, los efectos de los impactos indeseados y las

---

<sup>98</sup> Se han identificado por algunos autores, cuatro formas empresariales de inversión social. "1) unas han decidido crear sus propios programas dentro de la empresa; 2) otras han decidido crear una organización aparte (una fundación, una corporación o una asociación) o apoyar una organización sin fines de lucro ya existente; 3) algunas más participan en programas sociales liderados por su gremio; y 4) otras participan en programas del gobierno de turno." GUTIÉRREZ, Roberto; AVELLA, Luis Felipe; VILLAR, Rodrigo (2006). Aportes y desafíos de la responsabilidad social empresarial en Colombia. Colombia, Edisoma Ediciones Especiales. p. 28.

reducciones del bienestar de los impactados no estarían siendo reparados. Este es el caso típico cuando las organizaciones confunden las acciones sociales con las acciones de RS. Un postulado surge de esta apreciación: para una organización, las acciones de la RS son prioritarias sobre sus acciones sociales. Aunque ambas sean, igualmente libres y voluntarias de asumir, podría decirse que las organizaciones tienen mayor fuerza vinculante con los compromisos de RS que con los de las acciones sociales y filantrópicas.

Una segunda razón, para evitar el espacio de la pobreza como espacio del ejercicio de la RSO es el hecho de que la pobreza es un fenómeno multicausal donde es difícil señalar y responsabilizar a agentes directos específicos. La posición más fácil y simplista es afirmar que todos los agentes sociales son responsables de la pobreza que sufre una parte de la sociedad y que en consideración, a todos corresponde su atención. Por laudable que parezca esta afirmación, realmente es inadmisibile, pues lo mismo podría decirse de la riqueza y, por lo tanto, a todos debería corresponder su disfrute. La falta de solidez del argumento inicial desmonta su pertinencia. El hacer de la pobreza el objeto de atención de la RS abre el espacio para que las organizaciones obvien sus verdaderas responsabilidades de reparar los efectos indeseados que generan en su desempeño (Davis, 1960).

Una tercera razón estaría en términos del traslape de funciones entre diferentes agentes sociales. En la sociedad hay responsabilidades asumidas o asignadas a los diferentes agentes sociales según sus funciones. Es el caso del Estado y su responsabilidad con garantizar las condiciones para preservar y acrecentar el bienestar de la población. Para ello se cuenta con recursos, instituciones, planes, y programas financiados con el erario. Cuando las organizaciones asumen bajo su responsabilidad la atención de aquellas situaciones que le corresponden por derecho a los agentes públicos, se traslapan las funciones abriendo un espacio en el que se liberan recursos en el sector público que en ambientes corruptos, bien pueden desviarse indebidamente. Los riesgos de esta situación para las organizaciones privadas son claros, sobre todo cuando los recursos públicos se pierden, pues es fácil imputar encubrimiento y terminar involucrado en problemas de malversación de fondos. El riesgo reputacional para las organizaciones

privadas aumenta, además de que el desarrollar acciones sociales atendiendo situaciones que no le corresponden no la hacen, por ese hecho, socialmente responsables.

Hay quienes incorporan a la *reputación* como una condición necesaria pero no suficiente para ser socialmente responsable (Villafañe, 2009). Además, consideran que la buena reputación proviene, en parte, de ser socialmente responsable, un asunto que si bien es deseable parece poco probable que la RS y la reputación se mantengan en una relación fuerte y directamente proporcional. Adicionalmente hay quienes articulan a la reputación el que la empresa sea rentable, sustentados tal vez por la confianza que un buen manejo proyecta sobre los agentes del mercado. También incorporan la *calidad* del servicio o del producto que se ofrece, un asunto que requiere de análisis a la luz de los requerimientos de calidad exigible por las condiciones del nicho en el que operan. Las diferencias en calidad permiten que diferentes personas con distintas capacidades de compra puedan acceder a ciertos bienes y servicios que de poseer el *top quality* no podrían acceder.

Otros elementos menos comunes que también son relacionados con la reputación son los que se refieren con la *innovación* y con la dimensión global de la organización. Dos elementos que, si bien son importantes desde el punto de vista del desarrollo organizacional, no necesariamente condicionan su buena reputación ni se relacionan directamente con la RS. Por último, suele incorporarse el que la organización se proyecte como un *buen lugar* de trabajo. Este elemento tiene realmente varias interpretaciones que van desde las buenas condiciones económicas hasta el ambiente y el clima organizacional. Sin embargo, en cualquiera de las interpretaciones parece menos forzada su relación con la reputación, aunque sea menos evidente su relación con la RS.

Una razón adicional es que las acciones sociales son menos obligantes que los compromisos de la RS en razón a que los compromisos de RS señalan y visibilizan aspectos organizacionales internos que deben mejorarse y, en consecuencia, son más exigentes para la organización. De manera que atender situaciones de pobreza que nada tiene que ver con los aspectos

internos de la organización, trae efectivamente un costo de oportunidad menor y resulta ser menos obligante que el atender compromisos de RS. La pobreza en sentido amplio puede comprenderse como todo aquello que impida (niegue) ampliar el campo de las posibilidades que las personas tienen para lograr lo que contextual<sup>99</sup> e históricamente, pueda llamarse *un bien o un buen vivir*, esto es, una *vida digna*. Ciertamente, las condiciones de pobreza son circunstancias en las que se compromete la dignidad del bien y el buen vivir, más no por eso se constituye en causa justificable para que las organizaciones asuman como compromisos propios de la RS, las acciones necesarias para superarlas, a no ser que dichas condiciones de pobreza hayan sido generadas por el funcionamiento organizacional.

#### 4.6 La simpatía y el alcance de los compromisos de RS

La condición de pobreza suele sensibilizar a muchas personas y en no pocas ocasiones doblega la racionalidad de la toma de decisiones. A este respecto es necesario hacer una precisión. La *simpatía*, que es una posición humanista bien reconocida, guarda al final de cuentas su peligro cuando se trata de identificar y valorar los compromisos que las organizaciones *deben* asumir como socialmente responsables.

Dentro de la RSC la *simpatía* no debería acompañar ni al reconocimiento ni a la valoración de los impactos que generan las organizaciones para definir sus compromisos socialmente responsables, pues este tipo de compromisos se asumen no por simpatía con los afectados, sino objetivamente por imputación directa de responsabilidad en el impacto generado en los

---

<sup>99</sup> Este asunto de la *contextualización de los compromisos* de la RSO juega un importante papel en el tipo y el alcance de dichos compromisos. Una organización puede correr el riesgo de asumir compromisos innecesarios inducidos por efecto de demostración de empresas que en otros contextos los hayan asumido. A esto se refiere la siguiente afirmación: "Los consumidores, ONG y empresas del Norte han liderado las iniciativas de RSC, lo que refleja un favoritismo hacia los estándares e intereses del Norte. Algunos grupos temen un imperialismo que no refleje la complejidad social y económica de los países en desarrollo. Los gobiernos del Sur también temen que la RSC tenga un efecto de barrera arancelaria que se utilice para limitar la competencia." (Correa, Flynn, & Amit, 2004, pág. 2)

afectados. El criterio para identificar, valorar y asumir los compromisos de RS debe ser por entero objetivo y no subjetivo como lo es la simpatía, siendo esta un sentimiento más que un valor. La RSO no es por adscripción simpática con los afectados, sino que es un compromiso que se asume por responsabilidad, siendo la responsabilidad un valor. De nuevo, parece que la axiología se pelea el papel fundamental en respaldar los criterios que justifican los comportamientos socialmente responsables.

Reafirmando una idea ya expresada, se reconoce en las personas bajo la condición de pobreza cierta *vulnerabilidad* frente a la supervivencia, siempre que se esté de acuerdo en entender la pobreza como aquellas condiciones de vida en las que las personas no logran apropiarse de los recursos suficientes para llevar una vida digna y segura. La condición existencial de pobreza define *estados de privación* de recursos, capacidades (en los términos de Sen) y funcionamientos que impiden que las personas logren un bien y buen vivir (en los términos aristotélicos). Sin embargo, desde el enfoque de las externalidades se propone que solo deben considerarse como dignas de RSC a aquellas condiciones de *vulnerabilidad inducida* por los funcionamientos organizacionales. La vulnerabilidad inducida es, sin más, una transferencia de costos en términos de menor calidad de vida a los grupos de impacto y sobre los cuales las organizaciones deben tener responsabilidad directa y compromiso de reparación. De manera que dentro de las condiciones de vulnerabilidad general que un grupo de personas puedan sufrir, la vulnerabilidad inducida es tan solo un componente y el subconjunto de impactos que la generan, son los que en realidad crean los compromisos de responsabilidad social en las organizaciones.

Por las anteriores consideraciones, es difícil estar de acuerdo con ciertas concepciones de RSO que la entienden en términos de que:

Cada empresa posee un conjunto único de públicos interesados, cuyos intereses, expectativas y preocupaciones definen la responsabilidad social de la misma. La empresa no puede determinar por sí sola su relevancia social ni la contribución que debe hacer a la sociedad. Para contribuir con la sociedad y definir sus responsabilidades sociales específicas, la empresa debe vincularse y comprometerse activamente, consultando

a sus públicos interesados acerca del comportamiento que esperan de ella. (Correa, María E; Flynn, Sharon; Amit, Alon, 2004: 18)

Esta propuesta se inscribe dentro de la perspectiva social corporativa de los años 70 basada en la responsabilidad social como *acción* de respuesta a las demandas de los interesados. Varios aspectos son importantes de resaltar aquí. El primero se refiere a que son los intereses, las expectativas y preocupaciones de los llamados grupos de interés (impactados) las que definen la RSO en general y la RSC en particular. Sin embargo, esta definición no especifica cuáles son los tipos de intereses, las expectativas y las preocupaciones de dichos grupos que forman parte de los compromisos de la RS. Este vacío deja al arbitrio los grupos impactados (interesados) para definir los compromisos a establecer según sus propios intereses y bajo cualquier tipo de criterio<sup>100</sup>.

Los intereses, las expectativas y las preocupaciones de los grupos de interés (de impacto) deben provenir de consideraciones objetivas procedentes de las externalidades generadas por los desempeños organizacionales. Esta es una diferencia clave entre lo que se quiere expresar con "grupos de impacto", muy propia para la perspectiva teórica de las externalidades, en lugar de "grupos de interés"<sup>101</sup> que le es propio y de uso extendido a la perspectiva de la RS desde la misma teoría de los grupos de interés (Bradley R, y otros, 2008). Así, desde la perspectiva de las externalida-

---

<sup>100</sup> A propósito de la crítica a la teoría de la RS basada en los grupos de interés, Sternberg (1997), considera que los grupos de interés pueden genera expectativas poco realistas si las organizaciones deciden desarrollar su ejercicio de RS desde la perspectiva de estos. Un aspecto que plantea serios problemas éticos tanto desde la organización como desde los mismos grupos de interés (Orts & Strudler, 2000).

<sup>101</sup> Para la perspectiva teórica de la RS basada en los grupos de interés, ellos se conciben como aquellos grupos sin los cuales las organizaciones dejarían de existir. De manera que el grupo de interés aquí se define desde la representatividad que dicho grupo pueda tener para la supervivencia de la organización. Bajo esta perspectiva el interés es realmente de la organización y no de los grupos que la sustentan y que se definen como grupos de interés no por las responsabilidades que la organización tenga con ellos sino por el aporte que cada uno pueda hacer a la sostenibilidad organizacional. Como puede apreciarse, esta concepción dista bastante de la concepción de los grupos de impacto.

des, no son los grupos los que, en estricto sentido, definen los tipos de compromisos, sino que estos compromisos se identifican desde el impacto que el desempeño organizacional pueda tener sobre ellos, y se valoran y se concretan en su alcance desde una *interrelación negociada* entre la organización con los grupos de impacto tomando como referentes las capacidades de respuesta de organizacional. Esto es lo que permite calificar como dialógico<sup>102</sup> al sistema relacional al que se da lugar en el ejercicio de la RSO y de la RSC.

En consideración a lo anterior, las organizaciones necesitan tener información de los efectos de su funcionamiento, lo que se constituye también en un *recurso* para la toma de decisiones en el campo de la RSC en particular y en el del desarrollo organizacional en general. En términos generales, los recursos comprometidos en la organización, incluyendo la información sobre sus impactos son, en todo caso, factores aportantes al alcance de los objetivos misionales de la organización, aunque tampoco hay razón alguna para pensar que sean aportantes solamente en este sentido, pues como ya se discutió antes, para los aportantes de recursos la organización es tan solo el *medio* para ellos lograr también sus propios objetivos<sup>103</sup>. En este caso la organización no sería un *fin* sino un *medio* de realización de los objetivos particulares de cada uno de los aportantes. Es desde esta perspectiva donde la expresión "grupos de interés" podría adquirir un sentido diferente al que tiene dentro de la teoría clásica de los *Stakeholders* y desde donde

---

<sup>102</sup> Según el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE), las competencias para el diálogo que se logren desarrollar entre la organización y los grupos de interés, son la principal condición para un inicio acertado del ejercicio de responsabilidad social. Puede consultarse en: Solarte, Roberto (sf). Gestión de responsabilidad social empresarial. CCRE, p. 2. Documentos. [www.ccre.org.co/upload/May04\\_g.pdf](http://www.ccre.org.co/upload/May04_g.pdf). consultado en febrero de 2009. No puede olvidarse que uno de los aspectos más importantes del carácter dialógico del sistema relacional de la RSC es que acorta las distancias entre la organización y los grupos de interés en particular y con la sociedad en general. Además, posibilita la convergencia hacia frentes comunes de trabajo entre las partes. Davis, Frederick, & Blomstrom (1988) caracterizan el sistema de relaciones entre la organización y la sociedad como un *sistema interactivo*.

<sup>103</sup> Para los grupos de interés internos a la organización, solo quedan dos posiciones frente a las consideraciones de la organización como medio: o es un medio para lograr desarrollo y realización personal o como fuente solo de ingreso.

las organizaciones a través de su RSO se convierten en factores clave de desarrollo social y humano. Identificar el o los intereses de los grupos de impacto a los que habría que responder por efectos de la responsabilidad social, constituye un factor clave de la inteligencia gerencial y práctica de las organizaciones y requiere de una vigilancia emocional para evitar los sesgos inducidos por la simpatía y la compasión.

Hay que reconocer que es potestatorio de los grupos de interés demandar a las organizaciones los compromisos que a bien consideren en sus intereses, expectativas y preocupaciones. Estas demandas son independientes de que sean o no legítimas. Sin embargo, no dejará también de ser discrecional de las organizaciones el responder a dichas demandas. No hay *responsabilidad social* alguna en responder a ningún tipo de demanda que esté por fuera de aquellas que acompañen a las externalidades principalmente negativas. No puede olvidarse que, no siendo los compromisos de la responsabilidad social de obligatorio cumplimiento, el que una organización decline los compromisos correspondientes a las externalidades positivas no la hace, en estricto sentido, socialmente irresponsable. Más, sin embargo, el declinar los compromisos correspondientes a las externalidades negativas la hace, en sentido estricto, socialmente irresponsables. La razón es clara, las externalidades negativas a diferencia de las positivas llevan en sí un costo inducido que resta al nivel de bienestar de los impactados.

Suele ocurrir que en el caso de las demandas que los impactados hacen sobre los compromisos de RS a las organizaciones se traslapen con los intereses oportunistas que pretenden sobredimensionar y diversificar la magnitud y los impactos de las externalidades negativas dando origen así a demandas ilegítimas (Phillips R. A., 2003)<sup>104</sup>. El subestimar y reducir la magnitud y los impactos de las externalidades positivas es también común. Ante esta situación que afecta el sistema relacional de la organización con los interesados (impactados), es necesario desarrollar criterios de evaluación de impactos que sean objetivos y claros de manera que aclare los términos

---

<sup>104</sup> Para tener más claridad sobre las interpretaciones y alcances de la teoría de los *stakeholders* puede consultarse a Phillips, Freeman, & Wicks (2003). También puede consultarse a Zakhem, A. J; Palmer, Daniel E; Stoll, Mary Lynn (ed.) (2007).

y alcances de las demandas de los impactados y de las acciones de RS. La premisa de que “La empresa no puede determinar por sí sola su relevancia social ni la contribución que debe hacer a la sociedad” (Correa, Flynn, & Amit, 2004), es al menos relativa. Hablando dentro de las características de los compromisos de la RSE, que en principio son discrecionales, los aportes que en términos de RS puede hacer la organización en lo referente a las externalidades positivas son y deben ser plenamente definidos por ellas *según sus capacidades*. La discrecionalidad en atender las demandas de los grupos de impacto relacionada con las externalidades positivas es mayor frente a la discrecionalidad de atender a los requerimientos de los grupos afectados por las externalidades negativas. Esto es así, incluso cuando, en general, el cumplimiento de los compromisos adquiridos por RSE siempre se plantea en términos de *deberes* y no en términos de *necesariedad*. Este aspecto puede observarse en el mismo texto que se analiza aquí: “[...] la contribución que *debe* hacer a la sociedad.” (La cursiva por fuera de texto).

A diferencia de la holgura en atención que proporcionan las externalidades positivas, las externalidades negativas, debido a su impacto nocivo sobre el bienestar de otros, requieren de reparación por parte de la organización. Aquí, la obligatoriedad es de tipo ético y el incumplimiento en la reparación no ocasiona sanción –legal- alguna<sup>105</sup>. Sin embargo, la discrecionalidad de la organización para atender los daños ocasionados, sean o no demandados por los afectados, es más estrecha. A diferencia de las externalidades positivas que distribuyen beneficios a los grupos de impacto, las externalidades negativas distribuyen costos que son inducidos obligada e inconsultamente a los impactados.

Otro aspecto discutible en el texto que se viene analizando, es el que se refiere a que la organización debe consultar “[...] a sus públicos interesados acerca del comportamiento que esperan de ella.” (Correa, Flynn, & Amit,

---

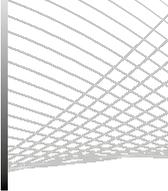
<sup>105</sup> En ocasiones la ley vigila el daño a terceros y el cumplimiento de la reparación bajo condición de sanción. Pero incluso, aunque no exista sanción legal alguna, tampoco puede desconocerse el hecho de que existen organismos internacionales vigilantes del cumplimiento de los compromisos socialmente responsables adicional a la presión directa de los interesados y a las sanciones de mercado que están condicionando los intercambios internacionales y el acceso a los mercados.

2004). De igual forma, tampoco es claro el sentido de este *esperar*, pues ¿desde dónde se define la necesidad de esta consulta? Como se anotó antes, el comportamiento organizacional no podría proceder solo de los intereses, las expectativas o las preocupaciones particulares de los grupos de interés independientemente de las condiciones reales de las organizaciones, de las condiciones objetivas del desempeño organizacional que lo unen directamente con las afectaciones de los impactados y por último, de las posibilidades reales de la organización de cumplir con los compromisos de reparación de los impactos de las externalidades negativas sin afectar su sostenibilidad. Además, ese "*esperar*" de los grupos de impacto (interés) debe corresponderse, de una parte, con lo que socialmente se le haya permitido hacer a la organización (objetivos misionales) y de otra, se le haya exigido *ser* y *hacer*<sup>106</sup>. O sea que ese *esperar* sería sobre aspectos bien definidos para la organización y excluyen el libre arbitrio (sin criterio) de los grupos de impacto (interés).

Las organizaciones definen en su sistema de relaciones, otro tipo de compromisos asociados a la RSO, en específico, los grupos de impacto se articulan como elementos condicionantes del comportamiento organizacional. La rendición de cuentas y los informes sobre sus actividades se han convertido en prácticas a través de las cuales las organizaciones dan transparencia al compromiso misional y social establecido. La RSC suele asociarse a este tipo de prácticas empresariales relacionadas. Dos de ellas son importantes de analizar aquí. De un lado, está la *responsibility*, asociada generalmente a la responsabilidad que las organizaciones adquieren con los llamados públicos internos. De otro lado está la *accountability* que generalmente se asocia a la rendición de cuentas. Sobre estos dos aspectos es necesario adelantar algunas consideraciones.

---

<sup>106</sup> La Fundación CORONA, llama a este tipo de compromisos, *responsabilidades básicas* y las define como: "Aquellas que dimanen de la mera existencia de la empresa dentro de la sociedad. La empresa debe cumplir las normas que le exige la sociedad." Al respecto, puede consultarse a Mayorga O, González, & Volmar, (2001, pág. 18).



# Capítulo 5

## La perspectiva filosófica de la RSO (RS) (*Responsability*)

---

Se considera necesario dar un rodeo por la filosofía con el propósito de aclarar un poco sobre el posible alcance del término y especificar el sentido con el que se empleará el término "*responsabilidad*" en esta investigación.

Se recoge la descripción etimológica que la Real Academia Española propone en el segundo tomo de la 21ª versión del Diccionario de la lengua española con fecha de 1999. Allí se reporta que el término "responsabilidad" es un vocablo que proviene del latín "*respondo*" y está compuesto por "*re*" y "*spondeo*" que admite varias las traducciones como "*estar obligado a*", "*algo obligado por lo que hay que responder*", "*asumir imputación por la acción realizada o su omisión*". Como se aprecia, el término "responsabilidad" incluye tanto la autoría como la imputabilidad de deberes y obligaciones contraídas a raíz de desarrollar una idea, realizar u omitir alguna acción y generar resultados.

El obrar responsablemente se refiere a la idea, acción, omisión o resultado que surge de un obrar u omisión "[...] razonable y prudente" (Canto-Sperber, 2001, pp.1396- 1402). Lo cual supone la conciencia de los actos realizados u omitidos, o a realizar o a omitir y de los impactos generados o a generar. El enfoque de las externalidades se acoge sin problema a esta perspectiva de la acción u omisión responsable<sup>107</sup>. Este tipo de responsabilidad se

---

<sup>107</sup> Para fluir más en los razonamientos se considerará a la omisión una acción en negativo y a la acción un actuar en positivo. Así las cosas, se usará en general el término acción o actuar.

deslinda de toda moral en cuanto no considera la intención en el actuar, bien sea para originar externalidades negativas o positivas. Lo que quiere decir que la RS se circunscribe a evaluar objetivamente las ideas, actos e impactos del actuar organizacional y a imputar los deberes y obligaciones que le correspondan.

De manera que la obligatoriedad de reparación de los efectos de los actos que propician las externalidades negativas no proviene de ninguna fuerza moral que señale que en dichas externalidades haya en la organización una intención de daño (una motivación inmoral), sino porque en todo actuar la capacidad de predecir todos los impactos negativos posibles es prácticamente imposible. Por eso es por lo que las externalidades negativas no pueden tratarse como actos culposos imputables de delito por la intención de daño. La imputabilidad de la RS solo llega hasta designar la autoría y a señalar deberes por los que habría que responder.

Parece ser que es la *intención de daño* y no el conocimiento previo del mismo la justificación de implicación de contenido moral en las acciones humanas. No habría, en principio, ningún impedimento para aplicar el mismo razonamiento en las organizaciones. Pero es necesario avanzar más allá en el caso de las externalidades negativas que generan daño a terceros. Una organización que *conoce* que sus actividades producen daños a terceros (como es el caso de lo ambiental) y que no puede cambiar inmediatamente la causa de dichas externalidades ¿es entonces consecuentemente irresponsable e inmoral? La respuesta sería no, pues si bien es cierto que la empresa conoce de los efectos negativos que ocasiona no puede decirse que su intención o desempeño funcional es el daño, en consecuencia, no sería inmoral, aunque sí sería responsable. Ahora bien, el que conozca y reconozca dichos impactos y asuma los compromisos de reparación y los lleve a efecto desde sus posibilidades empresariales sin afectar su sostenibilidad también la salvan de clasificarla como irresponsable. Si bien las externalidades negativas podrían descartarse totalmente desde la eliminación de la causa que las genera, también hay que tener presente que toda transformación hacia una organización socialmente responsable es un proceso (creciente y complejo) de construcción en el largo plazo.

El llegar a ser socialmente responsable requiere de un auto juzgamiento de la organización sobre las ideas que adelanta, los procesos que desarrolla y los impactos que produce y agregarle la voluntad de cambio que debe acompañar a este proceso de hacerse socialmente responsable. Este es un aspecto problemático en las organizaciones toda vez que todo juzgamiento toca susceptibilidades de la dirección. Pero lo que hay que entender que todo juzgamiento proporciona los elementos básicos para el desarrollo organizacional y es la condición misma para lograr el *compromiso* con la RS en las organizaciones.

## 5.1 El hacerse responsable

Para comenzar, se debe partir de la premisa que todo juzgamiento no tiene por fin, necesariamente, la inculpación sino el mejoramiento. Adicionalmente, el juzgar objetivamente debe considerar los condicionantes del hecho que juzga, y debe comenzar reconociendo que en el comportamiento organizacional como en cualquier tipo de movimiento, no hay libertad plena. Todo comportamiento organizacional es, de alguna manera, condicionado por factores tanto internos como externos. Por eso tiene sentido el considerar a la RS como corresponsabilidad entre la organización y sus interesados. Desde este punto de vista, la pregunta por la responsabilidad que una organización pueda tener de sus actos y pueda responder por ellos, estaría sometido al grado de libertad de la organización. Si esta libertad fuera plena (sin condicionantes) entonces el juzgamiento sería categórico y solo sería responsabilizada la organización por dicho comportamiento. En este caso la organización que es juzgada y quien juzgue, compartirían el mismo grado de plena libertad.

Sin embargo, dado que la libertad organizacional es relativa, entonces es posible admitir varias consideraciones: primera, hay que reconocer que el auto juzgamiento, el juzgamiento de otros y el juzgar a otros son acciones que hacen referencia a cierta *capacidad* evaluativa que debe tener referentes igualmente objetivos, confiables y socialmente legitimados como condición para que el juzgamiento pueda ser justificado y en últimas, acatado por las partes. No se trata de imposiciones desde posiciones de poder sino de acuerdos equitativos desde posiciones de desigualdad.

Una segunda consideración sería señalar que, si se tiene la capacidad de juzgar y de ser juzgado, es porque en verdad se es un agente con cierto grado de libertad, y de ahí la certeza de que quien juzga y es juzgado, son, ambos, responsables, aunque en sentido diferente. Quien es juzgado es entonces responsable y puede esperarse que dicho agente responda por los actos realizados. Quien juzga es igualmente responsable de la objetividad de su juicio y puede esperarse de dicho agente que demande razones justificables de quien es juzgado.

De manera que la libertad, el juzgamiento y la responsabilidad, se articulan en el caso de la RS, para dar cuenta de los compromisos que organizacional, social y ambientalmente se consideran socialmente responsables. La responsabilidad es pues exigida y exigible por ser una de las acciones de los agentes sociales relativamente libre y voluntaria. También son éstas parte de las razones por las cuales la RS es dialógica y por las que los compromisos contraídos, debido a los comportamientos organizacionales, requieren también de los acuerdos de los que fueron impactados por dichos comportamientos. De nuevo, estas consideraciones no son arbitrarias, sino que tiene como referente objetivo los impactos de los funcionamientos organizacionales y el reconocimiento de los límites de la convivencia basados en el respeto mutuo dado el reconocimiento de la corresponsabilidad social en lograr un buen y bien vivir.

Como se aprecia, este parece ser un excelente principio sobre el cual es posible soportar varios aspectos relacionados con la RS en general, la RSO y la RSC en particular. En primer lugar, es posible reconocer en los habitantes y en las organizaciones su categoría de *agentes* sociales bajo una perspectiva diferente a la definida por Sen<sup>108</sup>. Desde la concepción de responsabilidad

---

<sup>108</sup> Realmente esta concepción de agente no riñe con la propuesta por Amartya Sen, según el cual un agente es aquella persona que tiene las capacidades necesarias para procurarse de las condiciones de vida que desea y valora y además tiene la capacidad para ayudar a otros para que logren lo mismo. Desde nuestra perspectiva, la concepción de agente propuesta por Sen es compatible con la perspectiva de agente con capacidad para juzgar, juzgarse y ser juzgado, pues no podría una persona moverse voluntariamente de una posición de bienestar a otra sin antes haber juzgado la posición inicial de condiciones de vida como indeseada y de juzgar la posición alcanzada como la deseada. Tampoco es posible definir la posición deseada como deseable si no fuera porque juzga otras

que se asume en esta investigación, esta categoría se adquiere socialmente a partir de la capacidad de juzgarse, de juzgar y de ser juzgado que se tenga. Así, un *agente social* podría ser aquel que no solo pertenece a un colectivo, sino que además ejerce la capacidad de juzgamiento, esto es, de reconocer y valorar los actos propios y ajenos con criterios objetivos articulados a parámetros exigibles y legitimados socialmente. De manera que no solo las personas sino también las organizaciones que tienen y ejercen la capacidad de juzgamiento son, en consideración, agentes sociales susceptibles de ser socialmente juzgados.<sup>109</sup>

También se reconoce que cuando se ejerce la capacidad de juzgar es porque existe cierto grado de libertad para hacerlo. De la misma forma, quien es juzgado es porque la *libertad*<sup>110</sup> y la voluntad precedieron a la ejecución de sus actos por los que se juzga. De manera que, el hecho de que las organizaciones sean socialmente juzgadas por tal o cual situación o tal o

---

posiciones de bienestar social como deseable y preferible a la posición inicial. De igual forma tampoco podría ayudar a otros a que logren sus posiciones deseadas de bienestar si no juzga las posiciones de esos otros como indeseadas y no juzga y comprende el deseo de los otros de moverse hacia otra posición de bienestar por ellos valorada y deseada. En todo esto de la construcción de agencia subyace como elemento transversal la existencia de la voluntad de cambio que también se nutre de un juzgamiento previo de la posición propia inicial de bienestar, de la posición de bienestar de otros y de las posibilidades reales de lograr otras posiciones de bienestar.

<sup>109</sup> Esta apropiación de capacidades en las personas para hacerse agentes sociales parte de una posición personal que juzga las condiciones de vida en privación como condiciones indeseadas y asume el reto del cambio. Este juzgamiento proviene de una actitud crítica consciente aplicada a la forma de vida propia y a la forma de vida de los demás respecto a unos parámetros legitimados socialmente desde la dignidad del buen y el bien vivir. Así, libertad, capacidad de juzgamiento, actitud crítica, amplitud de conciencia social y simpatía, se complementan para hacer de las personas y de las organizaciones agentes sociales.

<sup>110</sup> Anclar la libertad como capacidad a la capacidad de juzgamiento, permite anteponer el proceso de valoración de las condiciones de vida deseadas a su proceso de elección. El que la libertad sea relativa no es un problema, pues las acciones se llevarían a cabo por la voluntad de realizarlas bajo restricciones conocidas. El concepto de libertad en Sen está relacionado (materializado) con los funcionamientos que las personas logran desarrollar y que los llevan a vivir en la forma en la que lo valoran y lo desean. Así, el juzgar el nivel y tipo de desarrollo de una persona se realizaría desde las conquistas de bienestar que logran e incorporan en su modo de vida. El tipo de capacidades a conquistar son juzgadas tanto desde criterios personales como desde criterios sociales, pues el juzgar vivir bien se hace desde las condiciones contextuales e históricas que definen a su vez las posibilidades de lograr un buen y bien vivir.

cual acción, se hace desde el juzgamiento a partir de las consecuencias de sus actos voluntariamente realizados (independiente de los criterios de valoración ya sea como convenientes o inconvenientes o ya como positivas o negativas). En consecuencia, la libertad, el juzgamiento y la valoración social se corresponden con la libertad relativa del actuar, de la voluntariedad de acción, y de los juicios y las valoraciones con los que las organizaciones respaldan sus acciones (funcionamientos). Todos estos aspectos en conjunto llevan a centrar la discusión en la “*voluntad*” en la acción (organizacional) y en consideración a esto es que las acciones relativamente libres y voluntarias y las consecuencias que de ellas puedan desprenderse, deben ser, para las organizaciones, compromisos socialmente responsables generados por acciones voluntariamente ejercidas. La voluntariedad de la acción refuerza el vínculo con la responsabilidad de las acciones y sus consecuencias.

## **5.2 Los criterios de valoración (juzgamiento) de los comportamientos organizacionales socialmente responsables**

La *capacidad* de valoración de las acciones de RS, tanto para la sociedad como para las organizaciones y los grupos de impacto, debe diferenciarse de los *criterios* de valoración. Estos son razones (justificaciones) que permiten evaluar a las acciones y a sus resultados ya sea desde el bienestar, la utilidad, la necesidad, la libertad o cualquier otro sistema de valoración. Para preservar la coherencia con lo aquí propuesto, son los tipos de impacto sobre las condiciones del bien y el bien vivir de las personas, los referentes para que las organizaciones puedan definir los tipos de compromisos socialmente responsables. En esta investigación se propone priorizar los criterios relacionados con la dignidad del bien y el buen vivir (objetivo del desarrollo humano) sobre cualquier otro tipo de criterio. Esta propuesta se sustenta en el hecho de que las acciones y los resultados relacionados con estos criterios, suman positivamente a proporcionar mejores y más dignas condiciones de vida de las personas. Es decir, el dignificar las condiciones existenciales del hombre para un bien y buen vivir en sociedad, es el sentido primo de toda acción social.

De otra parte, resulta importante reconocer en el carácter voluntario de adscripción a la RS<sup>111</sup> la diferencia entre el sentido de lo *moral* y lo *legal*, sin dejar de resaltar, sin embargo, su afinidad en la medida en la que ambas presuponen la capacidad de juzgar<sup>112</sup>. De nuevo, tanto en lo *legal* como en lo *moral*, la voluntad y la libertad parecen tener un importante y decisivo papel, pues tanto en los compromisos morales como en los legales, la negligencia *voluntaria* ya sea en lo moral o en lo legal afecta negativamente a terceros, lo que de nuevo pone en común en lo inmoral y lo ilegal a la falta de reparación, principalmente de los efectos de las externalidades negativas.

Al parecer el límite de lo legal y de lo moral está inmerso en la *voluntad* y en la *libertad* del sujeto de asumir la responsabilidad frente a los actos realizados y sus impactos causados. Este es un asunto espinoso que presenta serios problemas cuando se analiza la “voluntad” de las organizaciones se trata a la manera como se analiza la voluntad en los seres humanos. Sin embargo, no puede perderse de vista el hecho de que los principios y valores organizacionales le son *asignados* a las organizaciones por sus creadores, a la manera como se les asignan las tareas a sus integrantes (empleados), pues siendo la organización un fenómeno humano no es para nada un ser humano. Las organizaciones son simplemente entidades ordenadas y orientadas con criterios humanos, hasta cierto punto arbitrarios, diferentes y comprometidas con objetivos particulares según su naturaleza. Estos aspectos son los que, en cierta medida, permiten *identificarlas* como sistemas concretos, aunque se tenga que estar de acuerdo en que no son posibles de delimitarlos claramente. Sin embargo, las organizaciones también son ordenamientos ordenadores de acciones humanas a través

---

<sup>111</sup> El carácter voluntario de la adscripción de la RS es una de las características de este tipo de acciones. Aunque es necesario reconocer que su carácter de adscripción voluntaria corresponda solo a una etapa incipiente de su desarrollo en la que la conciencia colectiva de los interesados apenas comienza a despertar. Una vez esto haya tomado dimensiones planetarias, se espera que la RS se articule estructuralmente en la forma de construir las organizaciones.

<sup>112</sup> “Las cuestiones legales y las morales no son en absoluto las mismas, pero guardan cierta afinidad entre sí porque unas y otras presuponen la capacidad de juzgar.” (Arendt, 2009, pág. 53).

de sus funcionamientos y es por esto por lo que son responsables de los impactos de sus acciones.

Se ha afirmado que las organizaciones son intermediarias (y en ocasiones forjadoras) de las relaciones entre los seres humanos y en no pocos casos, dichas relaciones están *sometidas* a los sistemas relacionales de las organizaciones. Con todo y lo peyorativo que parezca el término "*sometidas*", no puede imputársele la consecuencia de la *alienación*, en razón a que dicho sometimiento, en algunos tipos de organizaciones humanas, como son las organizaciones empresariales, es *voluntario*, lo cual marca una gran diferencia con aquellas instituciones en las cuales no existen tales opciones, como es el caso de las sociedades en general en cuanto organizaciones. Es este carácter *volitivo* de hacerse funcionario de una organización lo que le es propio a las organizaciones empresariales humanas<sup>113</sup>. De todas maneras, aunque estas reflexiones sean en el campo de las organizaciones y en especial, en el campo de las empresas, el comportamiento socialmente responsable de una persona como trabajadora de una organización difiere de su comportamiento por fuera de ella, pues como funcionario de una organización, una persona obra en "*nombre de*". Sin embargo, no hay por qué excusar que el comportamiento de toda persona como ciudadano no sea, de igual forma, socialmente responsable, también por razones similares a las aplicadas en los comportamientos organizacionales.

Un aspecto importante para plantear aquí como hipótesis de trabajo: ¿Cuál es la posibilidad de que, contando con estas condiciones definidas para el ejercicio de la RS, pudiera plantearse que el alcance de dichos compromisos fuera no solo socialmente responsables sino también *societalmente* responsables? Sin embargo, por ser éste un aspecto que escapa al alcance del objeto de estudio en esta investigación, no se entrará en pormenores en el asunto. Aquí se asume, con riesgo de ser calificados de apriorísticos, que el alcance de la responsabilidad no es solo social sino societal.

---

<sup>113</sup> Es esta capacidad móvil de los funcionarios la que delimita el alcance del sistema relacional de las organizaciones, pues los funcionarios pueden fluir por el tejido organizacional disponible en su sociedad, hasta cierto punto, de manera voluntaria. De esta forma es la voluntad del sujeto el límite del alcance del sistema relacional en las organizaciones.

La libertad (relativa) organizacional, la capacidad de juzgamiento, el sistema de valores, la valoración y la voluntad organizacional de actuar socialmente responsable, son los elementos clave para sustentar el ejercicio de la RS. De manera que cumplidas estas condiciones es posible que las organizaciones asuman sus compromisos socialmente responsables.

Un caso interesante para analizar es el que se refiere cuando las organizaciones juzgan y valoran los impactos de sus comportamientos y no las acompaña la voluntad de actuar en consecuencia, o incluso, puedan actuar en contrario. En este caso tal comportamiento es socialmente irresponsable y bien puede calificarse como no racional, pues al juzgar libre y voluntariamente las acciones y sus resultados como objeto de responsabilidad social y negar la voluntad de actuar en consecuencia, se estaría incurriendo en un comportamiento que, además de no ser ético, es irresponsable, en la medida en que faltaría correspondencia entre el juzgamiento y la valoración de los resultados de su comportamiento organizacional. El resultado final es la evidencia de la incoherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Un asunto que puede ser bastante problemático en términos del riesgo reputacional y, en consecuencia, irresponsable con la organización misma. Este interesante problema se asocia a un comportamiento gerencial, y señala el hecho de que la RS aun no llega al nivel de articulación estructural en la organización tal como se ha propuesto aquí.

Ese tipo de comportamiento es irresponsable además porque no hay en esta omisión inocencia alguna ni falta de conocimiento de lo hecho, lo que hay es un desconocimiento y omisión conscientes y una falta de voluntad que en conjunto podrían definir un comportamiento negligente. Al tener claridad sobre los compromisos a asumir desde la responsabilidad de los actos generados y sus consecuencias, no disponer de la voluntad para realizarlos es una posición socialmente irresponsable para con los impactados, en la medida en la que se hace caso omiso de los valores que socialmente son preferentes y que la organización debería acoger. De nuevo, es el carácter libre y voluntario de asumir dichos compromisos desde donde puede juzgarse a la RSO como voluntaria o no. Esta posición difiere del carácter voluntario de la RSC (RSE) que se juzga desde el mercado y que, desde el principio de esta reflexión, implícitamente, ha quedado al menos en entredicho.

En otro nivel de reflexión se plantea la pregunta por saber cómo se concibe y se conecta la responsabilidad de la organización con la de sus integrantes en el ejercicio del desempeño organizacional.

Hay que reiterar que este terreno de la irresponsabilidad social es difícil de transitar, pues se está hablando de la organización como si se tratara de un ser humano, al imputarle la característica de ser un *sujeto de voluntad*. Recuérdense que se está considerando a la organización como un *agente social* y como tal, la organización es un agente actuante con "criterios propios" (Arendt, 2009). De nuevo, no puede perderse de vista que sus integrantes, obran en "*nombre de*" la organización. Este "*obrar en nombre de*" permite distanciar a la persona como sujeto de su rol de funcionario que lo ha adquirido en función, precisamente, de la forma como se haya definido su relación con la organización y su institucionalidad.

Esta forma de comportamiento en "nombre de" es *asumida* por una persona por el hecho de hacerse funcionario de una organización. Las organizaciones y su institucionalidad obran *a través* de sus integrantes. En estricto sentido, todos los integrantes de una organización son, en diferente medida y proporción, representantes "legítimos" de la organización. Este tipo de comportamientos son en consecuencia, *actuaciones* organizacionales ordenadas e institucionalizadas. A lo que se pretende llegar es a que como el comportamiento de las personas como integrantes dentro de las organizaciones es asumido libremente por ellas, entonces dichas personas son coresponsables de los comportamientos organizacionales y sus consecuencias.

Dicha coresponsabilidad se entiende toda vez que el funcionario asume acogerse al cumplimiento de las directrices de comportamiento definidas e institucionalizadas por la organización, pero la decisión de ser o no su funcionario, es una decisión libre. Este tipo de reflexión es básica para enmarcar el análisis de la responsabilidad social con los grupos internos de impacto y para diferenciar el alcance de las responsabilidades de los comportamientos organizacionales y de sus integrantes. La correspondencia entre los comportamientos personales y los definidos formalmente por las organizaciones para sus integrantes permite establecer *coresponsabilidad*

entre ellos y la organización. Cualquier falta de correspondencia rompe la corresponsabilidad y las partes asumen en consecuencia su propia responsabilidad. De forma que el distanciamiento de los integrantes de los comportamientos organizacionalmente institucionalizados rompe la correspondencia y deslinda las responsabilidades.

Aquí es pertinente establecer la diferencia entre aquello de lo que a una persona le es posible hacerse *responsable* y de lo que es posible hacerse *imputable*. Un ejemplo ilustrará con claridad este asunto. El médico no será responsable si su paciente terminal decide, bajo su propia responsabilidad (libre y voluntariamente), no aplicarse el medicamento. En este caso solo son *imputables* al paciente las consecuencias de su decisión, pues el médico fue *responsable* cuando previendo los efectos de su diagnóstico, medicó al paciente lo que convenía. Para el caso de las organizaciones frente al comportamiento de sus funcionarios y demás integrantes cuando obran “en nombre de” la organización, hay que decir entonces que las organizaciones son *responsables* de definir dichos comportamientos de acuerdo con sus principios y valores, pero cuando los funcionarios e integrantes obran de acuerdo con su voluntad, distanciándose de lo organizacionalmente prescrito, se puede en consideración imputarles responsabilidad personal. De igual manera ocurre con las organizaciones respecto a la sociedad cuando aquellas obran “*en nombre de*” la colectividad.

Dado que las organizaciones prescriben sus reglas internas con el fin de que sean obedecidas, entonces quienes las desacatan son en consecuencia desobedientes y se hacen meritorios de imputación de responsabilidad. Para los integrantes, el hecho de estar comportándose “en nombre de” hace que las reglas a las que organizacionalmente se acogen sean obligatorias y por lo tanto de obligada obediencia<sup>114</sup>. No caben en ellas la discrecionalidad

---

<sup>114</sup> Se sigue aquí la concepción kantiana de las leyes que decretan obligación y obediencia como los son las normas legales, diferentes de las leyes que siendo de cumplimiento obligatorio no requieren obediencia como son las leyes naturales y morales. Las naturales porque son de cumplimiento obligado sin contar con el consentimiento humano, mientras las morales son simplemente voluntarias y están sometidas a la libertad humana.

subjetiva de ningún integrante o funcionario. De todas maneras, así se afirma que las decisiones de la voluntad solo son imputables a los hombres y, en consecuencia, el asunto de tener o no voluntad y que se traslade de las organizaciones a sus integrantes, es claro que los criterios personales de los integrantes deben someterse a los criterios organizacionales a través de medidas institucionales de manera que preserven, hasta donde sea posible, la injerencia de los criterios personales sobre los organizacionales. Desde la teoría organizacional, la perspectiva de la *agencia* se ocupa de analizar y proponer estrategias para el manejo adecuado de este asunto que impide que la organización logre los objetivos propuestos (Fama, 2007). En la relación entre la organización y la sociedad, el razonamiento es homólogo, pues los compromisos que la organización asume con la sociedad en su *hacer* y en su *ser* (se refiere a la identidad como agente social) son, en consecuencia, de obligatorio cumplimiento. Tampoco cabe en ello lo discrecional de la organización particular como "sujeto" social.

La teoría de la agencia analiza fundamentalmente los conflictos de intereses entre los contratistas y los contratados, un esquema que no se acopla perfectamente para el análisis de la RS, pues no todos los grupos de interés establecen los mismos tipos de contratos con la organización, e incluso, hay unos que no establecen contratos como es el caso del medio ambiente. Con todo, la teoría de agencia es útil para comprender el papel de la RS en la medida en que permite explicar el sobredimensionamiento que de los compromisos socialmente responsables pudieran tener los interesados o la organización misma. Al respecto son notables las críticas de Murphy y Crowther (2002).

Concibiendo a las organizaciones como órdenes establecidos para llevar a cabo sus propios propósitos y considerando a sus integrantes como *funcionarios* que desempeñan *tareas* definidas organizacionalmente y, en consecuencia, sus actos no serían subjetivamente voluntarios sino *roles* definidos e institucionalizados por las organizaciones, entonces es posible concluir que cada funcionario dentro de la organización no *actúa*, sino que se *comporta* según su tarea.

Las tareas organizacionalmente definidas e institucionalizadas hacen que cada persona sea marginal, reemplazable y prescindible<sup>115</sup>. Lo único realmente definitorio es la tarea. De manera que el sistema organizacional no se afectará mientras que las tareas se desarrollen y los funcionarios sean reemplazables (Verduzco, 2006). En consecuencia, la responsabilidad personal de sus integrantes sería "marginal", pues cualquiera puede realizar esa tarea. Esta última es lo estructural mientras que el funcionario es lo marginal en tanto es lo coyuntural<sup>116</sup>. Las organizaciones asumen responsabilidad sobre los resultados de los funcionamientos a través de los cuales se realizan las tareas asignadas. Es esta capacidad de asignación la que hace a las organizaciones responsables. Desde esta perspectiva, es posible comprender la propuesta que se desarrolla en esta investigación: la de hacer de los compromisos y del ejercicio de la responsabilidad social en general, elementos estructurales e institucionalizados de la organización para desligarlos de los atributos coyunturales de la administración.

El hecho de que la responsabilidad de cualquier integrante o funcionario sea "marginal" no significa que no haya responsabilidad o que sea poco importante, pues cuando un integrante se presenta a ser juzgado por cualquier falta a la organización o por cualquier obrar indebido "en nombre de" la organización, realmente es juzgado en consideración a que siendo integrante o funcionario es primero un ser humano y, en consecuencia, es autónomo en su voluntad de obrar<sup>117</sup>. Podría añadirse sin temor a error, que dicho integrante es juzgado en razón a que es un ser humano con *voluntad* y en razón a que esa voluntad acompañó sus actos, entonces es responsable de lo que hace y de los impactos que genera. Sin embargo, aunque con

---

<sup>115</sup> "Cada pieza del engranaje, es decir, cada persona, debe ser prescindible sin que cambie el sistema, presupuesto que subyace a todas las burocracias, a todas las formas de funcionariado y, hablando propiamente, a todas las funciones." (Arendt, *Responsibility and Judgment*, 2009, pág. 59).

<sup>116</sup> "Incluso, en una organización estrictamente burocrática, con su orden jerárquico fijo, tendría mucho más sentido observar el funcionamiento de los "engranajes" y las ruedas como elementos de apoyo en general a una empresa común que en nuestros términos habituales de obediencia a los superiores." *Ibíd.*, p. 73.

<sup>117</sup> "[...] y si resulta que el acusado funcionario, se encuentra en el banquillo precisamente porque incluso un funcionario es un ser humano y como tal, se halla sometido a juicio." *Ibíd.*, p. 60.

frecuencia suele transferirse la responsabilidad de los funcionarios a la organización y viceversa, esto no excluye el que la organización tenga su propia responsabilidad, cuando al tener la *capacidad de prever* su comportamiento organizacional y sus consecuencias, debería asumir los correctivos necesarios. Desde esta perspectiva, el apoyar los compromisos de la RS en la dirección que señala el enfoque de las externalidades resulta pertinente y apropiado.

Debemos entender que los funcionarios actúan bajo órdenes superiores, asumidas generalmente como legítimas y apropiadas. Sin embargo, cuando las órdenes carecen de legitimidad y se consideran inapropiadas, entonces no puede negarse que en consideración a la *capacidad de juzgar* y a la *voluntad* de actuar del funcionario, es potestad suya el obedecer o no<sup>118</sup>. Esta situación permite preguntarse por el límite o la incondicionalidad de la obediencia en las estructuras de autoridad. La respuesta aquí será, por paradójico que parezca, en términos económicos: si el sujeto valora que el costo de oportunidad de obedecer es muy alto, entonces el sujeto optará por desobedecer y obedecerá en caso contrario. Por supuesto, esto no sería una justificación sino una explicación para comprender la dirección en la que se toma la decisión. Situaciones como estas se enfrentan cuando está en juego, por ejemplo, el empleo para una persona con familia que sostener y sin otra oportunidad de sustento. La ética y la moral podrán ser referentes fuertes para valorar las alternativas de elección, pero no podrá olvidarse que dichos referentes no podrán ser absolutos. Por lo tanto, sin afirmar que la ética y la moral sean relativas siempre cabrá la posibilidad de relativizarlas. Por estas mismas razones es que se toman como referentes.

De igual forma, las organizaciones son autorizadas por la sociedad en su "*ser*" y en su "*hacer*", y teniendo igualmente la capacidad de juzgar y de funcionar autónomamente e imponer patrones de comportamiento a sus integrantes debido a su autoridad, entonces también es potestad suya de-

---

<sup>118</sup> "[...] el argumento de las "órdenes superiores", o el contraargumento de los jueces de que la existencia de órdenes superiores no es excusa para la comisión de delitos, no tiene suficiente validez." Más adelante se afirma que "[...] por lo que respecta a la persona que ha de decidir si obedece o desobedece, la orden debe estar claramente marcada como una excepción [...]" *Ibíd.*, p. 67.

finir sus funcionamientos enmarcados en los compromisos sociales de su *ser* y *hacer* legítimos y apropiados. Así, bajo estas circunstancias, tanto las personas como las organizaciones se someten a ser juzgados por el uso discrecional de sus voluntades y asumen la responsabilidad de las consecuencias de sus respectivos funcionamientos. En las organizaciones, por lo general, toda acción se da por iniciativa de algún dirigente y para llevarla a cabo necesita contar con el concurso de otros funcionarios o integrantes. En este punto la acción se convierte en una tarea conjunta<sup>119</sup>. Es este el espacio de la corresponsabilidad.

### 5.2.1 La inter-temporalidad de la RS

Otro asunto trascendental para resaltar es el que se refiere a la *inter-temporalidad* de la responsabilidad. Pasa con las organizaciones y los gobiernos, que asumen responsabilidad por actos imputables a administraciones pasadas y que generan compromiso de reparación a las administraciones presentes. De hecho, la responsabilidad pasada puede transferirse al presente y ésta a su vez al futuro.

En el mundo de los efectos de las acciones, habrá que reconocer que no todos se presentan de forma inmediata, muchos se difieren en el tiempo. Pero el tiempo no tiene la capacidad de reducir o eludir la responsabilidad. En consideración a este efecto diferido es que resulta preferible que las organizaciones intervengan en resolver las causas que originan la externalidad negativa para eliminar de raíz la conexión con los efectos subyacentes indeseados a futuro. Este tipo de medida reduce los costos futuros del ejercicio de la RS y permite capitalizarlos en el presente en términos de desarrollo organizacional, humano y social. Adicionalmente, permite definir el alcance de los compromisos de RS, un aspecto clave para lograr la eficiencia de su manejo en la organización.

---

<sup>119</sup> "[...] toda acción llevada a cabo por una pluralidad de hombres puede dividirse en dos fases: el comienzo, que se da por iniciativa de un "dirigente", y el cumplimiento, en que muchos convergen en lo que se convierte entonces en una empresa común. En nuestro contexto, lo que importa es la certeza de que nadie, por fuerte que sea, puede llevar a cabo nada, bueno o malo, sin la ayuda de otros." *Ibíd.*, p. 72.

La inter-temporalidad de la RS hace referencia a la necesidad específica de lograr actividades organizacionales sostenibles y de garantizar la sostenibilidad social, ambiental y empresarial en general. Se ha hecho conciencia en la sociedad sobre la necesidad de garantizar las condiciones de supervivencia no solo regulando la presión del crecimiento demográfico y económico<sup>120</sup> sino también no deteriorando las condiciones de vida ya logradas. Al respecto resulta razonable que el enfoque de las externalidades enfatice en la prioridad de atender los requerimientos por externalidades negativas sobre la generación de externalidades positivas.

Pero no fue sino hasta 1987 con el informe Brundtland<sup>121</sup> cuando se introduce el concepto de *desarrollo sostenible* orientado principalmente hacia los aspectos del cuidado ambiental pretendiendo eliminar las contradicciones entre la sostenibilidad y los requerimientos del desarrollo y el crecimiento. Se defiende la sostenibilidad del medio ambiente en el presente como condición de supervivencia de las generaciones futuras. Resalta en este nivel del desarrollo del concepto de sostenibilidad la fundamentación medioambiental, un aspecto que pronto será enriquecido por la RS al introducir como elementos clave de la sostenibilidad la *preservación y mejoramiento* (el cuidado) de las condiciones de vida de las personas.

Como sustento del nuevo concepto de desarrollo sostenible aparece entonces la *justicia social* entendida como la garantía que las generaciones presentes le proporcionan a las generaciones futuras para que logren también disponer de los medios naturales necesarios para su supervivencia. La RS amplía y complementa esta perspectiva de justicia al proponer que no solo es socialmente responsable garantizarles a las generaciones futuras el acceso a los recursos naturales necesarios para su propio desarrollo, sino que propone que, en el presente, el ejercicio de cualquier agente social

---

<sup>120</sup> En 1970, el Club de Roma encargó al profesor Dennis L. Meadows un estudio sobre las tendencias y los principales problemas económicos que amenazan a la sociedad global. Los resultados fueron publicados en 1972 bajo el título "Los Límites del Crecimiento", se le conoce como el Informe Meadows.

<sup>121</sup> El informe lleva el nombre de su realizadora, la ex-primer ministro noruega Gro Harlem Brundtland. Dicho documento fue presentado por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de la ONU en 1987.

(especialmente las organizaciones empresariales) para lograr el crecimiento y el desarrollo no podrá degradar las condiciones de vida (no solo ambientales) del resto de los agentes sociales. De esta forma la sociedad garantiza su sostenibilidad futura a partir del cambio en sus acciones en el presente. Desde esta perspectiva, la gestión de las *acciones presentes* resulta ser especialmente importante, sobre todo cuando se trata de que las organizaciones empresariales asuman en el presente la responsabilidad de los impactos de sus acciones. Esto no significa que la RS no se preocupe por los efectos de las acciones diferidos en el tiempo, sino que enfatiza la importancia de tener en cuenta el presente como estrategia para ocuparse del futuro.

Un aspecto resulta interesante para resaltar aquí. Es el que se refiere a la toma de consciencia de las organizaciones en general y las empresariales en particular frente a la necesidad de cuidar de los impactos que generan en su actuar, lo que las hace socialmente conscientes, sin embargo, no por eso son socialmente responsables. Es necesario avanzar en el ejercicio de la transformación de los factores generadores de externalidades negativas mientras se sigue atendiendo los efectos que dichos factores originan. Solo así se llegará a ser socialmente responsable. De nuevo habrá que resaltar aquí la importancia de la gestión organizacional de la RS. Debe reconocerse que solo el *hacer* socialmente responsable reflejaría el hecho de que las organizaciones realmente lo sean.

### 5.2.2 Ilustración de la inter-temporalidad

Partamos del hecho de que existe cierta independencia entre las externalidades negativas y las positivas. De manera que una reducción en las externalidades negativas no es equivalente a un incremento en las externalidades positivas. Además, puede ocurrir que una organización reduzca sus externalidades negativas y no genere necesariamente externalidades positivas.

Adicionalmente, hay que considerar que los costos asociados a las externalidades negativas son en realidad de dos tipos: unos costos financieros explícitos y otros financieros implícitos (ambientales, sociales, entre otros).

Esos costos son transferidos, inicialmente por la organización a los grupos de impacto, pero pueden “infectar” a otros grupos que se denominan de impacto indirecto. La clasificación de costos financieros explícitos e implícitos es en realidad artificiosa, pues ambos tipos de costos se causan, aunque no se registren directamente como tales en los estados financieros de las organizaciones. También se sabe que estos costos financieros pueden ser de dos modalidades diferentes: puntuales y diferidos. Los puntuales están asociados directamente al impacto y son identificables (y cuantificados) en términos del daño que generan. Los diferidos están asociados también al impacto, pero no son identificables ni cuantificables inmediatamente, aunque su valor puede ser imputado. Esta característica del comportamiento de los costos es útil puesto que se desea capturar el efecto multiplicador ( $k$ ) de los impactos, tanto para las externalidades negativas como para las positivas.

Se define el *efecto multiplicador* como la reacción en cadena que genera el cambio de una variable. En el caso de las externalidades negativas, este efecto no se diluye en el tiempo y en el espacio, sino que por el contrario se acumula. En otras palabras, los efectos de su impacto no tienden a cero. Sin embargo, cuando se reducen las externalidades negativas, el efecto multiplicador opera en sentido contrario y también se acumula, pero con una convergencia a cero. Este hecho puede ser interesante, en la medida en que, si los esfuerzos de reducir las externalidades negativas comprometen recursos financieros, es posible que en cualquier punto del proceso de reducción de dichas externalidades el esfuerzo financiero resulte superior a los beneficios. Este punto crítico ocurre en razón a que el efecto que el esfuerzo financiero tiene sobre la reducción de los impactos de las externalidades negativas está sometido a los rendimientos decrecientes. Esta es una de las principales limitantes que encuentra la RS en su implementación en las organizaciones empresariales y una de las razones por las cuales hablar de RSO plena en las organizaciones resulta siendo más una aspiración que una realidad.

Sin embargo, una vez llegado al punto crítico es donde debe entrar a operar otra lógica amparada por la política gubernamental que permita a las organizaciones avanzar en la tendencia de llevar los efectos de la externalidad negativa a cero. Esta es una de las razones adicionales por las que es

necesario reconocer en el ejercicio de la RS una corresponsabilidad entre *todos* los agentes sociales.

El efecto multiplicador de los impactos se expande tanto en el tiempo como en el espacio y en diferentes áreas. Por ejemplo: la contaminación de un río se acumula de forma creciente en el tiempo a la vez que deteriora el suelo, el aire, la fauna y además impacta negativamente la salud de los habitantes que la circundan y reduce el valor del suelo por solo señalar algo. También hay que reconocer que el efecto multiplicador de los impactos se potencializa a través de la sinergia a la que da lugar la convergencia de todos los efectos y de las externalidades asociadas. Con esto solo se quiere señalar que la dinámica de los impactos y de sus efectos no es lineal.

En el siguiente análisis solo se trabajarán las externalidades negativas que, a nuestra forma de ver, son las que realmente deben ser objeto "obligado" de atención de la política socialmente responsable de las organizaciones. Habida cuenta de que los impactos y sus efectos generan costos financieros puntuales y diferidos ampliados por el efecto multiplicador, es posible entonces definir ciertas relaciones básicas.

Los costos financieros, tanto explícitos como implícitos, en los que una organización  $E_1$  incurre y transfiere a sus impactados en el periodo  $t$  [ $Cf(t)$ ] son directamente proporcionales a las externalidades negativas generadas:

$$Cf(t) = F[\Delta \nabla Exn(t)]$$

Se puede comprender la externalidad negativa como el compuesto de dos efectos: uno, el impacto que es directo y se ubica en el presente, y un segundo componente, como aquel efecto diferido en el tiempo consecuencia del impacto inicial. Este segundo efecto fluye a través del tiempo a una tasa de difusión que le es propia a la naturaleza del impacto inicial. Si una empresa contamina puntualmente con sus desechos una fuente de agua (impacto directo en el presente), es posible pensar que los efectos diferidos de este primer impacto seguirán difundiéndose en el tiempo (segundo efecto-diferido) irradiando su impacto negativo a la fauna y flora relacionada con

la fuente de agua, presumiblemente también se irradiará el aire y a la salud de la población, y en lo sucesivo a una serie de elementos adicionales por un efecto acumulativo en cadena.

En el caso de este ejemplo, la fuente de agua responderá con su capacidad natural de defensa y recuperación (resiliencia) y en razón a esta capacidad y la naturaleza de su consistencia, el efecto perturbador tendría una tasa de difusión dada que de ser menor a la capacidad de resiliencia la contaminación sería inicu, pero que de ser mayor la fuente de agua estaría deteriorada. Según este argumento, uno de los conocimientos básicos para gerenciar la RSE sería el conocer la capacidad de recuperación de las fuentes impactadas con externalidades negativas. Este conocimiento les permitiría a las organizaciones empresariales, aunque no sea el mejor de los casos, mantener un margen tolerable de contaminación que sea compatible con la supervivencia de la naturaleza. Un ejercicio similar podría realizarse con todos los grupos de impacto independiente de su naturaleza (recurso natural o social).

A través de este doble componente de la externalidad es posible identificar dos elementos que resultan clave para la comprensión y la gerencia de la RSE. El primero es el efecto multiplicador ( $K$ ) que irradia los efectos del impacto en diversas direcciones (el impacto en la fuente de agua irradia sus efectos sobre el medio ambiente, la salud humana, la economía, la política, entre otros). El otro es la tasa de difusión de dichos efectos que le imprime un carácter exponencial a las externalidades, para el caso, las negativas. Este efecto exponencial es difícil de calcular, aunque sea fácil de intuirlo, pues en camino de su difusión puede encontrarse con elementos potencializadores que ampliarían su alcance reduciendo el efecto resiliente. También podría encontrarse con elementos dispersores que reducirían el alcance de la difusión (como podrían ser las acciones de RSE) reforzando la capacidad resiliente del medio impactado<sup>122</sup>.

---

<sup>122</sup> Se sabe que la capacidad de resiliencia de cualquier elemento impactado es diferente y opera de forma distinta según el tipo de impacto y el factor que lo impacta. Independiente de la complejidad de resiliencia, es claro que se constituye en una fuerza contraria a la que ejercen los efectos negativos de los impactos generados.

Se ha supuesto en el ejemplo que el impacto inicial es un evento puntual. Pero la realidad es que bien puede ser permanente y no siempre constante. Los impactos de las externalidades pueden asimilarse a una variable de flujo no homogénea dado las diferencias en intensidad, alcance, magnitud y frecuencia del impacto inicial.

Ante la dificultad de cuantificar el efecto difusor de los impactos de las externalidades negativas, se quiso expresar dicho efecto a través de  $\Delta \nabla Exn(t), (K)^k$ , solo para señalar teóricamente lo indeterminado e "infinito" que podría ser cualquier efecto difusor de cualquier externalidad, en este caso negativa. Pese a sus dificultades prácticas, esta expresión recoge adecuadamente lo que solo es posible comprender por intuición.

Ahora bien, las externalidades negativas son en realidad costos socializados a terceros por fuera de los mecanismos de mercado. Estos costos deben ponderarse por el efecto multiplicador y por su tasa neta de difusión  $(Kn)^k$ . Se llama tasa neta de difusión a la resultante del impacto del efecto de la externalidad negativa y la tasa de resiliencia del elemento impactado. De manera que el impacto sobre los costos financieros socializados que tendría una externalidad negativa vendrían dados por:

$$Cf(t) = F[\Delta \nabla Exn(t), (Kn)^k]$$

Estos son los costos que una organización socializa a sus impactados en el periodo  $t$ .

Estos costos se interpretan de forma diferente según las condiciones financieras de las empresas y el nivel de dependencia que los compromisos de RS puedan tener de dichas condiciones. De manera que si una organización en un estado inicial (sin asumir sus compromisos de RS) se encuentra con pérdidas financieras ( $pf$ ), entonces no tendrá capacidad financiera para asumir sosteniblemente los compromisos de RS lo que da como resultado inicial una acumulación de su deuda social, que a su vez hace crecer aún más su limitación financiera. Eso no significa que la organización no pueda asumir los compromisos de RS que no requieran mayoritariamente recursos financieros, como, por ejemplo: identificación de los impactos directos del

comportamiento organizacional, mejorar el sistema de relacionamiento con los interesados, vigilar el cumplimiento de la ley, no discriminar, respetar los derechos humanos, renunciar al trabajo infantil, entre otros. A pesar de todo, este tipo de organizaciones no podrán catalogarse como socialmente responsables, pero tampoco son socialmente irresponsables, son simplemente, organizaciones no responsables.

Con todo lo anterior puede existir organizaciones con pérdidas financieras y que ya por efecto de su filosofía corporativa o de otro factor, esté cumpliendo, en la medida de sus posibilidades, con los compromisos de RS reduciendo sus externalidades negativas. Al reducirlas reduce también su deuda social y, en consecuencia, en el largo plazo, podrán mermar también la estreches de recursos financieros para el cumplimiento de estos compromisos. Los beneficios en este sentido son también para los impactados (o interesados) en la medida en que al reducir las externalidades negativas mejora progresivamente su bienestar. Recuérdese que en este caso también opera el efecto multiplicador. Lo ideal es que el proceso de reducción de las externalidades negativas avance hasta hacerlas cero o al menos que tiendan a cero<sup>123</sup>, para respetar también las limitaciones que los rendimientos decrecientes de la inversión de recursos impone a las organizaciones privadas<sup>124</sup>. Queda claro que en este tipo de organizaciones la principal responsabilidad social es lograr la sostenibilidad financiera. Resulta entonces razonable en este caso el ocuparse de los compromisos de RS que no comprometen recursos financieros.

<sup>123</sup> El límite al que toda organización debería llegar es aquel en el que su tasa de difusión de los efectos de sus impactos sea menor a la tasa de resiliencia del factor que impacta. El compromiso de largo plazo es el minimizar la tasa de difusión de los efectos negativos de los impactos. Este compromiso respeta el corolario según el cual en toda acción humana siempre se generarán efectos positivos y negativos.

<sup>124</sup> Este será un aspecto limitante para calcular la tasa de retorno de la inversión en RS, pues no es posible calcular el valor presente neto de dicha inversión cuando los costos son diferidos en el tiempo y además son potencializados por el efecto multiplicador y afectados por las tasas de difusión de los efectos y la tasa de resiliencia del factor impactado. Cada tipo de externalidad tiene su propia dinámica y cada acción de RS que se le asocia también. No tiene la misma dinámica una externalidad negativa ambiental que una en salud ni aquella que se origina, por ejemplo, en el daño de una edificación. Posiblemente el valor presente neto de cualquier otra inversión resulte ser mayor al de la RS, pero la toma de decisiones con base en este resultado no será la más acertada si solo se considera el factor financiero explícito.

Desde el lado de las organizaciones que reportan ganancias en el manejo financiero [ $gf(t)$ ] pero que no atienden sus externalidades negativas y a las que se denominarán  $E_2$ , la cuestión es diferente. Los costos financieros explícitos e implícitos en los que una organización de este tipo incurre y transfiere a sus impactados en el periodo  $t$  [ $Cf(t)$ ] son directamente proporcionales a las externalidades negativas generadas:

$$Cf(t) = F [\Delta Exn(t), (Kn)^k]$$

Nótese que no aparece la reducción de las externalidades [ $\nabla Exn(t)$ ]. Estas empresas acumulan ganancias financieras y socializan costos a sus impactados, todo ello ampliado por el efecto multiplicador y potencializado por el efecto neto de difusión (tasa de resiliencia – tasa de difusión = efecto neto de difusión). Lo que desde el punto de vista de la evaluación socialmente responsable del desempeño organizacional daría como resultado una sobrevaloración financiera. Estas empresas deberían catalogarse como socialmente irresponsables, pues no hay excusa financiera para no asumir los compromisos de RS. Estas empresas enfrentan dilemas éticos (desde el punto de vista kantiano) en cuanto a elegir obtener ganancias a la par que acumulan deuda social y socializan costos en términos de reducciones en el bienestar en sus interesados. Bien podría decirse que los impactados están siendo considerados medios y no fines de su desempeño organizacional. Este tipo de empresas no pueden considerarse *agentes* sociales de desarrollo (en la perspectiva de Sen), pues concentran beneficios financieros y generalizan deterioro del bienestar social.

Incluso, en estas circunstancias, una organización que desarrolle actividades con externalidades positivas no podría denominarse en estricto sentido como socialmente responsable en consideración a que las externalidades positivas *no son* compensatorias de las negativas. Las externalidades negativas necesitan ser eliminadas o reducidas hasta niveles inocuos para que cesen sus costosos efectos sobre el bienestar de terceros. No es posible establecer un "saldo neto" de externalidades que permita decir que una organización es socialmente responsable cuando el saldo sea positivo para externalidades positivas (externalidad positiva menos externalidad negativa sea mayor a cero).

Por último, está la empresa  $E_3$  que obtiene ganancias financieras [ $gf(t)$ ], pero reduce sus externalidades negativas.

$$Cf(t) = F[\nabla Exn(t), (Kn)^k]$$

Nótese que no aparece el incremento de las externalidades [ $\Delta Exn(t)$ ]. Estas empresas acumulan ganancias financieras y socializan beneficios a sus impactados en términos de bienestar, ampliados además por el efecto multiplicador. Lo que desde el punto de vista de la evaluación socialmente responsable del desempeño organizacional daría como resultado que es una organización socialmente responsable. Estas empresas no enfrentan dilemas éticos (desde el punto de vista kantiano) en cuando eligen obtener ganancias a la par que socializan beneficios en términos de bienestar en sus interesados. Bien podría decirse que los impactados están siendo considerados fines y no medios del desempeño organizacional. Este tipo de empresas pueden considerarse *agentes* sociales de desarrollo (en la perspectiva de Sen), pues efectivamente no solo concentran beneficios financieros, sino que también los socializan en términos del bienestar social. Es decir, logran su propio desarrollo (y crecimiento) y ayudan a otros agentes a que logren lo mismo.

Si se considera a la reducción de las externalidades negativas una reducción del pasivo social de largo plazo, dicha reducción podría convertirse en una estrategia de fortalecimiento financiero también de largo plazo para la organización en la medida en que la reducción del pasivo social libera recursos para otras actividades, incluso, para ser reinvertidos en ampliar el alcance de las acciones de RS que, entre otras cosas, sería lo más aconsejable, pues toda organización debe buscar que la RS sea sostenible en el largo plazo.

Si una organización tiene la opción de elegir en el periodo  $t$  entre dos condiciones productivas posibles [ $Conpro1$ ] y [ $Conpro2$ ] de manera que la reducción de las externalidades de las condiciones 1 fueran mayores a las de las condiciones 2, se tendría una ganancia financiera ( $Gf$ ) mayor. La organización sería racional al elegir las condiciones de producción 1. De manera que:

Siendo  $[Conpro1]$   $[Conpro2]$

Y  $[Exn1 (t)] = a$  la externalidad negativa de  $[Conpro1]$   
 $[Exn2 (t)] = a$  la externalidad negativa de  $[Conpro2]$

De forma que:  $[\nabla Exn1 (t) > \nabla Exn2 (t) ]$

Entonces:  $Gf1 (t) > Gf2(t)$

Esta última desigualdad se explica a partir de la composición de los costos totales de la deuda empresarial, donde los costos de la deuda social transferidos a los interesados, por efecto de las externalidades negativas, bajan a causa de la reducción de dichas externalidades, incluso aún más si se considera el efecto multiplicador y su tasa de difusión. Por eso, es posible lograr una mejora en el desempeño financiero de las organizaciones socialmente responsables, aunque la ganancia operativa permanezca constante. Una reducción de los llamados costos implícitos constituye efectivamente una ganancia, a pesar de que permanezca inalterable el costo financiero explícito.

Una aclaración es importante. En el mundo real actual no es necesario que las organizaciones que logran sobrevivir sean solo las que son socialmente responsables, aunque sí sea cierto que las organizaciones que no son financieramente sostenibles tengan limitaciones para asumir la condición de ser socialmente responsable. Puede que a futuro el ser socialmente responsable sea condición de supervivencia empresarial, por ahora no lo es a pesar de las presuntas sanciones de mercado. Con todo y lo importante y aportante que la RSE pueda ser para el desarrollo social, hay que cuidar que no se convierta en un factor de eliminación o de discriminación empresarial del mercado, aunque siga siendo cierto que hoy toda organización asuma algún grado de RS y haga de ella una ruta de desarrollo organizacional progresivo.

En el caso en el que la organización seleccionara las condiciones de producción 2, se obtendrían reducciones en los costos asociados a las externalidades negativas, pero no tanto como ocurriría bajo las condiciones de producción 1. La deuda social de la organización se reduciría, pero en menor

proporción y las ganancias financieras de corto plazo mejorarían, aunque en el largo plazo lo harían en menor proporción que en el caso 1. Con todo, la elección de las condiciones de producción 2 no es un acto en sí mismo irracional, pues es posible que la capacidad de cambio de la organización no alcance para adoptar las condiciones óptimas. Este es el caso donde aparece la RS como un proceso de *construcción permanente* pero gradual, en el cual la organización va transformándose a la medida de sus posibilidades. Lo delicado del asunto (que se resuelve dentro del campo de la ética) resulta cuando las organizaciones eligen las condiciones de producción 2 y *permanecen* en ellas a pesar de la mejora en sus ganancias de corto plazo perdiendo la dimensión de largo plazo sin reducir la magnitud de su deuda social. Por esta razón es que se sugiere que la RS sea una ruta de desarrollo organizacional progresivo.

Si se asume que la diferencia entre el periodo  $t$  y el  $t+1$  la organización decide ser socialmente responsable reduciendo al menos aquellos elementos generadores de externalidades negativas que no requieren recursos financieros o que los requieran en nivel bajo, entonces es posible definir un índice intertemporal así:

$$Gf \text{ Conpro } i (t/j) \quad \text{con } i= 1,2 \quad j= 1,2$$

Donde  $j$  son las condiciones de producción seleccionadas (*Conpro*) en el periodo anterior. Cuando  $j=1$  es porque en el periodo anterior se seleccionaron las condiciones de producción con menos externalidades negativas (*Conpro1*). Cuando  $j=2$  es porque en el periodo anterior se seleccionaron las condiciones de producción con mayores externalidades negativas (*Conpro2*).

De igual forma  $i$  ilustra las condiciones de producción que se toman en el periodo actual, de manera que si  $i=1$  es porque en el actual se seleccionaron las condiciones de producción con menos externalidades negativas (*Conpro1*). Cuando  $i=2$  es porque en el periodo actual se seleccionaron las condiciones de producción con mayor número de externalidades negativas (*Conpro2*).

Con base en lo anterior, se puede deducir las consecuencias intertemporales de la elección de las condiciones de producción:

$$GfConpro1(t) < GfConpro1 \frac{(t+1)}{1} * (Kn)^k > GfConpro2 \frac{(t+1)}{1} * (Kn)^k$$

Si en el periodo (t) una organización asume las condiciones de producción con menores externalidades negativas (*Conpro1*) y mantiene esas condiciones para el periodo (t+1), obtendrá para este periodo ganancias financieras mayores en razón a la reducción de la deuda social y al efecto multiplicador del desempeño organizacional. Pero si, por el contrario, adopta las condiciones con mayores impactos negativos (*Conpro2*) reducirá sus ganancias en el largo plazo en razón a la menor reducción de la deuda social. Así las cosas, el asumir reducir la deuda social a través de las acciones de RS en el presente, proyecta a la organización a condiciones de mayor sostenibilidad en el largo plazo.

Si en el periodo (t) una organización asume las condiciones de producción con mayores externalidades negativas (*Conpro2*) y mantiene esas condiciones de producción para el periodo siguiente (t+1), obtendrá ganancias menores en el largo plazo a las que obtuvo en el periodo (t) en razón al crecimiento acumulativo de la deuda social reforzada por el efecto multiplicador de los efectos de las externalidades negativas. Pero si, por el contrario, adopta las condiciones con menores externalidades negativas (*Conpro1*), aumentará sus ganancias en razón a la reducción de su pasivo social.

$$GfConpro1(t) < GfConpro1 \frac{(t+1)}{1} * (Kn)^k > GfConpro2 \frac{(t+1)}{1} * (Kn)^k$$

En consecuencia, las ganancias de las organizaciones no son neutras a la decisión de optar por condiciones socialmente responsables o no. Las acciones de RS tienen la capacidad de capitalizarse dentro y fuera de la organización a la manera de una inversión cuya tasa de retorno podría medirse en términos de la reducción de costos asociada a las externalidades negativas, de las mejoras en el bienestar de los impactados ponderadas por el efecto multiplicador y el efecto neto de difusión.

Ahora bien, se ha hablado de que la selección de condiciones de producción con menores externalidades negativas (*Conpro1*) tendrá efectos sobre la reducción de la deuda social de la organización y consecuentemente sobre sus cotos financieros de largo plazo, pero ¿en qué proporción? Se está preguntando por la tasa a la que se reducen los costos asociados a la reducción de las externalidades. Si estas se reducen, entonces los costos asociados a la deuda social también lo harán y se liberarán recursos que podrían asumirse como ganancias no operacionales provenientes de la toma de decisiones de asumir condiciones de producción socialmente más responsables. De manera que, a menores externalidades, *permaneciendo todo lo demás constante*, mayores serán las ganancias financieras de largo plazo.

### **5.2.3 Limitaciones para el cálculo de la tasa interna de retorno de las acciones de RS**

Se sabe que la tasa interna de retorno (TIR) es una herramienta útil para evaluar la viabilidad financiera de un proyecto o una alternativa de inversión como lo puede ser el seleccionar mejores condiciones de producción con menores externalidades negativas. El problema es que la TIR solo reconoce el flujo de costos e ingresos explícitos directos asociados al nuevo proyecto, lo que le resta alcance para ser aplicado a las acciones de RS en razón a los costos diferidos y a los implícitos. En otras palabras, subvalora los costos y en consecuencia la rentabilidad.

Según la observación anterior, entonces la RS no tendría posibilidad alguna frente a otras inversiones más cómodas y de menor riesgo. La razón es que la RS requiere un cambio de paradigma frente al alcance de las acciones empresariales, las formas de llevarlas a cabo y de costearlas. Se sabe que el cruce de costos entre actividades de alta rentabilidad puede hacer factible el desarrollo de actividades que se sabe traerán beneficios a la organización en el largo plazo, aunque no sea posible, por el momento, calcularles su propia tasa de retorno. La RS no es un campo de inversión más sino el tipo de inversión que proporciona las condiciones de sostenibilidad del desarrollo social, organizacional y empresarial a largo plazo. El mayor riesgo que puede presentar las acciones de RS está demandando coberturas asociadas

a la valoración de intangibles, un aspecto que, a pesar de los desarrollos realizados, es aún incipiente.

El mundo actual con el avance de su complejidad amplía, multiplica y diversifica el abanico de riesgos de las acciones empresariales haciendo cada vez más difícil que el mercado los pueda anticipar. Pero ante lo incierto de cualquier inversión, incluyendo la que se realiza en RS, lo que parece incuestionable es que la RS asegura un clima social, político, ambiental y empresarial menos tenso y un desarrollo con alcance de sostenibilidad no solo organizacional o empresarial sino del sistema social en conjunto al ir mucho más allá de lo financiero, que son alcances que la TIR no logra recoger.

Aunque la TIR no es un instrumento adecuado de comparación ni de elección entre las alternativas de inversión, sigue siendo cierto que debe ser lo suficientemente atractiva para asegurarse los recursos financieros necesarios para su implementación y consolidación. De hecho, los costos explícitos que impactan directamente la magnitud de la inversión a realizar y la rentabilidad esperada, priman sobre los costos implícitos que suelen subestimarse. Es por razones de este tipo que el análisis económico supera al financiero tradicional.

Si tomando dos condiciones de producción con diferencias en las externalidades negativas que generan, de manera que *Conpro1* con menores externalidades y con menores costos asociados *Ctoextne1*, frente a otras condiciones de producción *Conpro2* con mayores externalidades negativas y consecuentemente con mayores costos asociados *Ctoextne2*, entonces el valor presente neto de los costos asociados a las *Conpro1* serán menores a los costos asociados a las *Conpro2*. La decisión económicamente racional en consecuencia será optar por las condiciones de producción 1.

Con base en lo anterior y asumiendo una tasa de descuento intertemporal ( $r$ ) puede definirse una expresión costos exponencial para los periodos superiores a la inicial o sea para los periodos  $(t+1)$ . Si esta tasa de descuento es muy alta, es porque se considera que los costos en el corto plazo son

más importantes que en el largo plazo, lo que cierra el paso de la organización hacia cambios socialmente responsables de largo plazo. Como los efectos de las externalidades se acumulan, entonces los costos que se le asocian en cada periodo se suman. Las desigualdades en términos de costos quedarían así:

$$CtoConpro2(t) + CtoConpro2 \frac{(t+1)}{2} * e^{-r} > CtoConpro1(t) + CtoConpro1 \frac{(t+1)}{1} * e^{-r}$$

$$CtoConpro2(t) + CtoConpro1 \frac{(t+1)}{2} * e^{-r} > CtoConpro1(t) + CtoConpro1 \frac{(t+1)}{1} * e^{-r}$$

De lo anterior se deduce que la racionalidad de la elección basada en el comportamiento de los costos debería llevar a elegir en el presente las condiciones de producción con menores externalidades negativas. Con todo hay que resaltar que el uso esporádico de mejores condiciones de producción, con menores externalidades negativas en una historia productiva, con trayectoria de condiciones productivas con mayores externalidades negativas como:

$$CtoConpro2(t) + CtoConpro1 \frac{(t+1)}{2} * e^{-r}$$

Esta trayectoria reporta mayores costos que el asumir permanentemente mejores condiciones de producción que estarían representadas por:

$$CtoConpro1(t) + CtoConpro1 \frac{(t+1)}{2} * e^{-r}$$

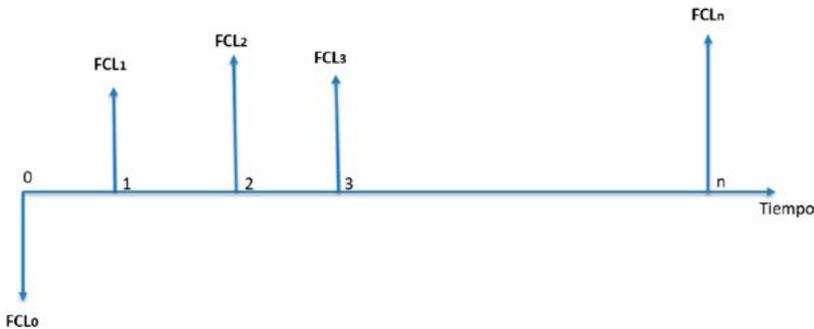
De manera que las condiciones para viabilizar el paso de la organización hacia la responsabilidad social es un asunto de largo plazo y no admite retrocesos sin generar costos adicionales.

Con todo y lo anterior hay que tener cuidado de señalar en el presente a las empresas como socialmente irresponsables al contar con condiciones de producción con costos de producción menos eficientes en términos de

RS como lo serían las empresas *Conpro2*. No se puede olvidar que para la mayoría de las empresas la elección de sus condiciones de producción se hizo en un momento histórico en el que los criterios de RS no constituían un elemento a considerar. De manera que el punto de partida que se sugiere para el análisis de este tipo de empresas es el de ser socialmente no responsable en lugar de clasificarlas como socialmente irresponsables.

### 5.2.3.1 Tasa interna de retorno - TIR

Sí se plantea el flujo del dinero en el tiempo como ingresos y egresos y se lo representa de la siguiente manera:



Donde  $FCL_i$  son los Flujos de Caja Libre en los periodos de  $i=1, \dots, \dots, n$ .

El Flujo de Caja para cada periodo puede calcularse de la siguiente manera:

---

+ Ingresos Operacionales  
- Costos y Gastos Operativos

---

EBITDA  
- Impuestos

---

FCB - FLUJO DE CAJA BRUTO  
-Incremento de KTNO  
-Inversiones y/o Reposiciones de Activos Fijos

---

FCL - FLUJO DE CAJA LIBRE

---

Podría decirse que la Tasa Interna de Retorno (*TIR*) es la tasa de descuento que iguala a cero el *Valor Presente Neto (VPN)* de los flujos de caja.

$$VPN = \sum_{i=0}^n \frac{FCL_i}{(1+TIR)^i} = 0 \quad (1)$$

Obviamente, se está suponiendo horizontes de tiempo finitos y conocidos acotando el efecto difusión de los impactos de las externalidades negativas. Este es el momento de asumir mayor realismo en el análisis cuando reducimos el impacto del efecto multiplicador ( $(Kn)^k$ ).

De la ecuación (1) se deduce que la *TIR*, es una especie de tasa del equilibrio, donde los ingresos son exactamente iguales a los egresos, en el periodo cero.

Si se desarrolla la expansión de la sumatoria se tendrá la siguiente ecuación polinómica de grado  $n$ :

$$FCL_0 + \frac{FCL_1}{(1+TIR)} + \frac{FCL_2}{(1+TIR)^2} + \frac{FCL_3}{(1+TIR)^3} + \dots + \frac{FCL_n}{(1+TIR)^n} \equiv 0 \quad (2)$$

Asumiendo que:  $x = \frac{1}{(1+TIR)}$  y sustituyéndola en la ecuación (2), se tiene que:

$$FCL_0 + FCL_1 \cdot x + FCL_2 \cdot x^2 + FCL_3 \cdot x^3 + \dots + FCL_n \cdot x^n = 0 \quad (3)$$

Puede verse que los Flujos de Caja Libre que aparecen rotulados como  $FCL_i$  son número reales y pueden representarse como:

$$a_0 = FCL_0; \quad a_1 = FCL_1; \quad a_2 = FCL_2; \quad a_3 = FCL_3; \dots a_n = FCL_n$$

De esta manera la ecuación (3) se convierte en:

$$a_0 + a_1 \cdot x + a_2 \cdot x^2 + a_3 \cdot x^3 + \dots + a_n \cdot x^n = 0 \quad (4)$$

Donde (4) es una ecuación polinómica de grado  $n$ , la cual tiene  $n$  **soluciones** o raíces y cuyas soluciones pueden ser de números reales o complejos. Lo que determina que una ecuación polinómica de flujos de caja como la planteada tendría soluciones positivas, negativas o complejas. Lo fundamental, desde el punto de vista financiero, es que las raíces del polinomio sean todas iguales y que sean números reales.

Cuando los polinomios tienen múltiples cambios de signo, pueden presentarse múltiples raíces y aparición de resultados reales y complejos. Matemáticamente, se puede encontrar dichas soluciones a partir de procesos de iteración. Sin embargo, desde el punto de vista financiero, no tendría mucho sentido que tenga múltiples raíces al mismo tiempo. Para el inversionista sería confuso cuál de todas las soluciones posibles de la TIR podría ser la rentabilidad a esperar de su proyecto.

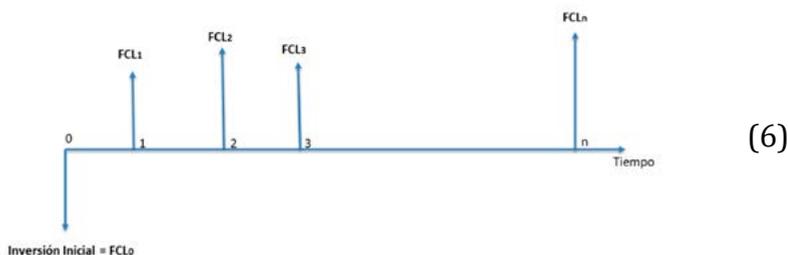
La única forma para evitar múltiples resultados posibles de la TIR para un cierto polinomio como el presentado anteriormente, implicaría solamente tener un cambio de signo a lo largo de toda la ecuación. Desde el punto de vista práctico, esto implicaría que solamente se podrían realizar inversiones al inicio del proyecto y que una vez se obtiene un primer flujo de caja positivo, todos los siguientes tendrán también que ser siempre positivos. Esto impediría tener nuevas inversiones importantes en el futuro del proyecto o pérdidas operacionales que implicarían nuevos cambios de signo en el polinomio; elemento poco práctico en la evaluación de alternativas de inversión. Estas condiciones son compatibles con los desarrollos hechos hasta aquí a propósito de la inversión en RS, pues al reducir la deuda social y su costo financiero asociado en el largo plazo, es claro que las inversiones a futuro para reducir la deuda social serían menores, lo que se traduce en un incentivo real para el inversionista. Es necesario que el empresario que asume su compromiso de ser socialmente responsable tenga una mentalidad de proyección de su organización de largo plazo. En otras palabras, aunque la ineficiencia en las condiciones de producción de las organizaciones empresariales prime en el presente, no será una situación sostenible en el largo plazo desde el punto de vista financiero y si el empresario se proyecta en el largo plazo, como normalmente se espera que sea, entonces lo más

racional debería ser acoger la transformación paulatina pero progresiva de sus condiciones de producción actual hacia condiciones de producción más eficientes en términos de RS.

### 5.2.4 Tasa interna de retorno modificada – TIRM

La Tasa Interna de Retorno es la tasa a la cual rinde la inversión inicial del proyecto y que hace que el valor futuro de los Flujos de Caja sea exactamente igual a cero. Y al igual que en el caso de la TIR, también es una tasa de equilibrio, entre los ingresos y los egresos del proyecto, o sea:

$$VF_{\text{Ingresos}} = VF_{\text{Egresos}} \longrightarrow VF_{\text{Ingresos}} - VF_{\text{Egresos}} = 0 \quad (5)$$



$$FCL_0 \cdot (1+TIRM)^n + FCL_1 \cdot (1+WACC)^{n-1} + FCL_2 \cdot (1+WACC)^{n-2} + \dots + FCL_n = 0$$

Si se despeja la *TIRM* de esta ecuación se tendría el valor porcentual de lo que rendiría la inversión inicial ( $FCL_0$ ) del proyecto, suponiendo que el resto de los Flujos de Caja rinden al Costo Promedio Ponderado de Capital ((**W**eighted **A**verage **C**ost of **C**apital, **WACC** por sus iniciales en inglés).

En este caso la *TIRM* no presenta los problemas matemáticos que tiene la *TIR*. La *TIRM* genera polinomios de grado  $n$  con  $n$  raíces, sin embargo, todas estas raíces son iguales.

### 5.2.5 Valor presente neto – VPN

Se ha dicho que los compromisos de la RSE son de largo plazo, de manera que, si se toma a los recursos financieros para financiar las acciones de RSE como una inversión, es posible asumir alguna metodología para evaluarla.

Una metodología muy conocida para evaluar financieramente proyectos en el largo plazo es la del **Valor Presente Neto (VPN)**. El VPN depende de varios elementos: la inversión inicial, el número de periodos, los Flujos de Caja de cada periodo, que ya se vio cómo se calculan, y de la tasa a la cual se descuentan esos Flujos de Caja. Esta tasa, para los proyectos o empresas, tiene una connotación especial y es que se trata del Costo Promedio Ponderado de Capital. Más adelante se volverá sobre este importante concepto.

Todo inversionista busca, bajo el criterio del Objetivo Básico Financiero, maximizar su riqueza a partir de la inversión. Los recursos invertidos en la RSE no escapan a este objetivo, pues no puede olvidarse que su principal propósito es reducir los costos de largo plazo de la deuda social que transfiere a la sociedad (grupos de impacto) en el ejercicio de su operación. El VPN es un concepto directamente ligado a la generación de valor y resulta pertinente aplicarlo a la RSE en consideración a que la reducción de las externalidades negativas de una organización se traduce en una generación directa de valor que es apropiado directamente por los grupos de impacto en términos de bienestar, e indirectamente por la empresa al reducir la deuda social de largo plazo asociada a sus externalidades negativas. Adicionalmente, en la medida en la que la empresa invierte en proyectos con VPN positivo, se incrementa el valor de la compañía<sup>125</sup>.

El VPN puede ser mayor, menor o igual a cero, sin embargo, el hecho de que sea mayor a cero no quiere decir necesariamente que sea un proyecto atractivo o, por el contrario, si resulta menor que cero, no es suficiente argumento para desechar un proyecto. Es importante señalar aspectos cualitativos que llevan a tomar decisiones que, aunque en el corto plazo un proyecto arroje un VPN negativo, puede que en el largo plazo esté garantizando la sostenibilidad de la empresa. Esta es una situación interesante en favor de la RSE, pues la validez de los proyectos que la desarrollan estaría

---

<sup>125</sup> Claro que la valoración que un agente económico hace del retorno de una inversión difiere de la valoración económica que pueda hacerse de la inversión en responsabilidad social. Los aspectos culturales y un mayor crecimiento de la conciencia social de este tipo de prácticas juegan a favor de mejorar la valoración de la RS, por supuesto, siempre que la evidencia empírica de la reducción de los impactos de las externalidades negativas así lo demuestren.

a salvo en el largo plazo en términos de sostenibilidad no solo empresarial sino social e incluso ambiental.

Un proyecto con  $VPN > 0$  podría no ser atractivo debido a que se logran hacer inversiones en el largo plazo con rentabilidad insuficiente dada las expectativas de los inversionistas. Por ejemplo, invertir 100 millones de pesos durante 5 años para obtener 1 millón. El  $VPN$  es mayor que cero, sin embargo, no es atractivo. No obstante, hay que recordar que en el caso de la RSE no solo se deben considerar los ingresos futuros posibles, sino la reducción de costos directos de largo plazo de la empresa y de los costos (explícitos e implícitos) socializados a los grupos de impacto. Como puede observarse, en este campo de la RSE hay consideraciones adicionales a las financieras para evaluar el valor real de dichas inversiones.

Un proyecto con  $VPN < 0$ , por ejemplo, una planta embotelladora de refrescos que requiere muchos litros de agua, decide hacer una campaña de siembra de árboles en las fuentes hídricas de la ciudad donde está establecida con el único fin de preservar los bosques y estas fuentes hídricas, pues finalmente será de donde sacará el agua para su producción. Esta siembra de árboles y el cuidado de estas fuentes hídricas que se ve bajo el criterio de la RSE podrían verse como un costo innecesario, a pesar de ello, la empresa estará garantizando tener agua para embotellar sus refrescos en el futuro y así garantizar la sostenibilidad de su operación. Si bien el proyecto tiene  $VPN$  negativo, se requiere realizar esta inversión, pues de lo contrario podría ponerse en peligro los flujos de caja futuros de la organización, adicional a los impactos efectivos que se logra con dichas inversiones en la preservación del recurso natural y en los efectos difusores que le son asociados. Esto implica que este tipo de inversión podría considerarse, como mínimo, como una estrategia de sostenimiento del valor económico, financiero, empresarial y social, todos, por supuesto, en el largo plazo.

El  $VPN$  se plantea matemáticamente de forma tradicional de la siguiente manera:

$$VPN = \sum_{i=0}^n \frac{FCL_i}{(1+WACC)^i} = 0 \quad (7)$$

Donde el **WACC** está dado por:

$$WACC = \%D * K_D * (1 - T) + \%E * K_E \quad (8)$$

Siendo:

%D: Porcentaje de la deuda dentro del total de la financiación de la empresa o el proyecto

%E: Porcentaje del patrimonio dentro del total de la financiación de la empresa o el proyecto

$\%D + \%E = 100\%$

$K_D$ : Costo de la deuda

T: Tasa del impuesto de renta

$K_E$ : Costo del patrimonio

El **WACC** depende de 5 factores: costo de la deuda, monto de la deuda, tasa de impuestos, patrimonio y costo del patrimonio. Puede fijarse la tasa de impuesto como una variable exógena que dependerá del Estado y de la forma como se regule este tipo de inversiones. El costo del patrimonio es una función de los riesgos que corre el inversionista en términos de: mercado, sector, nivel de endeudamiento, país en el que opera y tamaño de la empresa. Entre mayor sea el riesgo, mayor será el costo del patrimonio. El costo del patrimonio está altamente influido por las condiciones del contexto. Incluso cuando se considera el riesgo reputacional, pues se sabe que no siempre la reputación es una variable valorada debidamente por el mercado. Al parecer, en algunos contextos los mercados se mueven más por los resultados obtenidos en el corto plazo que por la forma de lograrlos. Por eso es necesario combinar adecuadamente el interés financiero de corto plazo con el logro de las condiciones de sostenibilidad de largo plazo.

Una de las variables clave para gestionar el costo de capital tiene que ver con el porcentaje de la deuda y su costo asociado. Se podría pensar que mientras más alta sea la deuda que se tenga, más podría rebajarse el **WACC** pues estaría multiplicado  $\%D * \%K_D * (1 - T)$  y estos valores restarían del **WACC**, sin embargo, es importante recordar que mientras más deuda se tenga, el

colocador del dinero (sistema financiero o tercero) podría aumentar el costo de la deuda por tener mayor riesgo, entonces el **WACC** se vería nuevamente incrementado. Esto sería una dificultad enorme para la empresa en términos de garantizar su sostenibilidad en el largo plazo y para los impactados que verían así cada vez más lejano las posibilidades de recuperar al menos sus niveles iniciales de bienestar. Sin embargo, podría ser un buen espacio de especuladores que anclados en el corto plazo estarían interesados en el crecimiento morbosos de la deuda solo para satisfacer sus intereses personales de corto plazo. De lo que se trata es de defender la dignidad del buen vivir, el bien vivir y las formas dignas de morir que no puede lograrse sin el concurso de todos, incluyendo las organizaciones empresariales independiente del tiempo en el que se demore lograr dichas condiciones dignas del vivir, incluso, sin importar si aquel que lucha por lograrlas alcance o no a disfrutarlas.

Al concentrar la atención en el costo de la deuda, se verá que es un término interesante para el presente análisis. El costo de la deuda es el resultado de diferentes fuentes de financiación que, hasta el momento, siempre se ha pensado que son todas de carácter financiero, sin embargo, podría pensarse que estas fuentes podrían asociarse sin problema al análisis de las externalidades.

Partiendo de una situación hipotética simple en la cual en una sociedad haya un agente que desea realizar una empresa empleando recursos naturales, sociales, humanos y financieros que están disponibles en la sociedad, el agente empresario diría a esta última: présteme el río, el bosque, el aire, para lograr mi cometido misional. Como es una externalidad, este uso no pasa por el mercado, es decir, no tiene un precio de mercado a la manera como lo tendría un mercado de factores tradicional. Sin embargo, sí constituye una deuda real del agente empresario con la sociedad, incluso considerando la discrecionalidad que le pueda dar la propiedad privada al uso de los factores productivos, pues es claro que el dueño no podrá emplear productivamente dichos factores sin contar con el contexto societal.

La deuda social es parte constitutiva de la deuda total de la empresa, solo que es la única que por efecto de ser externalidad negativa y estar por

fuera del mercado no se registra en los flujos de caja de las inversiones normales de la organización que, por este motivo, resultan sobrevalorados contablemente. También hay que reconocer que esta sobrevaloración es el resultado de la socialización de costos (implícitos, tampoco registrados contablemente) a los grupos de impacto. Al parecer, las empresas deben más a la sociedad de lo que normalmente se piensa.

La sociedad espera que el agente empresario devuelva (restituya) los recursos empleados para su beneficio al menos con la misma capacidad de ser empleados con la que inicialmente los usó. El desgaste de los recursos empleados requiere de inversiones para devolverlos con su misma capacidad productiva inicial. Esa inversión es la que estaría asociada a la RSE como forma de saldar la deuda social. La tasa de retorno de esta inversión es de tipo histórico y contextual, en la medida en que se recuperen y restituyan efectivamente la dotación de recursos y su capacidad productiva. Esto podría expresarse en términos del Costo Promedio Ponderado de Capital de la siguiente forma:

$$WACC = \%D * K_D * (1 - T) + \%E * K_E$$

$$\%D_1 * K_{D_1} + \%D_2 * K_{D_2} + \dots + \%D_s * K_{D_s} + \dots + \%D_n * K_{D_n}$$

$$\%D_{s_1} * K_{D_{s_1}} + \%D_{s_2} * K_{D_{s_2}} + \dots + \%D_{s_n} * K_{D_{s_n}}$$

O sea:

$$\%D * K_D = \%D_1 * K_{D_1} + \%D_2 * K_{D_2} + \dots + \%D_s * K_{D_s} + \dots + \%D_n * K_{D_n} \quad (9)$$

Donde:

$\%D_1$ : Porcentaje de la Deuda 1  
(Fuente de Financiación 1)

$K_{D_1}$ : Costo de la Deuda 1  
(Costo de la Fuente de Financiación 1)

$\%D_2$ : Porcentaje de la Deuda 2  
(Fuente de Financiación 2)

$K_{D_2}$ : Costo de la Deuda 2  
(Costo de la Fuente de Financiación 2)

$\%D_s$ : Porcentaje de la Deuda Social  
(Fuente de Financiación Social - Externalidad)

$K_{D_s}$ : Costo de la Deuda Social  
(Costo de la Financiación Social - Externalidad)

Si se desdobra este término de la Deuda Social (Monto y costo de la deuda social) se tiene:

$$\%D_s * K_{D_s} = \%D_{s_1} * K_{D_{s_1}} + \%D_{s_2} * K_{D_{s_2}} + \dots + \%D_{s_n} * K_{D_{s_n}} \quad (10)$$

Donde:

$\%D_{s_1}$ : Porcentaje de la Deuda Social 1  
(Fuente de Financiación Social 1 - Externalidad 1)

$K_{D_{s_1}}$ : Costo de la Deuda Social 1  
(Costo de la Fuente de Financiación Social 1 - Externalidad 1)

$\%D_{s_2}$ : Porcentaje de la Deuda Social 2  
(Fuente de Financiación Social 2 - Externalidad 2)

$KD_{s_2}$  : Costo de la Deuda Social 1  
(Costo de la Fuente de Financiación Social 2 - Externalidad 2)

$\%D_{s_n}$  : Porcentaje de la Deuda Social n  
(Fuente de Financiación Social n - Externalidad n)

$K_{D_{s_n}}$  : Costo de la Deuda Social n  
(Costo de la Fuente de Financiación Social n - Externalidad n)

En términos generales puede afirmarse que las externalidades afectan el VPN debido a que estas están impactando y distorsionando los Flujos de Caja, en términos negativos si es una inversión y en términos positivos cuando representan beneficios cuantificables. También afecta el VPN a través del costo promedio ponderado de capital (*WACC*) por el efecto que tiene sobre el costo de la deuda. El costo social es un costo determinado por las diferentes externalidades negativas, y está dado por la suma de los productos entre los porcentajes que se le asigne a cada fuente de financiación social y el costo de cada una de dichas fuentes de financiación, tal como se ve en la ecuación (10).

### 5.3 Una perspectiva heterodoxa de la externalidad

Se define el costo como una función de la externalidad y del tiempo así:

$$C=f(E,t) \quad (0)$$

Donde:  $C$  es el costo y  $f(E,t)$  es una función de la externalidad y el tiempo, de manera que toda variación de las externalidades negativas induce a variaciones en los costos asociados (directos, indirectos, explícitos e implícitos) en una proporción  $b$ , lo que puede expresarse de la siguiente manera:

$$\frac{dC}{dE} = bC - A \quad (1)$$

Se elige (1) de modo que el costo sea una función exponencial de la externalidad lo que permite ilustrar adecuadamente el crecimiento del costo de la externalidad cada vez en una magnitud mayor a<sup>126</sup> y tal que:

$$C(0)=0$$

Integrando a ambos lados de la igualdad con la condición inicial  $C(0)=0$ :

$$\int_0^C \frac{dC}{bC - A} = \int_0^E dE(x, t)$$

$$\frac{1}{b} \left| \ln \frac{bC - A}{-A} \right| = E(x, t)$$

$$\frac{bC - A}{-A} = e^{bE(x,t)}$$

$$bC - A = -Ae^{bE(x,t)}$$

$$bC = A - Ae^{bE(x,t)}$$

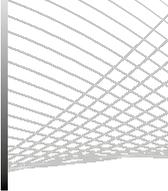
$$C(x, t) = \frac{A}{b} \left| 1 - e^{bE(x,t)} \right| \quad (1a)$$

A continuación, se deducirán las ecuaciones de la difusión, la advección y la reacción para la externalidad y su distribución en el tiempo y en el espacio.

### 5.3.1 Análisis desde la ecuación de Difusión

La externalidad  $E$  se forma de una serie de efectos combinados de muchas variables, pero para efectos de lo que aquí interesa se tomará una sola variable espacial a la que se le llamará  $x$  por facilidad matemática y entendimiento del fenómeno, después se podrá generalizar a varias dimensiones espaciales.

<sup>126</sup> En el caso de la externalidad positiva la función exponencial será decreciente.



Se asume que el flujo de externalidad es continuo y directamente proporcional al cambio en las externalidades e inversamente proporcional a la separación entre los puntos donde se miden esas externalidades, entonces, se tiene el siguiente planteamiento para el flujo de externalidades al que se llamará  $J$ :

$$J \sim \frac{(E_2 - E_1)}{d} \quad (2)^{127}$$

O más explícitamente así:

$$J = \frac{k(E_2 - E_1)}{d} \rightarrow J = \frac{k\varepsilon}{d} \quad (3)$$

donde:  $\varepsilon = E_2 - E_1$  y  $d$  es la separación entre los dos puntos (dos momentos) en los cuales medimos las externalidades  $E_2$  y  $E_1$ .

Si se considera el flujo de externalidad como la transferencia de los efectos de la externalidad  $J(x_0, t)$  de "menor a mayor", de "izquierda a derecha" en  $x = x_0$ ; entonces se tiene que la separación entre los dos momentos de observación de las externalidades tiende a cero, o sea, ( $d = \Delta x \rightarrow t$ );



Entonces se llega a la expresión:

$$J(x_0, t) = -\lim_{d \rightarrow 0} \frac{k}{d} [E(x_0 + d, t) - E(x_0, t)] \quad (4)$$

La cual es equivalente a:

$$J(x_0, t) = -kE_x(x_0, t) \quad (5)$$

Siendo

$$E_x = \frac{dE}{dx} \quad (6)$$

---

<sup>127</sup> Nagle, (2005)

El signo menos de la ecuación (5) se debe a que el flujo de los efectos de las externalidades está en la dirección contraria al gradiente de externalidades, es decir el flujo de externalidades va de la mayor externalidad a la menor externalidad. Analógicamente al flujo de calor que a medida que avanza va de la temperatura mayor a la temperatura menor.

De modo similar ocurre si se considera el flujo de la externalidad en  $x=x_0$  y  $x=x_0+\Delta x$

$$J(x_0+\Delta x, t) = -kE_x(x_0+\Delta x, t) \quad (7)$$

Por lo tanto, la rapidez con la que fluye la externalidad entre  $x=x_0$  y  $x=x_0+\Delta x$  está dada por:

$$J(x_0, t) - J(x_0+\Delta x, t) = k[E_x(x_0+\Delta x, t) - E_x(x_0, t)] \quad (8)$$

Multiplicando por  $\Delta t$  ambos lados de (8), se obtiene:

$$[J(x_0, t) - J(x_0+\Delta x, t)]\Delta t = k[E_x(x_0+\Delta x, t) - E_x(x_0, t)]\Delta t \quad (9)$$

Ahora, se puede decir que  $\Delta E$  es proporcional a la variación del flujo de la externalidad multiplicado por  $\Delta t$  y dividido por  $\Delta x$ , de manera que:

$$\Delta E \sim [J(x_0, t) - J(x_0 + \Delta x, t)] \frac{\Delta t}{\Delta x} \rightarrow \Delta E = k_1 [J(x_0, t) - J(x_0 + \Delta x, t)] \frac{\Delta t}{\Delta x} \quad (10)$$

Donde  $k_1$  es la constante de proporcionalidad.

Despejando de (10) se tiene:

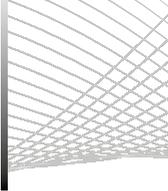
$$\frac{\Delta E}{k_1} \Delta x = [J(x_0, t) - J(x_0 + \Delta x, t)]\Delta t \quad (11)$$

Lo que resulta ser equivalente a:

$$\frac{1}{k_1} [E(x_0, t + \Delta t) - E(x_0, t)]\Delta x = [J(x_0, t) - J(x_0 + \Delta x, t)]\Delta t \quad (12)$$

Igualando las ecuaciones (9) y (12) se tiene:

$$k[E_x(x_0 + \Delta x, t) - E_x(x_0, t)]\Delta t = \frac{1}{k_1} [E(x_0, t + \Delta t) - E(x_0, t)]\Delta x \quad (13)$$



Organizando los términos y multiplicando por  $\frac{1}{\Delta x \Delta t}$  se obtiene:

$$kk_1 [E_x(x_0 + \Delta x, t) - E_x(x_0, t)] \Delta t \frac{1}{\Delta x \Delta t} = [E(x_0, t + \Delta t) - E(x_0, t)] \Delta x \frac{1}{\Delta x \Delta t} \quad (14)$$

Lo cual puede escribirse como:

$$kk_1 \left[ \frac{E_x(x_0 + \Delta x, t) - E_x(x_0, t)}{\Delta x} \right] = \left[ \frac{E(x_0, t + \Delta t) - E(x_0, t)}{\Delta t} \right] \quad (15)$$

Si  $\Delta x \rightarrow 0$  y  $\Delta t \rightarrow 0$ , la expresión (15) se reduce a:

$$kk_1 \lim_{\Delta x \rightarrow 0} \left[ \frac{E_x(x_0 + \Delta x, t) - E_x(x_0, t)}{\Delta x} \right] = \lim_{\Delta t \rightarrow 0} \left[ \frac{E(x_0, t + \Delta t) - E(x_0, t)}{\Delta t} \right] \quad (16)$$

Si se llama a  $\alpha^2 = kk_1$  entonces la expresión (16) se simplifica a:

$$\alpha^2 \frac{d^2 E}{dx^2} = \frac{dE}{dt} \quad \rightarrow \quad \alpha^2 \frac{d^2 E}{dx^2} - \frac{dE}{dt} = 0 \quad (17)$$

Donde la expresión (17) (Nagle, 2005), es la ecuación diferencial de difusión unidimensional para la externalidad (solo depende de  $x$ ). La ecuación (17) debe complementarse con condiciones iniciales y de frontera para obtener la forma explícita de la distribución espacio-temporal de la externalidad.

A continuación, se consideran dos casos para resolver la ecuación diferencial de difusión unidimensional dependiendo de si el dominio donde se difunde la externalidad es finito o infinito. En el caso finito se utilizarán las Series de Fourier y en el caso infinito la Transformada Integral de Fourier.

### Caso Finito:

Según Nagle (2005)  $0 < x < L$

Condición inicial:  $E(x, 0) = F(x); \quad 0 < x < L \quad (18)$

Condiciones de Frontera:  $E(0, t) = E(L, t) = 0; \quad t > 0 \quad (19)$

Se plantea una solución analítica mediante el método de separación de variables:

$$E(x, t) = X(x)T(t) \quad (19a)$$

Donde:

$$\frac{\partial E(x,t)}{\partial x} = X'(x)T(t) \quad (19b)$$

$$\frac{\partial^2 E(x,t)}{\partial^2 x} = X''(x)T(t) \quad (19c)$$

$$\frac{\partial E(x,t)}{\partial t} = X(x)T'(t) \quad (19d)$$

Reemplazando (19c) y (19d) en la expresión (17), se tiene que:

$$\alpha^2 X''(x)T(t) - X(x)T'(t) = 0 \quad (19e)$$

Dividiendo (19e) por  $X(x)T(t)$  se obtiene que:

$$\frac{X''(x)}{X(x)} = \frac{T'(t)}{\alpha^2 T(t)} = K \quad (19f)$$

Donde:

$$X''(x) - KX(x) = 0 \quad (19g)$$

$$T'(t) - \alpha^2 KT(t) = 0 \quad (19h)$$

Resolviendo (19g) con la condición inicial  $X(0) = X(L) = 0$

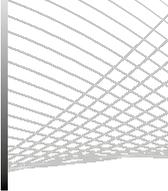
$$X(x) = C_1 e^{\sqrt{K}x} + C_2 e^{-\sqrt{K}x} \quad (19i)$$

Determinando  $C_1$  y  $C_2$  y se obtiene que:

$$X(0) = C_1 + C_2 = 0 \quad (19j)$$

$$X(L) = C_1 e^{\sqrt{K}L} + C_2 e^{-\sqrt{K}L} = 0 \quad (19k)$$

De (19j) se obtiene que:  $C_1 = -C_2$  (19l)



Reemplazando (19l) en (19k) se obtiene la solución trivial para  $k \geq 0$ ; para  $k < 0$  se tiene para (19g) una solución general dada por:

$$X(x) = C_1 \cos\sqrt{(-K)x} + C_2 \operatorname{sen}\sqrt{(-K)x} \quad (19m)$$

Resolviendo (19m) con la condición inicial  $X(0) = X(L) = 0$ , se obtiene que:

$$C_1 = 0 \quad (19n)$$

$$C_2 \operatorname{sen}\sqrt{-Kx} = 0 \quad (19ñ)$$

Resolviendo (19ñ) se obtiene:

$$K = -\left(\frac{n\pi}{L}\right)^2 \quad (19o)$$

Reemplazando (19n) y (19o) en (19m) y generalizando, se tiene que:

$$X_n(x) = a_n \operatorname{sen}\left(\frac{n\pi x}{L}\right) \quad (19p)$$

Donde  $a_n$  son las constantes arbitrarias que no son nulas (con  $n = 1, 2, 3, \dots$ )  
( $X_n$  Familias de soluciones).

Ahora, reemplazando (19o) en (19h) se obtiene que:

$$T'(t) - \alpha^2 \left(\frac{n\pi}{L}\right)^2 T(t) = 0 \quad (19q)$$

La solución general de la ecuación (19q) es:

$$T_n(t) = b_n e^{-\left(\frac{\alpha n\pi}{L}\right)^2 t} \quad (\text{con } n = 1, 2, 3, \dots) \quad (19s)$$

Reemplazando (19p) y (19s) en (19a), se tiene que:

$$E(x, t) = X(x)T(t) = a_n \operatorname{sen}\left(\frac{n\pi x}{L}\right) b_n e^{-\left(\frac{\alpha n\pi}{L}\right)^2 t} \quad (19t)$$

$$E_n(x, t) = c_n e^{-\left(\frac{\alpha n\pi}{L}\right)^2 t} \operatorname{sen}\left(\frac{n\pi x}{L}\right)$$

donde  $c_n$  es una constante arbitraria.

La solución general de Fourier es entonces:

$$E(x, t) = \sum_{n=1}^{\infty} c_n e^{-\left(\frac{\alpha n \pi}{L}\right)^2 t} \text{sen}\left(\frac{n \pi x}{L}\right) \quad (19u)$$

Aplicando la condición inicial (18) con (19u) se obtiene:

$$F(x) = \sum_{n=1}^{\infty} c_n \text{sen}\left(\frac{n \pi x}{L}\right) \quad (19v)$$

Donde: 
$$c_n = \frac{2}{L} \int_0^L F(z) \text{sen}\left(\frac{n \pi z}{L}\right) dz \quad (19w)$$

Sustituyendo la ecuación (19w) en la ecuación (19u) se obtiene:

$$E(x, t) = \sum_{n=1}^{\infty} \left[ \frac{2}{L} \int_0^L F(z) \text{sen}\left(\frac{n \pi z}{L}\right) dz \right] e^{-\left(\frac{\alpha n \pi}{L}\right)^2 t} \text{sen}\left(\frac{n \pi x}{L}\right) \quad (19x)$$

y la distribución espacio-temporal del costo sería reemplazando (19x) en la expresión (1a), de manera que:

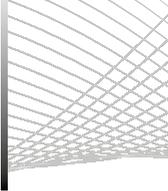
$$C(x, t) = \frac{A}{b} \left| 1 - e^{b \sum_{n=1}^{\infty} \left[ \frac{2}{L} \int_0^L F(z) \text{sen}\left(\frac{n \pi z}{L}\right) dz \right] e^{-\left(\frac{\alpha n \pi}{L}\right)^2 t} \text{sen}\left(\frac{n \pi x}{L}\right)} \right| \quad (19y)$$

### Caso Infinito:

Se parte definiendo que:  $-\infty < x < +\infty$

La condición inicial sería:  $E(x, 0) = F(x); \quad -\infty < x < +\infty \quad (20)$

La condición de Frontera: No hay por ser el dominio de  $-\infty < x < +\infty$



Utilizando el software Maple (Maplesoft, 2013), se logra la solución de la ecuación diferencial de la difusión con las condiciones iniciales dadas para el caso infinito. Por ejemplo, para:

$$E(x,0)=C \delta(x) \quad (21)$$

Donde  $\delta(x)$  es el Delta de Dirac (Arfken & H.J., 2005), por lo tanto:

$$\delta(x) = \begin{cases} \infty, & x = 0 \\ 0, & x \neq 0 \end{cases} \quad (21a)$$

Se toma la función de Delta de Dirac puesto que el daño de la Externalidad está localizado en una región casi puntual del hábitat.

La ecuación (17), en términos de la Transformada de Fourier, se convierte en:

$$-\left(\frac{d}{dt} F(t)\right) - \alpha^2 k F(t) = 0 \quad (21b)$$

Con la condición inicial:  $F(0) = c \quad (21c)$

la solución es:  $F(t) = ce^{-\alpha k^2 t} \quad (21d)$

Y calculando la Transformada Inversa de Fourier con  $\alpha > 0$  y  $t > 0$ ,

la solución es: 
$$E(x, t) = \frac{1}{2} \frac{C e^{-\frac{1x^2}{4t\alpha}}}{\sqrt{\pi}\sqrt{t}\sqrt{\alpha}} \quad (22)$$

y la distribución espacio-temporal del costo sería reemplazando (22) en (1a)

$$C(x, t) = \frac{A \left| -1 + e^{\frac{1bCe^{-\frac{1x^2}{4t\alpha}}}{2\sqrt{\pi}\sqrt{t}\sqrt{\alpha}}} \right|}{b} \quad (23)$$

Si se toman los valores de  $A=100$ ,  $b=0,1$ ;  $c=10$  y  $\alpha = 1$

$C(x,t)$  es el costo por unidad física del factor entrópico (litro, decibeles, etc.).

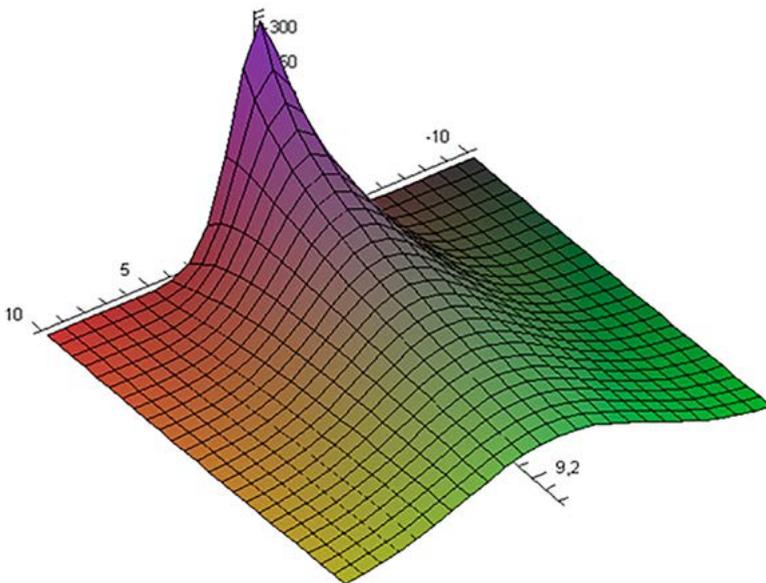
$C$  es la concentración inicial del factor entrópico y es medido en unidades físicas (toneladas de basura, decibeles de ruido, moles de contaminantes por litro de solución, etc.).

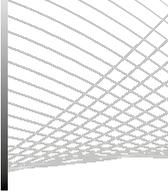
$A$  es el descuento del costo cuando la Externalidad es cero.

$\alpha$  es la difusividad del factor entrópico en el grupo de impacto.

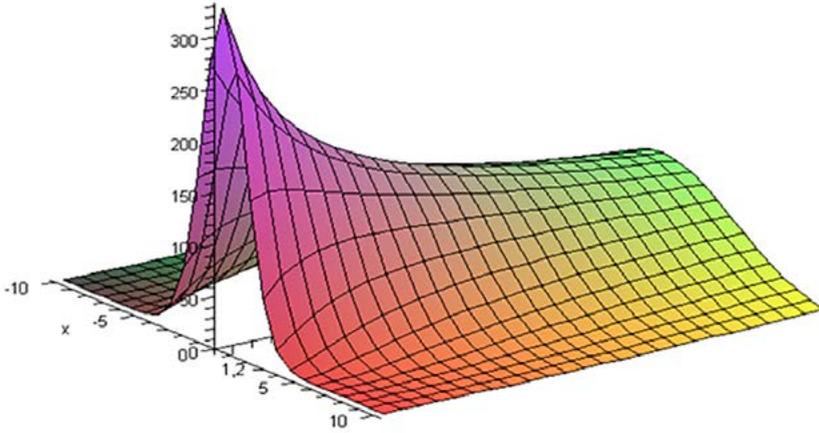
La superficie correspondiente a la ecuación (23) es realizada con el software Maple (Maplesoft, 2013) y se muestra en la Figura 1:

**Figura 1a.** Distribución espaciotemporal del costo de la externalidad



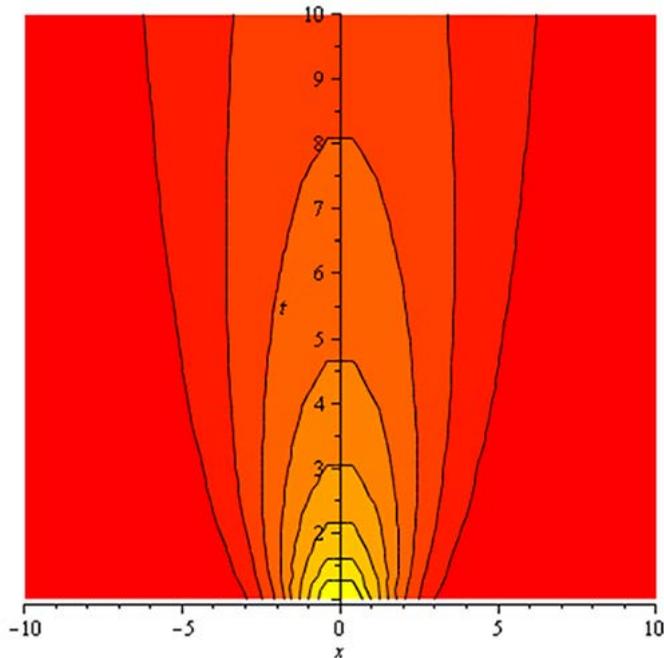


(efecto Difusión)  
**Figura 1b.** Distribución espaciotemporal del costo de la externalidad  
(efecto Difusión)



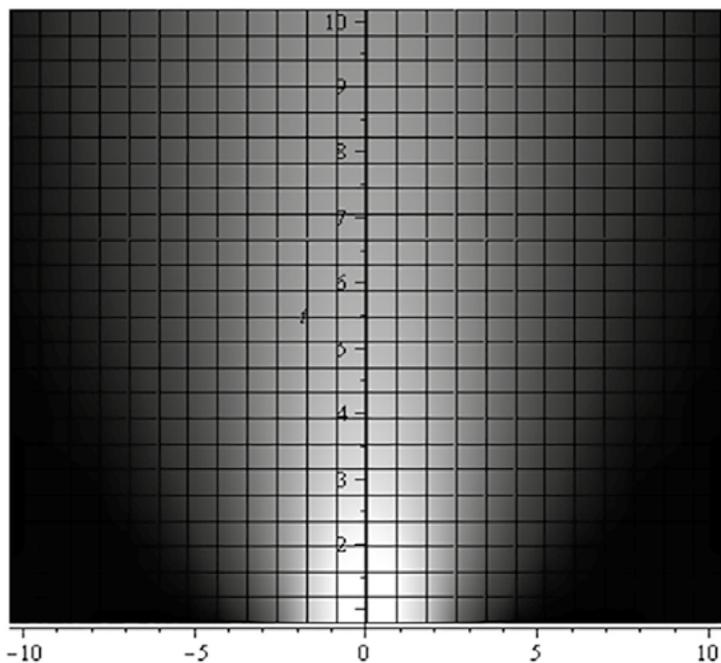
Las curvas de nivel para la ecuación (23) son mostradas en la Figura 2:

**Figura 2.** Curvas de nivel para la distribución espaciotemporal del costo de la externalidad (efecto Difusión)



El gráfico de densidad para la ecuación 23 es mostrado en la Figura 3.

**Figura 3.** Gráfico de densidad para la distribución espaciotemporal del costo de la externalidad (efecto Difusión)

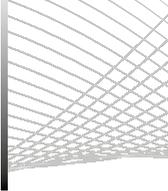


### 5.3.2 Análisis desde la ecuación de Difusión- Advección

Se entiende por advección al proceso de transporte de alguna propiedad, para el caso que nos ocupa, corresponde al transporte del efecto negativo de las externalidades a los grupos de impacto. Se parte de considerar que:

$$-\alpha^2 \frac{\partial^2 E(x,t)}{\partial x^2} + v \frac{\partial E(x,t)}{\partial x} + \frac{\partial E(x,t)}{\partial t} = 0 \quad (24)$$

Donde  $\alpha$  es el coeficiente de difusión y  $v$  es la velocidad de advección, o sea la velocidad del fluido (efecto) en el que van a propagarse los efectos de la externalidad. Hay que recordar que cuando por lo general se habla de advección, se hace referencia a un fluido, sea líquido o gaseoso. Esta



condición no afecta para nada este análisis en consideración a que los efectos de los impactos de las externalidades (negativas y positivas) pueden considerarse a la manera de flujos.

La condición inicial para la ecuación (24) es:

$$E(x,0) = ce^{-\beta x^2} \quad (25)$$

Donde  $\beta$  es proporcional al inverso del cuadrado del diámetro del conducto de descarga de la externalidad. La ecuación (25) es aplicada cuando la externalidad en  $t=0$  se distribuye en una región muy estrecha del hábitat que sufrirá el impacto. Esta característica tampoco afecta el sentido y alcance de este análisis en razón a que se parte de las acciones puntuales que una organización específica realiza en unas coordenadas espaciales dadas y desde allí difunde los efectos de los impactos generados.

Utilizando el software Maple se logra la solución de la ecuación diferencial de la difusión-advección, ecuación (24) en términos de la Transformada de Fourier y se convierte en

$$\frac{d}{dt}F(t) + k(\alpha k + Iv)F(t) = 0 \quad (25a)$$

Dada la condición inicial:

$$F(0) = c \sqrt{\frac{\pi}{\beta}} e^{-\frac{1k^2}{4\beta}} \quad (25b)$$

La solución de (25a) sería entonces:

$$F(t) = c \sqrt{\frac{\pi}{\beta}} e^{-k(\alpha k + Iv)t} \quad (25c)$$

Calculando la Transformada Inversa de Fourier de (25c) con  $\alpha > 0$ ,  $\beta > 0$  y  $t > 0$ ; la solución de (24) sería:

$$E(x,t) = \frac{ce^{-\frac{(-x+tv)^2\beta}{1+4\alpha t\beta}}}{\sqrt{1+4\alpha t\beta}} \quad (26)$$

y la distribución espacio-temporal del costo asociado a los efectos de las externalidades negativas se hallaría reemplazando la expresión (26) en la expresión (1a), de manera que:

$$C(x, t) = \frac{A \left[ -1 + e^{\frac{bce \frac{(-x+tv)^2 \beta}{1+4\alpha t}}{\sqrt{1+4\alpha t \beta}}} \right]}{b} \quad (27)$$

Donde  $C(x, t)$  es el costo por unidad física en la que se mide el efecto perturbador (litro, decibeles, etc.).

$c$  es la concentración inicial del efecto perturbador y es medido en unidades físicas (toneladas de basura, decibeles de ruido, moles de contaminantes por litro de solución, etc.).

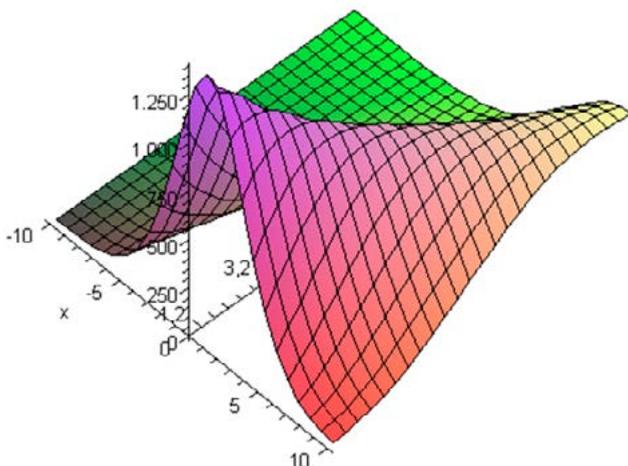
$\alpha$  es la difusividad del efecto perturbador en los grupos de impacto.

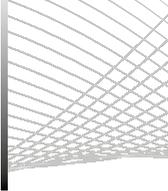
$\beta$  es el inverso del cuadrado de la longitud del conducto de descarga del factor perturbador, o el diámetro de la región sobre la cual se arroja basura, o la longitud de la región desde la que se emite el ruido (tamaño de la fuente), etc.

$v$  es la velocidad del fluido.

La superficie correspondiente a la ecuación (27) se muestra en la Figura 4:

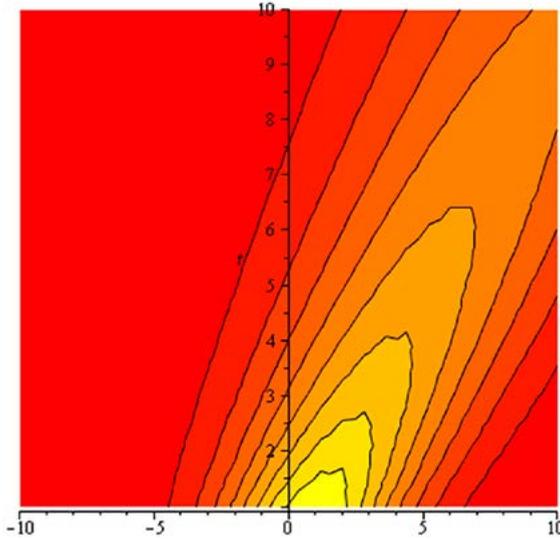
**Figura 4.** Distribución espaciotemporal del costo de la externalidad (efecto Difusión – Advección)





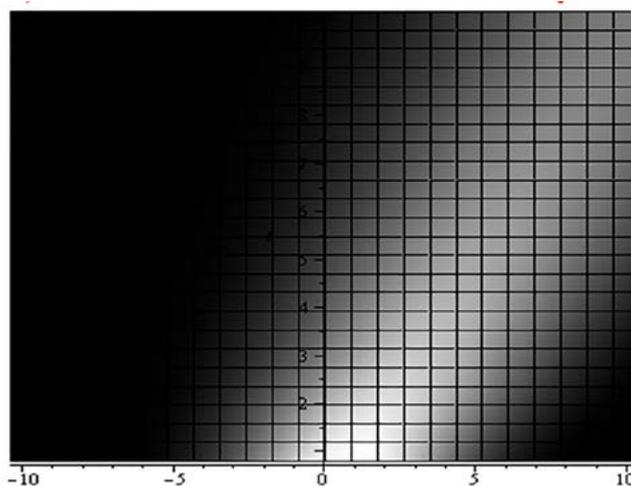
Las curvas de nivel para la ecuación (27) son mostradas en la Figura 5:

**Figura 5.** Curvas de nivel para la distribución espaciotemporal del costo de la externalidad (efecto Difusión – Advección)



El gráfico de densidad para la ecuación 27 se muestra en la Figura 6:

**Figura 6.** Gráfico de densidad para la distribución espaciotemporal del costo de la externalidad (efecto Difusión - Advección)



### 5.3.3 Ecuación de Difusión, Advección y Reacción

Se tiene que: 
$$-\alpha^2 \frac{\partial^2 E(x,t)}{\partial x^2} + v \frac{\partial E(x,t)}{\partial x} + \frac{\partial E(x,t)}{\partial t} - \gamma E(x,t) = 0 \quad (28)$$

Donde  $\alpha$  es el coeficiente de difusión del efecto perturbador,  $v$  es la velocidad de advección y  $\gamma$  es el coeficiente de reacción. Cuando  $\gamma$  es positivo los efectos de la externalidad se reproducen; cuando  $\gamma$  es negativo los efectos de la externalidad se reducen. Se puede entender que la reacción es un multiplicador de la externalidad.

La condición inicial para la ecuación (28) es: 
$$E(x,0) = ce^{-\beta x^2} \quad (29)$$

Donde  $\beta$  es la misma especificación de antes, o sea que es proporcional al inverso del cuadrado del diámetro del conducto de descarga de la externalidad. La ecuación (29) es aplicada cuando la externalidad en  $t=0$  se distribuye en una región muy estrecha del hábitat que sufre el impacto.

Utilizando el software Maple se logra la solución de la ecuación diferencial de la difusión-advección-reacción. Ecuación (28), en términos de la Transformada de Fourier, se convierte en:

$$\frac{d}{dt} F(t) + (-\gamma + Ivk + \alpha k^2) F(t) = 0 \quad (29a)$$

Dada la condición inicial:

$$F(0) = c \sqrt{\frac{\pi}{\beta}} e^{-\frac{1k^2}{4\beta}} \quad (29b)$$

La solución de (29a) es: 
$$F(t) = ce^{-\frac{1k^2}{4\beta}} \sqrt{\frac{\pi}{\beta}} e^{(\gamma - Ivk - \alpha k^2)t} \quad (29c)$$

Ahora, calculando la Transformada Inversa de Fourier de (29c) con  $\alpha > 0$ ,  $\beta > 0$  y  $t > 0$ , la solución de la ecuación (28) sería:

$$E(x,t) = \frac{ce^{\frac{\gamma t + 4\gamma t^2 \alpha \beta - \beta x^2 + 2\beta xvt - \beta v^2 t^2}{1 + 4\alpha t \beta}}}{\sqrt{1 + 4\alpha t \beta}} \quad (30)$$

Y la distribución espacio-temporal del costo de los efectos negativos de la externalidad se halla reemplazando la expresión (30) en la expresión (1a), lo que da como resultado:

$$C(x, t) = \frac{A \left[ -1 + e^{\frac{bce}{\sqrt{1+4\alpha t \beta}} \left( \frac{\gamma t + 4\gamma t^2 \alpha \beta - \beta x^2 + 2\beta xvt - \beta v^2 t^2}{1+4\alpha t} \right)} \right]}{b} \quad (31)$$

$C(x, t)$  es el costo por unidad física en la que se mide el factor perturbador (litro, decibeles, etc.).

$c$  es la concentración inicial del factor perturbador y es medido en las unidades físicas que le corresponden (toneladas de basura, decibeles de ruido, moles de contaminantes por litro de solución).

$\alpha$  es la difusividad del factor perturbador en el ambiente o en un grupo de impacto específico.

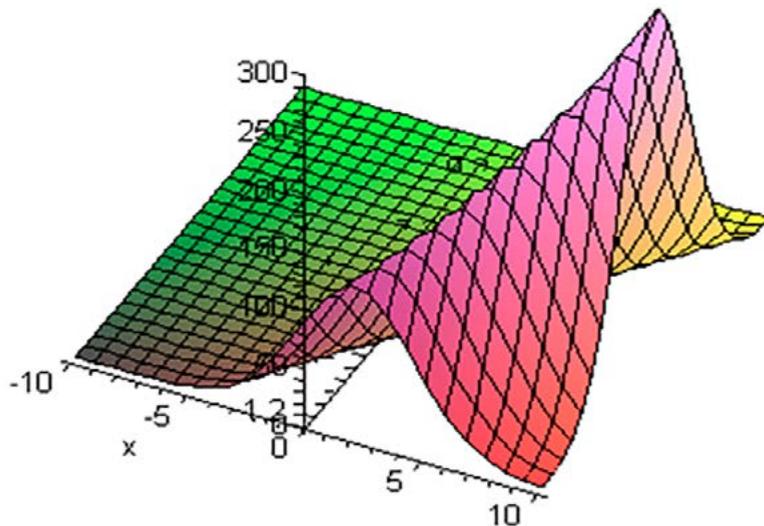
$\beta$  es el inverso del cuadrado de la longitud del conducto de descarga del factor perturbador que puede ser el diámetro de la región sobre la cual se arroja basura, la longitud de la región desde la que se emite el ruido (tamaño de la fuente).

$v$  es la velocidad del flujo del efecto perturbador.

$\gamma$  es el ritmo de reproducción del factor perturbador (generalmente serían seres vivos: bacterias, virus o algún agente que tenga la capacidad de reproducirse como, por ejemplo, los desechos radiactivos).

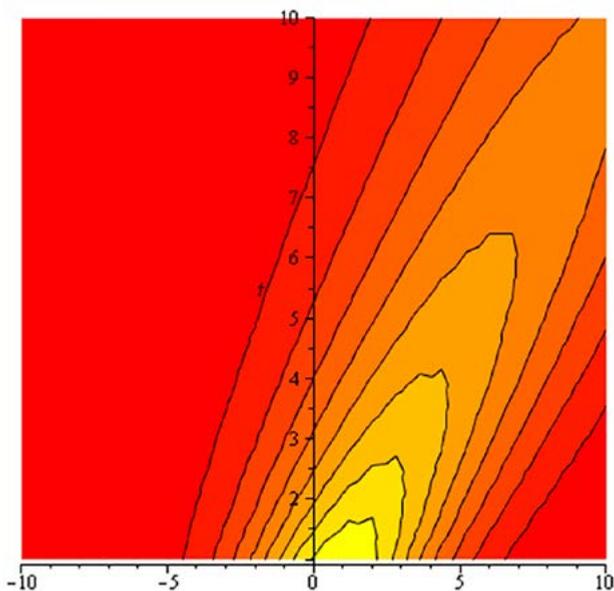
La superficie correspondiente a la ecuación (31) es mostrada en la Figura 7:

**Figura 7.** Distribución espaciotemporal del costo de la externalidad (efecto Difusión – Advección-Reacción)



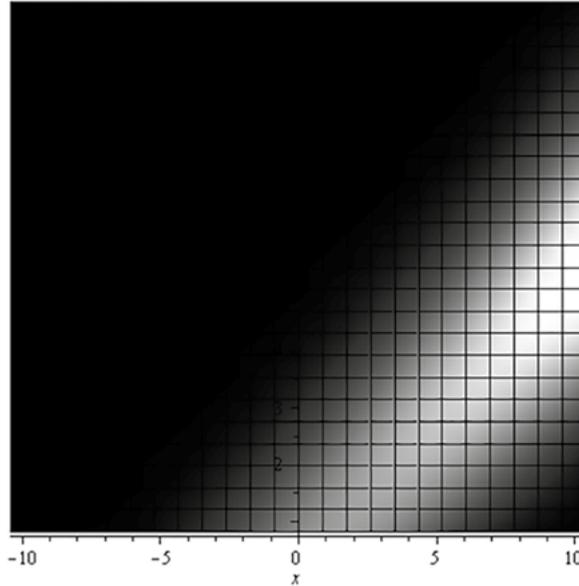
Las curvas de nivel para la ecuación (31) son mostradas en la Figura 8:

**Figura 8.** Curvas de nivel para la distribución espaciotemporal del costo de la externalidad (efecto Difusión-Advección-Reacción)



El gráfico de densidad para la ecuación 31 es mostrado en la Figura 9:

**Figura 9.** Gráfico de densidad para la distribución espaciotemporal del costo de la externalidad (efecto Difusión-Advección-Reacción)



## 5.4 Compromisos que deben asumirse dentro de la RS

Pero ¿cuáles son los compromisos que las organizaciones socialmente responsables deben asumir? La respuesta a esta pregunta abarca también consideraciones concernientes a la sostenibilidad de la organización misma como ya se ha mencionado. Ahora se responderá esta pregunta desde otra perspectiva.

Se sabe que los diferentes tipos de actores sociales tienen, definen y defienden diversos tipos de intereses y comportamientos, todos ellos también con variados alcances. Las demandas de los diferentes grupos de impacto (interés) pueden clasificarse como requerimientos a atender que pueden clasificarse dentro de las dimensiones existenciales del *ser*, *hacer*, *tener* y *estar* de las personas o de los grupos. Adicionalmente, estas demandas se

proyectan en diversas áreas como: económica, social, política, religiosa, cultural y ambiental, entre otras, y pueden ubicarse en diferentes dimensiones espaciales como los ámbitos locales, regionales, nacionales, etc. Así, el concepto y el ejercicio de la RS se amplía y complejiza diversificando el tipo y el alcance de los compromisos a adquirir, así como la toma de decisiones que les corresponde.

Habrán compromisos que atenderán el *estar* ambiental de las personas en una localidad o región, mientras puede simultáneamente establecerse compromisos que atiendan el *hacer* de las personas en lo económico en una región y en un país. Esta complejidad del ejercicio de la RS expone a la organización a un conflicto entre la necesidad de asumir compromisos socialmente responsables, la disposición de recursos, la decisión de atenderlos y los riesgos para asumirlos sin reparos. Este conflicto afecta significativamente la efectividad del cumplimiento de los compromisos socialmente responsables en el corto plazo, y en el largo plazo, compromete la sostenibilidad de las mismas organizaciones.<sup>128</sup>

De nuevo se reitera, que, desde esta perspectiva, los compromisos socialmente responsables que las organizaciones pueden asumir sosteniblemente deben estar soportados en criterios societales por encima de criterios particulares, ya sean de los funcionarios e integrantes de la organización, e incluso, de los individuos que conforman los grupos de impacto (interés). Paradójicamente, estos pueden definirse y diferenciarse precisamente por

---

<sup>128</sup> En las sociedades emergentes como son las latinoamericanas, con altos niveles de conflicto interno, las empresas parecen reacias a tomar roles significativos respecto a su RSC. Al parecer, Colombia es una excepción en este aspecto. "[...] en la mayoría de los países que observamos, estos contextos de conflicto pueden atraer a empresas con un bajo interés en temas de Responsabilidad Social Empresarial. Estas empresas generalmente no ponen cuidadosa atención a los derechos humanos, la participación comunitaria o a establecer relaciones positivas con grupos de interés locales. Esto se debe a que muchas veces no tienen que ocuparse de estos temas; las dinámicas del conflicto permiten una relación de poder desigual entre la empresa y los demás grupos de interés. Las empresas básicamente pueden hacer lo que quieran y no se les hace responsables por sus prácticas [...]. En Colombia, para nuestra sorpresa, la situación parece ser contraria." Luc Zandvliet, citado por (Gutiérrez, Avella, & Villar, 2006, pág. 21).

sus propios intereses, más, sin embargo, no todos los intereses son objeto para constituir, de forma pertinente, compromisos socialmente responsables como ya se explicó. Aprender a identificar dichos intereses, a valorarlos y a priorizarlos, forma parte de la inteligencia organizacional y de su nivel de compromiso ético. No debe olvidarse en este conflicto entre los intereses subjetivos y lo grupales, que valorar un buen y bien vivir individualmente debe corresponderse con la valoración de un buen y bien convivir colectivo como se indicó en su momento.

Un aspecto clave en la selección de los compromisos de RS a cumplir por parte de las organizaciones, corresponde a la valoración que pueda hacer de las causas y de los impactos que genera. Recuérdese que esas valoraciones no son arbitrarias, sino que deben corresponderse con el tipo de impacto que generan sobre las condiciones existenciales de las personas. El conocimiento de las condiciones existenciales iniciales de los posibles impactados antes de los impactos conforma la línea base para evaluar su magnitud. También es básico conocer al mayor detalle posible los efectos previsibles de los procesos y comportamientos organizacionales sobre terceros para poder cubrir los riesgos. Porter y Kramer (2006) proponen que la relación entre el crecimiento de las organizaciones y el bienestar de la sociedad no sea de suma cero a partir de la aplicación de un marco de referencia que ayuda a las organizaciones a identificar los impactos de sus acciones y, a partir de allí, aprovechar oportunidades de beneficio mutuo. Los autores enfatizan en que la RS no debe reducirse a una mera reparación de los impactos negativos, lo cual no riñe ni agota lo propuesto por el enfoque de las externalidades, a pesar de que se haga especial señalamiento en la importancia de reparación de las externalidades negativas.

El conocimiento de las condiciones existenciales se refiere al conocimiento del estado de los grupos de impacto en su ser, estar, tener y hacer. El ser impactado por un funcionamiento organizacional es condición suficiente para declararse parte del grupo de impacto (*stakeholder*) de dicha organización. De manera que cualquier impacto negativo previsible de cualquier acción organizacional sobre alguna circunstancia existencial que afecte la dignidad del hombre en el bien y buen vivir, entra como aspecto reflexivo de la responsabilidad (del cuidado) de las organizaciones. También se ha

explicado ya el por qué se ha adoptado la dignidad como el referente básico para cualquier tipo de valoración de los funcionamientos organizacionales y de sus impactos.

Un asunto es claro, y es que las formas de vida valoradas societalmente como formas dignas de un buen y bien vivir pueden diferir, y esto es lo normal, de las formas de vida que cada uno pueda valorar y desee vivir. Aquí se enfrentan de nuevo los intereses individuales y colectivos en lo que se refiere a los criterios de valoración y elección de las opciones de vida<sup>129</sup>. Algo similar ocurre con las demandas de atención de los grupos de impacto con respecto a los compromisos que algunos quisieran que la organización asumiera como parte de su RS. La forma de obrar en estos casos es tomar como punto de partida el consenso de los impactados evaluándolo a la luz de los referentes contextuales y de la información de la línea base<sup>130</sup>. Este método preserva a los compromisos de RS del posible oportunismo de las demandas de los impactados y de las posibles evasiones de la organización.

La selección de los compromisos a atender en particular, así como el ejercicio de la RSO en general, tienen todos ellos su justificación y condicionantes desde los criterios de *justicia*<sup>131</sup>, específicamente en la valoración objetiva que

<sup>129</sup> Para profundizar en la comprensión de la racionalidad de la elección social, puede consultarse a: SEN, Amartya (1995). *Rationality and Social Choice*. The American Economic Review. Vol. 85, N°1. También en SEN, Amartya K (1976). *Elección colectiva y bienestar social*. Madrid. Alianza editorial. (Collective Choice and Social Welfare, San Francisco: Holden Day, 1970; Edinburgh: Oliver and Boyd 1971; Amsterdam: North-Holland, 1979. Traducción Sueca: BokfoGlaget Thales, 1988.).

<sup>130</sup> Esta línea base constituye el mínimo de los compromisos que se encargan de reparar las externalidades negativas o de los aportes o mejoras máximas que aportarían las externalidades positivas.

<sup>131</sup> Se podría entender el término de "*justicia*" como la igualdad exigible de cada uno de los impactados ante el cumplimiento no discriminatorio de los compromisos que una organización asume para todos los individuos que compartan, como *stakeholders*, aquella condición que los hace objeto de RS. Esta concepción de justicia tan cercana al criterio de igualdad se corresponde con la concepción de justicia como equidad, en la medida en que la reparación a la que cada uno tenga derecho se hará con base a la magnitud de los efectos que lo impactaron. No hay necesidad de que la reparación logre la igualdad de las condiciones de vida en todos los impactados, lo que sí es necesario es que haya igualdad en el derecho a la reparación.

la organización haga de los efectos de sus impactos en su magnitud y alcance. No es admisible que una organización realice e imponga una valoración subjetiva de sus propios impactos que bien puede resultar subvalorada en el caso de las externalidades negativas o sobrevaloradas en el caso de las externalidades positivas. Tampoco es admisible discriminar en la reparación (externalidad negativa) o en el beneficio (externalidad positiva) entre los individuos que hacen parte de un mismo grupo de interés. Sin embargo, *la justicia* y *la no discriminación* no impactarán por igual a todos los miembros del grupo y, en consecuencia, el derrame de los beneficios del cumplimiento de los compromisos de la RS será valorado siempre en forma desigual por cada miembro del grupo de impactados tomando como criterio las aproximaciones a las aspiraciones individuales y subjetivas de los beneficiarios<sup>132</sup>.

Aunque es legítimo que la organización busque la menor dispersión posible en la distribución de los beneficios (cuando las externalidades son positivas) o de sus reparaciones (cuando las externalidades son negativas), hay que aceptar que será difícil que dichas dispersiones desaparezcan y amparados en que no es necesario la correspondencia total entre el principio de justicia y de igualdad en los resultados de las acciones socialmente responsables de las organizaciones, no será necesario que las diferencias en dicha dispersión sean compensadas por las organizaciones desde lo económico<sup>133</sup>.

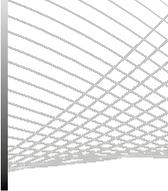
---

<sup>132</sup> Los criterios de justicia y no discriminación para que cada uno dentro del grupo de interés logre condiciones de vida dignas, respaldarán las acciones de los compromisos de la RSO por encima de cualquier criterio de igualdad bienestarista. Esta consideración del enfoque de la RSO sobre las condiciones de vida resulta ser independiente de si los objetivos del cambio en dichas condiciones estén valorados en términos de utilidad, bienestar o libertad. Incluso, es independiente también de que la distribución de los recursos para el mejoramiento de las condiciones de vida y para la vida misma se haga a través del mercado o del Estado. Al respecto puede consultarse a Restrepo E. (2008).

<sup>133</sup> Hay que tener cuidado de que las organizaciones no incorporen en los compromisos de la RS, objetivos innecesarios de logros de igualdad en el bienestar, pues se reconoce que no es necesario que este tipo de compromisos logren en lo personal y en lo individual, resultados iguales u homogéneos para todos o, al menos, que sean igualmente valorados por todos como lo esperado (Restrepo E, 2008). Por estas diferencias en las valoraciones de los impactados, es que se sugiere anclar los criterios de valoración en el consenso de la evaluación objetiva de las condiciones existenciales de los interesados.

De todas maneras, los compromisos socialmente responsables que asuma la organización deberán convertirse en formas de actuación para impactar positivamente el cambio societal de manera que los *stakeholders*, avancen hacia un buen y bien vivir. Tal es el caso de las externalidades positivas. En el caso de las negativas el objetivo es no desmejorar las condiciones existenciales de los impactados.

Hasta aquí se ha preferido emplear el término de *impactados* al de *interesados*, ya que se quiere enfatizar en los marcos teóricos en los que ambos términos son empleados. En el caso de los “impactados” se quiere enfatizar y diferenciar el enfoque de las externalidades como marco teórico de análisis. Parece necesario detenerse en este asunto para una mayor claridad conceptual y práctica.



# Capítulo 6

## Rendición de cuentas. (*Accountability*)

---

Dentro de lo que socialmente se “le ha permitido” a las organizaciones que *sean* y que *hagan*, habrá que entender que este “permiso” da cabida a que es posible, socialmente hablando, pedirles lo que comúnmente se conoce como la “*rendición de cuentas*”, que forma parte de la gobernanza, como garantía de cumplimiento del compromiso que socialmente se le fue permitido. Es necesario diferenciar entre lo que se le fue permitido *ser* y *hacer* a la organización de aquello que *se le fue encomendado*. Este último aspecto está relacionado con “la tarea” que socialmente debe desempeñar según su naturaleza. Por decirlo en otras palabras: por el cumplimiento de sus compromisos misionales. La RS se ubica en la evaluación del cómo se es y se hace aquello que se le encomendó.

La rendición de cuentas tiene dos dimensiones: una relacionada con la gestión interna de la organización y la otra con la gestión frente a lo socialmente permitido<sup>134</sup>. En ambos casos lo importante a resaltar son los funcionamien-

---

<sup>134</sup> Existe definiciones de *accountability* interna y externa que fueron propuestas por Thierno Kane, director de la *Civil Society Organizations Division* dentro del *United Nations Development Programme* (UNDP). Puede consultarse al respecto el

tos organizacionales que deben estar alineados según lo que identifique a la organización en su *ser* y *hacer* y en su *tarea* legitimada socialmente.

Ahora bien, “*dar cuenta de*” no es equivalente a “*responder por*”. En la rendición de cuentas se describe *lo que se hizo y cómo se hizo* y si lo que fue hecho y la forma de hacerlo, estuvo de acuerdo o no con lo que le fue socialmente permitido. En la *rendición de cuentas* la organización simplemente da cuenta de su comportamiento. En cambio, en el “*responder por*” se halla ya no solo una *responsabilidad* sino también una *imputabilidad* de compromisos sobre lo que se hizo y las consecuencias de lo hecho. Ya aquí la organización “*se hace*” un agente responsable que “*responde*” (permite ser juzgada), esto es, asume responsabilidad por lo que su comportamiento generó en términos de cumplimiento de los compromisos y de las consecuencias a terceros, independiente de que dichas consecuencias hayan sido positivas o negativas.

La rendición de cuentas ha sido tradicionalmente empleada en las organizaciones públicas, que está condicionada al cumplimiento de compromisos legales y constitucionales con la sociedad. En las organizaciones públicas las acciones deben corresponderse con el discurso que las sustenta y a la normatividad de la ley que las regula. La sociedad suele pasar cuenta política cuando los gobiernos distancian su discurso de su acción. Sin embargo, los actos de gobierno tienen cierta inmunidad de juzgamiento,

---

informe sobre el taller: El futuro de la rendición de cuentas de la sociedad civil. Realizado en el Foro Social Mundial y organizado conjuntamente entre *Keystone*, *CIVICUS* y el *Hauser Center for Nonprofit Organizations* de Harvard. 30 de enero, 2005 – Porto Alegre, Brasil. Ya desde el punto de vista práctico, existen varias alternativas para presentar los informes sobre responsabilidad social. Dichas alternativas incluyen tanto al *Global Reporting Initiative* (GRI), generalmente bajo los parámetros definidos por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) pero incorporando también otras iniciativas provenientes de las Naciones Unidas, el Pacto Mundial, los Derechos Humanos y la OIT. Adicionalmente puede incorporarse también un conjunto de guías como los indicadores ETHOS y la norma ISO 26000. En Colombia son relevantes el índice colombiano de responsabilidad empresarial (CCRE), la guía GRI, la Guía Técnica Colombiana en responsabilidad social del Instituto Colombiano de Normas Técnicas, ICONTEC; además de los aportes instrumentales realizados por la Asociación Nacional de Industriales de Colombia (ANDI), la Cámara Júnior de Colombia (Antioquia) y la norma para el Balance Social desarrollada por la Universidad Nacional de Colombia (sede Manizales).

incluso algunos actos que pueden considerarse delitos pero que se cometen excepcionalmente, pues son actos soberanos en defensa de lo nacional (*Arendt, Responsibility and Judgment*, 2009, págs. 65-66). Sin embargo, la práctica de *rendición de cuentas* ha tenido relativo eco en el sector privado, principalmente para dar cuenta de la *transparencia* (justicia y sabiduría dentro del pensamiento griego) de la gestión<sup>135</sup>.

En ambos campos, en el privado como en el público, la rendición de cuentas es una práctica que está relacionada con mostrar ante los demás agentes sociales que lo que se hizo estaba dentro de lo permitido o de lo que le fue *encomendado* y legitimado hacer. Es decir, que la organización se comportó conforme a lo que socialmente era correcto (en forma sabia y justa). Siendo las organizaciones autónomas en sus decisiones en su *hacer*, es necesario demostrar que esa autonomía<sup>136</sup> organizacional ejerce su libertad dentro de lo societalmente aceptado. El poder de ser lo que se es y de hacer lo que se hace está sometido al ejercicio responsable de ser libre. Sin embargo, es lícito relacionar esta responsabilidad con lo que se considera correcto

<sup>135</sup> La administración históricamente tuvo su origen en el manejo de lo público. En el diálogo de Menón, Sócrates pregunta: ¿[...] que la virtud de un hombre consiste en administrar bien los negocios públicos [...]? Y más adelante, pregunta: "¿Y es posible gobernar una ciudad, una casa, o cualquier otra cosa, si no se administra en conformidad a las reglas de la sabiduría y de la justicia?" y Menón responde que no. (Platón, 1962, págs. 434- 435). En realidad, este párrafo ilumina un asunto que en la administración es clave y es que el administrador debe ser un virtuoso (sabio y justo) en razón a que le fueron encomendados cosas que son del interés colectivo, y la sabiduría y la justicia soportan el ejercicio del administrador de lo público. En lo privado, al administrador también le fueron encomendados cosas que son de interés privado ajenos al suyo. Por eso, porque la administración es una *encomienda* es que la administración debe dar cuentas de su hacer y de las formas de su hacer, tanto en lo público como en lo privado. Es también ilustrativo el texto de Jenofonte (Económico) sobre los asuntos pertenecientes a la administración de la casa y la hacienda. Al respecto, puede consultarse a Jenofonte (1993). Económico. Primera edición, Madrid, Editorial Gredos.

<sup>136</sup> La autonomía es otro valor que fundamenta la RS (RSO y RSC) y de una forma muy especial, pues está en la base de su carácter voluntario. De manera que la autonomía resume tanto la voluntad como la libertad en las organizaciones para asumir los compromisos que socialmente resulten ser responsables. Debe la autonomía ampararse por la filosofía, los valores y la cultura organizacional, pues de lo contrario se caería en el autoritarismo.

respecto a algún fin que pueda lograrse a través de la rendición de cuentas. Dichos fines podrían estar relacionados con la legitimidad, la confiabilidad<sup>137</sup>, el nivel de gobernanza y la protección de lo que se hace y de lo que se es. Todos ellos son aspectos altamente vulnerables a las buenas prácticas organizacionales. Con la rendición de cuentas, la organización se somete socialmente a juicio, con todo lo que el juicio pueda tener de subjetivo, pues suele ampararse en lo que personalmente nos gusta o no de lo que juzgamos.

En la práctica de la rendición de cuentas hay que diferenciar, de un lado, el ejercicio propiamente de la rendición de cuentas, del ejercicio de *valoración* y de *juzgamiento* de dicho ejercicio; y de otro lado, del juzgamiento de los resultados presentados y el modelo de rendición empleado<sup>138</sup>. La rendición de cuentas puede juzgarse en sí misma como un acto responsable independientemente de cómo y con qué criterios se juzgue dicho acto. Ahora bien, otra cosa es la presentación de los resultados y el juzgamiento de dichos resultados. En este punto es donde aparecen las diferencias en las valoraciones por parte de los grupos de impacto (interés) amparadas, cada una de ellas, en los intereses particulares (no siempre objetivos) de cada grupo. El grado de correspondencia entre lo socialmente esperado y lo particularmente deseado constituye el espacio de juzgamiento y valoración a los que se somete la rendición de cuentas. Por eso, en cuanto a juicios y

---

<sup>137</sup> Si se quiere profundizar en lo referente a la legitimidad puede consultarse a Brown & Jagadananda (2007). En este estudio se diferencian cuatro tipos de legitimidad: la legal, que corresponde al cumplimiento de regulaciones legales. La legitimidad normativa que se refiere al cumplimiento de las normas de funcionamiento, a la necesidad de tener procesos y el personal adecuados entre otros. El tercer tipo de legitimidad se refiere a la pragmática que se refiere a los resultados y a las condiciones que satisfacen a los diferentes grupos de interés. Por último, está la legitimidad cognoscitiva que se refiere a la correspondencia que las organizaciones logran con el sentido social a través de la definición y las formas de consecución de sus fines.

<sup>138</sup> En Brown & Jagadananda (2007, pág. 11), pueden consultarse tres tipos de modelos de rendición de cuentas: rendición de cuentas representativa, el de la rendición de cuentas agente– supervisor, y el de rendiciones de cuenta mutua. El modelo empresarial por excelencia es el de agente- supervisor. Sin embargo, las organizaciones empresariales, al menos en Colombia, han extendido este modelo incluso más allá de sus grupos de interés y han querido llegar en ocasiones a la sociedad en general.

valoración es difícil lograr el consenso, como ya se anotó y, en consideración, es pertinente comunicar claramente el tipo y grado de compromiso que las organizaciones están en capacidad de asumir de forma socialmente responsable<sup>139</sup>. Así, la rendición de cuentas tendría un referente de juzgamiento y valoración a los que los juicios y valoraciones particulares tendrían que someterse<sup>140</sup>.

No podrá perderse de vista el señalamiento de Porter y Kramer (2006) de que los esfuerzos que las organizaciones hacen en el campo de la RS son, por lo general, evaluados en términos de conflicto con los impactados sin considerar la corresponsabilidad que compete a ambos, adicionalmente, las empresas suelen responder a las presiones de los agentes sociales con propuestas genéricas desarticuladas de sus estrategias organizacionales. Este señalamiento permite concluir que la RS es un marco general de referencia, pero que, en la práctica, corresponde a cada organización adoptar y adaptar sus acciones de RS a su naturaleza su filosofía, valores y cultura. Esta postura de los autores los acerca a la perspectiva teórica de la RS que se apoya en la premisa según la cual los grupos de impacto (interés) se consideran con derecho de propiedad (Avi-Yonah, 2005). Es este derecho el que los hace meritorios para hacer requerimientos a las organizaciones que los han impactado. Este elemental principio aplica también para aquellos agentes que solo poseen propiedad sobre sí mismos, quizás este es el derecho de propiedad más importante que una persona pueda poseer.

El que una organización se someta a juzgamiento, de alguna manera restringe los comportamientos excesivos por abuso de poder en ejercicio de la libertad de su *ser* y *hacer*. De esta forma, los funcionamientos societales

---

<sup>139</sup> Las organizaciones pueden construir diferente tipo de mecanismos estratégicos para su ejercicio de rendición de cuentas. Dichos mecanismos pueden ser: de transparencia, participativos, de evaluación, de reclamo y de compensación (reparación) (Brown & Jagadananda, 2007, pág. 12).

<sup>140</sup> Algunos autores proponen definir tres tipos de estándares o referentes para orientar la presentación y el juzgamiento de la rendición de cuentas. Brown y Jagadananda, definen los siguientes: 1- los ideales de la sociedad, 2- los estándares negociados y 3- opciones definidos estratégicamente por la organización (Brown & Jagadananda, 2007, pág. 14).

y la libertad en el *ser* y en el *hacer* organizacional (autonomía) adquieren sentido social a través del ejercicio empresarial y adquieren, además, una dimensión incluyente desde donde lo empresarial toma sentido y representatividad en lo social y humano.

Es necesario aclarar que, en la rendición de cuentas, las organizaciones encuentran ciertas especificidades dependiendo de si se rinden cuentas a los grupos de impacto (interés) con los que estarían de algún modo obligados o, si, por el contrario, se rinde cuentas a la sociedad en general. De cualquier forma, son las relaciones establecidas con los grupos de impacto (interés), es decir, el sistema de relaciones con los que aquí se han llamado grupos de impacto, los que determinan los compromisos fuertes y débiles de la rendición de cuentas, pues este sistema relacional involucra impactos sobre los que las personas tienen intereses y expectativas diferentes. En todo caso, hay que tener presente de nuevo, que las *percepciones* que puedan manejar los diferentes grupos de impacto pueden influenciarse a través de la comunicación clara de los valores<sup>141</sup> y los compromisos que la organización está en capacidad de asumir.

Juzgar un comportamiento en razón a lo que se considera correcto es diferente del juzgamiento que se hace sobre los efectos de dicho comportamiento. Esto es, de los aportes o no que el comportamiento organizacional haya hecho al *bien público*. A lo que Aristóteles llamó la buena vida. Por prosaicos que puedan parecer los objetivos misionales de las organizaciones empresariales, es claro que no pueden descontextualizarse de la vida pública, en razón a que las organizaciones son parte de la sociedad y participan en la generación de riqueza y forman parte vital del funcionamiento general del sistema social.

La rendición de cuentas aparece así inscrita en el rol que tienen las organizaciones en *el cambio* y en la transformación social, humana y mundana,

---

<sup>141</sup> Es amplia la gama de valores con los que sería pertinente comprometerse socialmente, pero es claro que es potestativo de cada organización elegir aquellos valores con los que libremente desea y pueda comprometerse y que vayan de acuerdo con su *naturaleza*, su *ser* y su *hacer*.

esto es, como factores de cambio societal. A diferencia de las organizaciones no gubernamentales, que han intentado con relativo éxito cerrar la brecha que ha dejado la intervención del Estado y el mercado, las organizaciones empresariales en general se han visto involucradas en este compromiso al comprender que sin la viabilidad del sistema social general la empresarial tampoco sería posible. Este argumento ha sido parcialmente interpretado<sup>142</sup> y les ha servido a algunas organizaciones para orientar sus compromisos sociales hacia grupos humanos que habitan en los entornos en condiciones desfavorables. Las acciones en este sentido han sido, como ya se señaló, frecuentemente confundidas con las acciones de responsabilidad social.

Se ha avanzado en la comprensión de que el sistema social tampoco sería viable sin la viabilidad empresarial. Es necesario comprender que tanto las empresas como las colectividades que las acogen son en realidad sistemas de mutua correspondencia en este asunto de la reproducción social, así como en la supervivencia de ambas. Esta comprensión de la relación sistémica entre organizaciones y sociedad es clave para plantear el asunto de la *corresponsabilidad* entre las organizaciones y los grupos de impacto. Esto significa que, dentro de la concepción sistémica de las organizaciones y la sociedad, tanto las organizaciones como las colectividades asumen responsabilidades en el "cuidado del otro y de lo otro" como parte del "cuidado de sí". Este "cuidar" puede interpretarse, si se quiere, desde la *sensibilidad social* de la organización<sup>143</sup>, pero fundamentalmente al final es un asunto de supervivencia.

Habiendo sido la rendición de cuentas nacida en teoría y práctica en los Estados Unidos de Norteamérica en la década de los 60 y llevada a Europa en los años 70 y acuñada especialmente por Inglaterra, no es gratuito el relacionar los diversos tipos de rendición de cuentas (moral, administrativa,

---

<sup>142</sup> Se dice que parcialmente interpretado, en la medida en que el argumento inverso según el cual, sin la sostenibilidad de las empresas las colectividades tampoco lo serán, es un argumento igualmente válido en razón a que las organizaciones empresariales son los espacios donde se reproduce la sociedad.

<sup>143</sup> Chamon y Amurrio (2002) sostienen que la RSC es un asunto de sensibilidad social de las organizaciones. Otros autores la relacionan con intereses utilitaristas de las corporaciones en términos de los beneficios directos e indirectos que se reciben en el mercado.

política, de gestión, comercialización, jurídica y judicial) con el crecimiento y el desarrollo económico y social. Aspectos todos ellos que se articulan directa o indirectamente con el desarrollo humano. Así, el desarrollo empresarial, el social y a través de estos dos, el desarrollo humano, está en la base de la rendición de cuentas y de la RS en general, así como en la RSO y la RSC en particular. Sin embargo, reconocer esta relación entre el desarrollo y la rendición de cuentas, no obvia a las organizaciones de las economías no desarrolladas de este compromiso ni del cumplimiento de los compromisos que corresponden en general a la RS<sup>144</sup>.

## 6.1 La gobernabilidad y la gobernanza frente a la RS

Para las organizaciones la rendición de cuentas se constituye en una *estrategia* que apoya la efectividad gerencial en el logro de sus objetivos, a lo que bien pudiera llamarse la *"gerenciabilidad" organizacional*. Sin embargo, y de nuevo en contra de lo que se está formando como tendencia en el mundo empresarial, no se cree pertinente el empleo del término *"gobernabilidad"* para referirse a la mayor o menor capacidad de una organización empresarial para satisfacer las necesidades de la organización. El término *"gobierno corporativo"* o *Corporate Governance*, es un término que se está posicionando desde fines de los años 90 para referirse al sistema de normas y principios sobre los cuales se diseñan y articulan los funcionamientos estratégicos de los órganos de gobierno de la organización. Sin embargo, aunque pueda haber diferencias en la pertinencia y alcance de cualquier definición al respecto, lo que sí está claro son los objetivos de las buenas prácticas de los gobiernos corporativos en términos de acrecentar el valor de la compañía, garantizarle mayor capacidad de acceso al capital y su sostenibilidad (Steinberg, 2006).

---

<sup>144</sup> Para Colombia se ha encontrado que el compromiso social con el desarrollo ha avanzado. "[...] las organizaciones colombianas han abordado el problema del desarrollo desde una perspectiva integral (más allá de resolver problemas puntuales de educación, salud, vivienda, nutrición, etc.)." (Gutiérrez, Avella, & Villar, 2006, pág. 11). Sin embargo, no basta con asumir una perspectiva integral sino también con lograr impactos sociales en forma eficaz, pues "[...] el sentimiento de que solo se ponen parches, pero no se atacan las causas estructurales de las diferencias sociales también pueden restarles apoyo." (Vernis, Iglesias, Sanz, & Saz, 2006, pág. 34).

Valdría la pena preguntarse por el papel que juega la RS asumiéndola como un medio para la gobernabilidad, en la medida en que permite definir normas y principios para orientar los comportamientos estratégicos de la organización, entre los cuales se encuentran los comportamientos de sus órganos de gobierno. Sin embargo, también podría ser un objetivo para lograr dentro de las buenas prácticas de gobierno, en la medida en que la RS se vuelve un objetivo lógico a lograr dentro de este tipo de prácticas del buen gobierno.

En términos muy generales, la gobernabilidad se refiere a "[...] la capacidad del sistema político para dar respuestas a demandas sociales y ejecutar políticas" (Husata Garay, 2014, pág. 3) no cabe duda de que estos puede que no sean los términos más apropiados para referirse a la administración de las organizaciones del mundo empresarial, aunque son ampliamente empleados en el mundo de las grandes empresas multinacionales, pero sí posibilitan una comprensión alternativa del complejo sistema de autoridad dentro de las organizaciones que, por supuesto, debe ejercerse también de una forma socialmente responsable. Obviando el campo de aplicación al sistema político, la RS se articula al concepto de gobernabilidad en razón a que efectivamente permite a las organizaciones dar respuestas a las demandas sociales e induce la importancia para las organizaciones de definir políticas al respecto.

Sin embargo, los términos asociados a la gobernabilidad encuentran ciertas limitaciones para ser aplicadas directamente al mundo de las organizaciones empresariales a pesar de que existen propuestas de extender dicha aplicación al campo estas. Por ejemplo, el término *gobernación*, entendido como el ejercicio del gobierno y aplicada ampliamente en la administración pública, no podría, en orden a la diferencia de materia, aplicarse sin margen de error, como sinónimo de *la gerencia*. "Sin embargo es conveniente emplear con mayor frecuencia el término *gobernanza* para deslindar su nuevo contenido conceptual de la denotación tradicional de la *gobernación*, entendida como acción exclusiva del gobierno y como acción ejecutada mediante instrumentos de mando y control sobre los sectores sociales." (Husata Garay, 2014, pág. 3)

El sistema de relaciones que la gobernación aplica para la gobernabilidad social no se asemeja con el sistema de relaciones empresariales que la gerencia aplica para lograr la gobernabilidad en su organización. No es posible salir de una sociedad a la manera que se deja de pertenecer a una organización. De la misma forma que no sería asimilable la gobernación o la gerencia de un territorio a la gobernación a la gerencia de una empresa, pues el alcance y el sentido de sus respectivos sistemas de relaciones son diferentes. Desde esta perspectiva, la comprensión y el ejercicio de la RS en las organizaciones públicas difieren del de las organizaciones empresariales<sup>145</sup>.

La gobernanza se refiere a las políticas y procesos institucionales que afectan la dirección de una organización e incluye el sistema de relaciones con los interesados. La gobernanza favorece las interacciones y la cooperación horizontal entre los grupos de impacto (*stakeholders*) y la dirección de la organización<sup>146</sup>. Este término se acerca más al sentido de la RS en las organizaciones, pues enfatiza el carácter horizontal de las relaciones entre la organización y los grupos de interés (o de impacto) y permite rescatar el sentido de corresponsabilidad.

Podría proponerse el término de *gerenciabilidad* organizacional, a propósito de la RS, que consistiría en la capacidad de la organización de crear las condiciones para reconocer y afrontar, juntamente con los grupos de impacto, los desafíos del funcionamiento organizacional y social. En parte, el incorporar a la RS en el comportamiento de la organización permite que el alcance de los objetivos se realice de forma integral. Adicionalmente, debido a los correctivos y ajustes internos y al mejoramiento necesario de

<sup>145</sup> Para Prats, la gobernabilidad articula tanto la "*governance*" como a los actores de gobernación. Puede consultarse a profundidad el concepto de gobernabilidad en: Prats y Catalá, Joan (2001). "Gobernabilidad democrática para el desarrollo humano. Marco conceptual y analítico." [En línea]. IIG. Instituciones y Desarrollo, Vol. 10. Octubre, 2001. Disponible en: [http://www.iigov.org/revista/re10/re10\\_04.pdf](http://www.iigov.org/revista/re10/re10_04.pdf)

<sup>146</sup> Se reconoce la diferencia conceptual entre gobernabilidad y *governance*, y pareciera más pertinente desde lo organizacional emplear el término "*governance*". Al respecto, el PNUD (1999) concibe a la gobernanza como el sistema de regla, instituciones y prácticas que regulan el comportamiento mutuo entre las personas, las organizaciones y las empresas.

los instrumentos gerenciales de las políticas, los proyectos y programas, a través de los cuales la organización se desempeña e impacta a la sociedad a propósito de los compromisos de RS, el ejercicio gerencial en particular y el desempeño organizacional en general, incrementan su efectividad<sup>147</sup>. De lo que se trata es de mostrar la coherencia y consistencia que debe existir entre la administración y los resultados del desempeño organizacional, especialmente, frente a la gestión de la RS (Fernández, 2005).

De alguna forma, la rendición de cuentas es *condicionante* para la dirección de la organización. Esto, por supuesto, es más claro en las organizaciones públicas que privadas, pero no puede negarse los beneficios que trae al direccionamiento de las organizaciones en general. De manera que el éxito de la administración organizacional, tanto en lo que se refiere a la RSO como a la RSC, así como a la rendición de cuentas, dependerá, en buena parte, de los siguientes factores: uno, de la ampliación de la información, de los canales empleados, de la calidad y la claridad y transparencia de la información y del refinamiento de los mecanismos de interacción de la organización con los diferentes grupos de interés; dos, del nivel, forma y alcance de la articulación que la organización logre con el medio social o con las instituciones sociales a través de las cuales puede operar<sup>148</sup>; tres, como factor determinante, el tipo y nivel de desarrollo de capacidades con las que cuente la organización y del tipo y nivel de desarrollo de nuevas capacidades en el campo de la RS (capitalización de experiencia); cuarto,

---

<sup>147</sup> En sentido estricto, la rendición de cuentas cumple un doble papel: uno, el de ser una *herramienta* de la organización para el ejercicio de su responsabilidad social. El otro, el de ser un *medio social* para el juzgamiento del funcionamiento organizacional. Más bien es un medio establecido por la organización para ser empleado conjuntamente por la sociedad en general, por los grupos de impacto y por la organización misma. Así, el alcance de la rendición de cuentas escapa al uso exclusivo de la organización y se constituye en un medio para el mutuo juzgamiento y desarrollo.

<sup>148</sup> El papel de las instituciones y de las organizaciones sin ánimo de lucro se ha orientado principalmente a "Canalizar filantropía empresarial (e.g. fundaciones empresariales); usar utilidades con fin social (e.g. fundaciones con empresas); desarrollar un sector (e.g. corporaciones mixtas en educación, salud o justicia, entre otras); desarrollar una actividad (e.g. corporaciones mixtas que promueven el empresariado o la investigación en un tema específico); y promover un modelo de intervención (e.g. organizaciones con una causa como combatir la corrupción o buscar la paz)." (Gutiérrez, Avella, & Villar, 2006, pág. 28).

la flexibilidad de la organización para adaptarse a los requerimientos sociales. Esta flexibilidad constituye en sí misma una capacidad organizacional. Hay que tener en cuenta que, aunque la flexibilidad es una capacidad de la organización, las características del entorno societal también determinan su grado de adaptabilidad.

En épocas de cambio, cuando las transformaciones organizacionales son la única forma de adaptación a los requerimientos del entorno, resulta pertinente dar cuenta de los procesos de transformación organizacional y de sus resultados, como forma de crear la confianza necesaria en los grupos de impacto, aspecto que, por lo demás, resulta estratégico desde el punto de vista de la administración para construir parte de la legitimidad organizacional en el medio<sup>149</sup>. De alguna forma, la redición de cuentas es *incluyente y participativa*, al menos en lo que respecta a la atención de los efectos generados en los diversos grupos de impacto, de los que la organización requiere también su colaboración. Adicionalmente, se convierte en un ejercicio empresarial responsable como parte de su cultura y su filosofía.

La rendición de cuentas representa, de alguna manera y de forma general, una ampliación del espacio de acción de los ciudadanos en el campo empresarial, pues ellos aparecen como jueces de los funcionamientos organizacionales. Para las organizaciones ocurre algo similar en el campo social, pues desarrolla una forma de fiscalización vertical y externa por fuera de los mecanismos de fiscalización internos, lo que bien podría interpretarse a la manera de una ampliación de la dimensión "pública" de la organización, sin desconocer que, en el espacio de las organizaciones privadas, lo privado es el límite y sin olvidar que de la autonomía de lo privado proviene el compromiso de la RSC.

No puede negarse que la apertura de las organizaciones al juicio social permite abrir y enriquecer los espacios de la opinión pública y la discusión social del fenómeno empresarial en particular y organizacional en general.

---

<sup>149</sup> Jannik Lindbaek (2000) acuñó un término más preciso para denominar al estilo gerencial que asume la RSC en busca de la buena imagen de la organización. La llamó: "Gerencia de la reputación" (p.4).

Todos estos aspectos permiten desarrollar las capacidades de juzgamiento (organizacionales y sociales) y, por lo tanto, las libertades de los diferentes tipos de agentes sociales, aspectos centrales dentro de lo que se considera como desarrollo social y humano adicional al desarrollo organizacional. La rendición de cuentas es un reconocimiento expreso de que la sociedad es un actor importante para la organización ante quien hay que dar cuentas de lo que se *es* y de lo que se *hace* (y de lo que se tiene). De otro lado, es un mecanismo a través del cual se *regulan* y *dinamizan* las relaciones entre la organización y la sociedad en su conjunto.

La rendición de cuentas, así como la RSC, están relacionadas con cambios en los esquemas administrativos y en los paradigmas de la administración de las organizaciones, especialmente en lo referente a la RS, pues permite enfocarla desde procesos administrativos que sean medibles (Jones, 1980), una propuesta que resulta interesante desde la perspectiva social corporativa de la RS. La medición es un aspecto que es especialmente visible e importante en las organizaciones privadas. Sin dejar de lado la preocupación por los costos, los procedimientos y las estrategias de direccionamiento, las organizaciones estarían incorporando en la administración, la evaluación de los resultados no solo del mercado, sino también de sus impactos sociales y ambientales, así como la eficacia, tipos y alcances de la atención prestada a los requerimientos de RS.

Desde el punto de vista sistémico, es pertinente afirmar que la RS (RSO y RSC) y la rendición de cuentas están inmersas en este cambio de paradigma administrativo, han significado una mayor apertura y complejización del sistema organizacional y de su gestión. A su vez, han exigido de los administradores de las organizaciones socialmente responsables, el desarrollo de capacidades en lo social y competencias organizacionales en el mismo campo. Este asunto refleja una ampliación de la conciencia social de la administración, pues este cambio de paradigma no parece tener a los aspectos tradicionales de la actividad gerencial como el objeto principal de reflexión.

De otra parte, la ampliación de la conciencia social no solo ocurre en las organizaciones sino también y principalmente en la sociedad en general y en los grupos de interés en particular. Este es un asunto de vital importancia

ante las exigencias sociales y ambientales contemporáneas, no tanto porque se haya encontrado un espacio de mutuo interés, sino porque la mayor claridad en las organizaciones y en la comunidad de lo que es la RSO y la RSC, ayuda a la efectividad de las políticas, programas y proyectos en ese campo, por supuesto, con los consecuentes beneficios sociales en particular y societales en general. Un aspecto básico, lo constituye el hecho de que la rendición de cuentas permite que las organizaciones hagan compatible el mejoramiento gerencial con las demandas socialmente responsables. Este aspecto contribuye tanto en el desarrollo organizacional en particular como en el desarrollo social en general y para las dos, la organización y la sociedad son procesos de aprendizaje y de experiencia capitalizable en términos de las nuevas formas de capital social (Sánchez de Roldán, 2004).

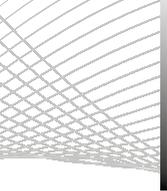
Un aspecto que está relacionado con la efectividad y la eficacia de la administración organizacional responsable es la flexibilidad que las organizaciones adquieren frente a los cambios del entorno y a los ajustes que la organización deba asumir en cuestión. Recuérdese que una evaluación de los impactos del funcionamiento organizacional proporciona a la administración orientación para establecer correctivos internos que redunden en la reducción de las externalidades negativas y en la consecuente redefinición de los compromisos socialmente responsables.

Al hacer de la rendición de cuentas un ejercicio permanente de la organización, es posible contrastar, por medio de los resultados, los avances en el cumplimiento de los compromisos sociales de la organización. Esto requiere de un proceso permanente de auditoría del cumplimiento de dichos compromisos. De esta forma, se genera un *proceso pedagógico* de mutuo beneficio para la organización y los grupos de impacto, al consolidarse una cultura organizacional y social responsable. Sin embargo, es claro que la existencia de una cultura socialmente responsable tanto en las organizaciones como en la sociedad choca con problemas prácticos derivados de la razón misma de la RSO. En concreto, la convergencia entre lo organizacional y lo social está interferida, como ya se ha dicho, por la diferencia y divergencia entre los intereses de la organización y los intereses de los grupos de impacto, y, en ocasiones, por el carácter conflictivo de estos intereses. Entiéndase que

no siempre será posible lograr un relativo equilibrio entre estos elementos en conflicto y, mucho más difícil será lograr el consenso. Por eso, el sistema relacional de las organizaciones con los grupos de impacto estará siempre en relativo equilibrio. Esto no es su debilidad sino su forma normal de operar.

Otro aspecto conflictivo lo constituye la definición de los objetivos a lograr mediante los compromisos socialmente responsables asumidos por la organización. En este aspecto se enfrentan las valoraciones y las perspectivas de la organización con las de los grupos de impacto como ya se ha mencionado. A nuestro entender, no existe sino la posibilidad de *acordar* que los compromisos socialmente responsables puedan definirse dentro del conjunto de impactos generados por la organización y que, dentro de este conjunto, se priorice la atención a las externalidades negativas según el criterio de afectación a la dignidad en el vivir de los grupos afectados. Este elemental principio saca a la RS del campo de la pobreza y de las acciones sociales y lo lleva al terreno de los impactos (externalidades) directos de la organización sin necesidad de renunciar a las acciones de beneficencia y filantropía.

En el asunto de la definición de los objetivos está lo relacionado con la evaluación social de los resultados que la organización logra en el cumplimiento de los compromisos adquiridos. Este es otro espinoso asunto, pues se debe recordar que en razón a la sostenibilidad de la organización y de la RSO misma, los resultados logrados a través del cumplimiento de los compromisos socialmente responsables están sometidos al tipo y al nivel de compromiso adquirido y que este nivel dependerá de la capacidad que tenga la organización para responder sostenidamente a esos requerimientos. Desde esta circunstancia, el juzgamiento social de la efectividad de la organización en el cumplimiento de sus compromisos socialmente responsables tendría un condicionante: el mayor o menor alcance del compromiso que la organización pueda tener en el cumplimiento sostenible de sus compromisos. El reconocimiento de este asunto es una razón para proponer que la RSO sea una arista más del desempeño de las organizaciones contemporáneas.



# Capítulo 7

## Consideraciones sobre la RS desde el enfoque de la complejidad

---

Dentro de la perspectiva sistémica de las organizaciones, aparecen elementos sustanciales para comprender el papel que históricamente ha adquirido la RS en general y la RSC en particular.

Reconociendo que los impactos de las organizaciones pueden calificarse como externalidades de sus funcionamientos, será necesario identificar en dichos impactos dos tipos de sistemas diferentes. El primero es un sistema de tipo *disipador*, formado por el conjunto de fuentes de los que el sistema toma sus recursos y por efecto de la sinergia productiva de los resultados organizacionales, estas fuentes resultan desgastándose. Es en razón a este desgaste que este conjunto de fuentes puede considerarse como *sistemas disipadores* (se desgastan al entrar en contacto y al operar con el medio ambiente). Las externalidades negativas, que degradan las condiciones generales de vida de los grupos de impacto, constituyen también elementos de este tipo de sistemas. La carga degradadora que permite identificar al impacto como externalidad negativa puede multiplicarse en función de su sinergia, sobre todo cuando el tipo de impacto que la genera es recurrente.

El segundo sistema es de tipo *conservador*. Dentro de este esquema, el conjunto de compromisos socialmente responsables constituye en general, un sistema conservador de energía. Si las externalidades son positivas, la sinergia se encargará de multiplicar sus aportes positivos sobre los resultados del impacto y el efecto será expansivo y reforzado. Si las externalidades son negativas, la RS operará como fuerza neguentrópica contrarrestando, anulando, reparando o superando los efectos negativos de este tipo de impacto.

Se ha afirmado aquí que en todo funcionamiento organizacional habrá que esperar tanto impactos positivos como negativos, independiente de que ellos sean anticipados o no, deseables o no, expresos o subyacentes. La explicación de este hecho puede enmarcarse en el principio de *turbulencia*. Según este, no es posible predecir con exactitud la totalidad de los efectos de los funcionamientos organizacionales, ni su magnitud, ni su dirección. Esta relativa indeterminación es también una propiedad de la complejidad de los sistemas organizacionales y constituye uno de los principios sobre los cuales los compromisos de RS pueden proyectarse más allá de los impactos expresos y de corto plazo. Este es un tema poco desarrollado en los estudios de la RS.

Por las razones anteriores el funcionar organizacional no es plenamente determinístico, pero tampoco es plenamente probabilístico. Desde esta perspectiva, cuando una organización decide ser socialmente responsable frente a los impactos y resultados de su funcionamiento, ciertamente no alterará esta realidad de los sistemas organizacionales, pero sí habrá garantía de que, independientemente de que los efectos sean anticipados o no, positivos o negativos, la resultante del efecto perturbador será cubierta con compromisos que, como *mínimo*, sean de suma cero para las externalidades negativas, aunque sería de esperar que fueran de suma positiva para las externalidades positivas.

Se afirma que para las externalidades negativas los efectos de las acciones de RS sean de suma cero en razón a que no existe una proporcionalidad lineal que garantice que el cumplimiento de esos compromisos tenga un efecto más que compensatorio para las externalidades negativas. De igual forma, para las externalidades positivas que, aunque se espera que las acciones

de RS sean de suma positiva, no hay garantía de que sus efectos sean proporcionales al esfuerzo organizacional de generarlas. La indeterminación de los efectos de los impactos incluye elementos asociados a la capacidad de impacto que tenga el sistema, a los factores difusores de los efectos de dichos impactos y a la resistencia del sistema impactado.

También es necesario aclarar que las formas cómo una organización *toma* información (energía), la *transforma*, *genera* y *devuelve*, forma parte de su complejidad. Este aspecto no debe perderse de vista en consideración a que la RS cualifica la complejidad del sistema relacional de las organizaciones en tanto lo vuelve responsable. Se espera que la profundización de la complejidad de las organizaciones se corresponda con un desarrollo sincrónico de la RSO que permita profundizar y complejizar el sistema total de responsabilidades sociales de la organización a medida que se profundiza su complejidad mediante la *interconectividad* sistémica organizacional.

Además, siendo la organización un sistema *abierto* y *articulado* a sus grupos de interés (de impacto) y otros sistemas y subsistemas con los que forma lo que aquí se reconoce como el *complejo relacional organizacional*, es necesario reconocer que la organización es a la vez el *conector* y el *conductor* de cualquier perturbación en cualquier parte del complejo. Esta *conectividad* y *conductividad*<sup>150</sup> operan bajo la fuerza de la sinergia que, a su vez, se potencia o amortigua según la forma en la que intervengan los sistemas *conservadores* frente a los sistemas *disipadores* en la organización y en el entorno.

Como la RSO es, o debe ser transversal con todos los grupos de impacto (principio de no discriminación), y siendo la RSO una fuerza de tipo neguentrópico, es posible afirmar que la RS les permite a las organizaciones desarrollar capacidades de control de la *difusión* y de *retención* de energía. En esta búsqueda permanente de algún equilibrio relativo en este intercambio de energía, se evidencia que la dinámica de los sistemas organizacionales complejos se expresa en la continuidad de los desequilibrios y en la perma-

---

<sup>150</sup> En realidad, son *capacidades* que avanzan con el desarrollo y el crecimiento organizacional.

nente inestabilidad de los equilibrios<sup>151</sup>. Estos desequilibrios son tanto de orden interno como externo, unos propios y otros importados. La dinámica interna de las organizaciones para *neutralizar* los desequilibrios internos y externos y preservar un relativo equilibrio, corresponde a lo que desde la teoría de sistemas podría llamarse la capacidad *homeostática* de los sistemas organizacionales. Desde nuestra perspectiva, es posible considerar a la RSO como un factor *homeostático*<sup>152</sup> de la dinámica de los complejos organizacionales.

## 7.1 Las fuerzas de la dinámica organizacional

Desde la comprensión de la dinámica de las organizaciones, el equilibrio del sistema organizacional es tan solo una de sus posibles posiciones y quizás la más inestable de todas, pues es necesario reconocer que en el mundo contemporáneo las organizaciones son bombardeadas y desestabilizadas desde múltiples y diversos ángulos por múltiples y diferentes factores. Esto significa que los administradores están siempre operando en el límite del *orden* y el *desorden*. En estas circunstancias, la decisión administrativa más importante se debate entre dos alternativas de consecuencias diferentes: la primera, de hacer regresar a la organización al punto de equilibrio anterior; la segunda, propiciar que evolucione hacia una nueva estructura (estructura disipativa), que, por su novedad e inestabilidad,

---

<sup>151</sup> Uno de los principios de la teoría de sistemas que explica el relativo control que una administración pueda tener del sistema organizacional es el de "*flujicidad*". Según este principio los puntos y los mecanismos de control y de información están distribuidos en forma diferente en la organización, ambos tienen patrones de distribución variados dentro del sistema. Esta característica entre el subsistema de control y el de información, refuerza lo que podría llamarse la *borrosidad interna*, lo que por supuesto, afecta la efectividad y eficiencia de la gestión del sistema en general.

<sup>152</sup> En el análisis de los sistemas sociales se acostumbra a emplear la expresión "dinámica sistémica" para diferenciarla de la expresión "dinámica homeostática" propia de la teoría general de sistemas. En esta investigación se hace referencia a la capacidad homeostática como aquella capacidad que tiene un sistema de apoyar, impulsar o generar acciones o funcionamientos que le permitan lograr relativos equilibrios que les posibiliten preservar aquello que fundamentalmente son. La capacidad homeostática es, sin más, la capacidad del sistema para sobrevivir.

consume mucha más energía que la original (téngase en cuenta la resistencia al cambio). Desde nuestra perspectiva, el proceso de globalización en general y los nuevos condicionantes de los mercados están presionando a las organizaciones para asumir esta segunda alternativa. Dentro de este actual ordenamiento organizacional la RSO juega un importante papel como uno de los nuevos roles definitorios de los ineditos comportamientos del hacer organizacional equilibrado.

Otro elemento importante de la teoría de sistemas aplicable al impacto que sobre las organizaciones puede traer el adoptar la RS, se refiere a que la organización, a través de los funcionamientos socialmente responsables, puede *modificar sus estructuras* básicas, tanto la productiva como la tecnológica. Esta transformación ilustra la capacidad *morfogénica*<sup>153</sup> del sistema organizacional. Así, la RS se incorpora tanto a los procesos de cambio como de transformación de la organización relacionados directamente con los procesos del desarrollo organizacional, humano y social.

La morfogénesis se corresponde también con otro principio de los sistemas adaptativos: la *autopoiesis*. Según este principio, un sistema organizacional tiene la capacidad de organizarse a sí mismo y el resultado de este proceso de organización es el mismo sistema renovado. Dentro de la perspectiva de la RS se propone el principio según el cual una organización empieza a ser socialmente responsable consigo misma como una forma de "ser" y "hacer" socialmente responsable con el resto de los grupos de impacto. Recuérdese que sin la existencia de la organización no podrá haber responsabilidad social con terceros. Cuando se habla de grupos de impacto suele pensarse en terceros, en agentes diferentes a la organización, sin embargo, la organización también se impacta a sí misma y ese es el "grupo" básico sobre el cual habría que tener prioridad en el ejercicio de la RS, pues de la organización derivan todos los demás grupos de interesados. De manera que aplicando la *autopoiesis* a la transformación de una organización que se transforma

---

<sup>153</sup> El principio de morfogénesis explica la capacidad que una organización tiene para cambiar sus estructuras básicas. La RS tiene un amplio impacto morfogénico, al articularse en el sistema de valores sobre el cual se fundamenta el funcionamiento de la organización.

en términos de la RS, se encuentra que el resultado es una organización que deviene sobre sí misma como una organización socialmente responsable. De esta manera, *el ser y el hacer* del sistema organizacional, al formar una unidad socialmente responsable, originan un ordenamiento organizacional diferente, una realidad organizacional diferenciada.

La *morfogénesis* y la *autopoiesis* son posibles en razón a la retroalimentación del sistema de información y al carácter dialógico del sistema relacional de las organizaciones. Estos son dos sistemas clave en el desarrollo y el ejercicio de la RSO. Sin embargo, el que la morfogénesis y la autopoiesis logren efectivamente sus objetivos se apoya en el principio de *recursión* de los sistemas. Según este principio, los procesos y los elementos del sistema organizacional, gracias a la interconectividad y a la retroalimentación, reciben información renovada de sí mismos, lo que les permite avanzar en sus procesos de morfogénesis y la autopoiesis. Así, la organización recibe información renovada de los impactos de sus funcionamientos, información que se constituye en un insumo para orientar las decisiones que sobre *adaptación* y *transformación* se puedan tomar respecto al sistema organizacional. De manera que, desde la RS, la información generada desde el cumplimiento de los compromisos demandados por los grupos impactados permite a la organización orientar sus cambios morfogénicos hacia estructuras socialmente más responsables y asumir transformaciones autopoiesicas, orientadas hacia un desarrollo organizacional más coherente y consistente al estar más coherente con una estructura y unos funcionamientos socialmente más responsables. Es gracias al principio de *recursión* que la organización avanza en su proceso de desarrollo y, por qué no, de "crecimiento". En otras palabras, avanza en su proceso de complejización.

La capacidad que algún elemento del complejo organizacional tiene de *transmitir* sus efectos hacia otros componentes internos o externos (capacidad de afectar), depende de su articulación (forma y grado) a los demás componentes del complejo. La estructura organizacional y funcional tiene en esto un papel importante. De otro lado, la capacidad que un sistema tiene para *asimilar* los impactos externos (capacidad de afectación), dependerá del grado de apertura que tenga y de la forma de articulación al entorno y a los otros sistemas. Así, es posible encontrar organizaciones que tienen

una gran capacidad de afectar a otros sistemas y de transformación de su entorno. Se encuentran en esta categoría las grandes empresas globales cuya principal característica consiste en cambiar los patrones de consumo de la sociedad. En el otro extremo se encuentran aquellas empresas que son fundamentalmente receptoras de impactos y deben en consecuencia desarrollar una gran capacidad de ajuste. De esta capacidad depende fundamentalmente su supervivencia.

Aunque todo sistema por efectos de la sinergia es en principio *expansivo*, es claro que no todos cuentan con las capacidades propias para contrarrestar los impedimentos del crecimiento que bien pueden ser propios o externos. La RS puede llegar a ser un factor clave para ello, sin que esto quiera decir que la capacidad de compromiso socialmente responsable de una organización esté en relación con su crecimiento, aunque no deja de ser cierto, al menos para las organizaciones contemporáneas, que la capacidad de crecimiento de toda organización sí debe corresponderse con su capacidad de responder socialmente por sus impactos al crecer. Desde este punto de vista, la RS se presenta históricamente a las organizaciones como una forma alternativa (cualificada como responsable) para el logro de sus objetivos, para el caso, las formas de crecimiento tradicional. En consecuencia, se presenta como un factor que apoya a las organizaciones en su *equifinalidad*<sup>154</sup> (homeocinesis) en el logro de sus objetivos. Este asunto resulta ser especialmente importante para las organizaciones empresariales, en razón a que, estando los impactos de sus funcionamientos asociados a la naturaleza del sistema organizacional, las formas de asumir el cumplimiento de los compromisos socialmente responsables no son, de manera alguna, únicas. Este aspecto trae a las organizaciones flexibilidad frente al cumplimiento de dichos compromisos. En sí misma, la RS representa una vía alternativa de funcionamiento organizacional.

---

<sup>154</sup> La *equifinalidad* es aquel principio según el cual un sistema puede llegar al mismo resultado final por varios caminos. El abanico de posibles vías de llegar al resultado final dependerá, en última instancia, de la naturaleza, la flexibilidad y la adaptabilidad del sistema organizacional.

## 7.2 Los compromisos de RS

En consideración a que las organizaciones son principalmente definidas desde y para su *hacer*, y siendo el hacer una huella imborrable de su acción presente, por lo general, los efectos de cierto tipo de acciones y funcionamientos de las organizaciones tienden a generar impactos que por sí mismos son *irreversibles* y en consideración, es necesario disponer de otro tipo de funcionamientos, como los definidos por la RSC (disipatorios), para, por ejemplo, reparar los impactos que por su naturaleza sean calificados como externalidades negativas.

En el caso de las externalidades negativas, la reparación puede efectivamente ejercerse sobre los efectos que generan o sobre las causas que las originan. Estas dos formas de reparar no tienen el mismo efecto y aunque fuera preferible reparar las causas que las originan, no siempre es posible y es cuando entonces se hace necesario obrar sobre los efectos. Por supuesto que la reparación sobre las causas es más radical que la reparación sobre los efectos.

Los compromisos de la RSC pueden obrar en ambos aspectos, ya sea en los efectos o en sus causas. Pero lo que se trata de resaltar aquí es que, dentro de los complejos organizacionales, tanto los elementos del sistema organizacional, como los grupos de impacto, así como las externalidades producidas, tienen todas la *misma importancia* frente a la RS, aunque circunstancialmente dentro de cada conjunto de externalidades haya que establecer preferencias, pues no es concebible que ser socialmente responsable con los accionistas sea más importante que ser socialmente responsable con el personal de oficios varios. La responsabilidad, como todo valor, no puede ser discriminatoria, pues violaría el principio de justicia, aunque sea cierto que, en la atención de los compromisos con los grupos de impacto por efecto de las limitaciones de recursos, tenga que haber cierta priorización. Entiéndase bien, priorizar no significa desconocer. Ahora bien, los criterios de priorización deben combinar la sostenibilidad organizacional y los impactos en las condiciones de vida de los impactados. En todos los casos, la priorización será circunstancial.

La discusión se traslada entonces al terreno de la valoración y selección de los criterios de priorización en donde las organizaciones pueden ser también socialmente responsables o no. De manera que como en la teoría de la RSO no existen *per se* las jerarquías preestablecidas ni criterios únicos de fundamentación, y como los agentes y las relaciones de los sistemas organizacionales son, o al menos deben ser, igualmente importantes, entonces es posible afirmar que la RSO cumple el principio de *autoconsistencia*<sup>155</sup>. Este principio se evidencia de forma más explícita en el caso de las externalidades negativas. Éstas tienen prioridad de atención independientemente de que se presenten en los grupos de interés accionistas o empleados.

Cuando los impactos son irreversibles y el hacer que los genera es inevitable en el desempeño de la organización, la lógica teórica indica que debería eliminarse el hacer nocivo para evitar la inevitable generación de externalidades negativas. Pero dentro de la lógica práctica, la RSO posibilita que mediante las acciones de reparación los impactos del hacer nocivo sean neutralizados, todo, mientras los desarrollos técnicos permiten reducir o eliminar sus aspectos nocivos y las condiciones de sostenibilidad de la organización lo posibiliten.

### 7.3 ¿Por qué de los compromisos de RS?

Dentro del desarrollo de la teoría y del fenómeno organizacional, la RS permite caracterizar a la teoría y al fenómeno organizacional socialmente responsable como *contemporáneos* y posibilita a los complejos organizacionales lograr una *autoorganización* de forma constructiva y *sinérgica*. Aunque la autoorganización es una característica de los sistemas asociada por lo general a fenómenos naturales y de laboratorio, es claro que encuentra su aplicabilidad en el mundo de las organizaciones sociales y empresariales. La capacidad de acople de los elementos de un sistema o de un complejo organizacional a los cambios internos o externos, es

---

<sup>155</sup> La *autoconsistencia* es el principio de la complejidad según el cual los sucesos, como lo son las externalidades, así como las relaciones que dichos sucesos generan, como lo son los compromisos de la organización con los grupos de interés o de impacto, no están sometidos a principios o estructuras jerárquicas y, en consecuencia, tienen la misma importancia.

una característica constatable en la dinámica organizacional frente a los cambios propios o del entorno. Esto quiere decir que, en la historia de las organizaciones, sus funcionamientos han estado definidos por un sistema relacional interno y externo de amplio impacto en términos de externalidades, tanto positivas como negativas, que definió, a su vez, en los sistemas empresariales, una tendencia de comportamientos socialmente no responsables que acumularon por años los costos que hoy se revierten en términos de deuda social y ambiental. La *autoorganización* de entonces es hoy valorada como autodestructiva. De manera que siendo la RS una realidad emergente dentro del mundo de las organizaciones empresariales, es posible imputarle la capacidad de transformación que le permite a las organizaciones el transformarse al construir nuevos órdenes internos cualitativamente distintos.

En el proceso de transformación permanente, de *construcción* y *deconstrucción*, que el ser humano hace del mundo y de sí mismo, labor que realiza generalmente a través de las organizaciones, se van incorporando elementos cada vez más sofisticados que son producto de la acción transformadora del ser humano que también en la mayoría de los casos funciona por acierto o error cuando se trata de innovación o creación. En el *tecnhomínido*<sup>156</sup>, como la versión humana contemporánea fundamentada en la tecnociencia, es posible identificar a un ser humano cada vez más alejado de su versión primitiva. La realidad del mundo y del hombre contemporáneo es hoy altamente artificial y dentro de esta *artificialidad*<sup>157</sup> (artificialeza es el nombre dentro de la teoría de sistemas) se encuentran las organizaciones como producto de la civilización industrial.

---

<sup>156</sup> En la sociedad contemporánea, la tecnociencia no solo intermedia la ejecución de tareas humanas, sino que ha llegado a constituirse en un elemento diferenciador y estructurador de las organizaciones, a la vez que se constituye en causa y efecto de la especialización del conocimiento, un aspecto crucial para el logro de objetivos, tanto en la sociedad contemporánea en general como en las organizaciones empresariales en particular. La tecnociencia está estratégicamente articulada a la RSC en la medida en la que cualifique los impactos de los funcionamientos de las organizaciones, esto es, que modere los negativos y expanda los positivos.

<sup>157</sup> Al parecer, es esta artificialidad en el extremo del desarrollo tecnocientífico del hombre, la que resultará ser la naturaleza misma del hombre.

La artificialidad es otra característica de los complejos organizacionales a las que la RS se suma para adjetivar las acciones humanas y sus resultados, pues siendo la responsabilidad un valor y, por lo tanto, una creación humana, es claro que no le corresponde a nada que de por sí sea natural, sino que corresponde a aquello que proceda de lo humano ya sea como su acción o su resultado, lo que efectivamente son las organizaciones. La RSO tiene pues la función de cuidar del hombre y de su mundo en todo aquello que siendo producido o establecido por él y, en consecuencia, artificial, le pueda dañar. La RSO es pues inducida en el mundo de los seres humanos, no por la naturaleza, sino por la *condición humana* y la imprevisibilidad de las consecuencias últimas de sus actos. El sustrato de la RS se encuentra no en la dimensión social del ser humano sino en la precariedad de su condición humana al actuar socialmente.

Las prácticas organizacionales, entre ellas las de RS, no solo afectan a los grupos de contacto de la organización, sino que impactan también a los demás sistemas que están relacionados con ellos. Los *stakeholders* o los grupos de impacto son tan solo el primero de los frentes de afectación. Así, se evidencia que los beneficios o perjuicios sociales generados a partir del desempeño organizacional en los grupos de impacto, se transmiten a otras áreas de la esfera societal. Es el caso, por ejemplo, de los resultados políticos en los Programas de Desarrollo y Paz, PDP's, dentro de la perspectiva de la viabilidad integral de la sociedad. También se perciben posibilidades similares en los programas de responsabilidad social ejecutados dentro de la perspectiva del valor compartido<sup>158</sup>. Este amplio efecto multiplicador de la RS es el que permite constatar que la RSO cumple una función *difusora* hacia esferas más allá de las áreas de impacto. Este efecto multidimensional es lo que permite a las organizaciones, en especial a las empresariales, asumir tipos y niveles de compromisos que van más allá de los compromisos definidos como socialmente responsables (RSC) y que son posibles de visua-

---

<sup>158</sup> Dentro de esta perspectiva de orientación de la responsabilidad social corporativa, es la organización el conector entre los grupos de interés y su cadena de valor. Desde allí se irradian efectos a varias áreas como la económica, la social, la humana, la cultural, y todas ellas traerán beneficios a la organización en diversas áreas como la productiva, la legal, la de mercadeo, entre otras.

lizar solo cuando se avanza en el proceso de conocimiento y autoevaluación del quehacer organizacional y de sus alcances. Una perspectiva operativa o endógena de la organización no alcanza a visualizar tales horizontes. Se requiere de la visión sistémica.

Existe en la RSO otro aspecto importante, y es el que se refiere a que cuando una organización decide y efectivamente empieza a ser socialmente responsable, comienza a cumplirse el principio de *fractalidad* (autosemejanza). Este principio de la complejidad aplicado, por ejemplo, al caso de la organización empresarial, consiste en que existen comportamientos que aparecen en un campo específico, como podría ser el social, y que se replican en otros campos diferentes, como en el económico o el político. Esta fractalidad aplica tanto para los comportamientos socialmente responsables como para los que no lo son. De manera que, en los campos políticos, económicos, por decir algo, aparecen fractales de comportamientos bien sean socialmente responsables o no. El comportamiento socialmente responsable de una organización en algunas áreas de los grupos de impacto, por ejemplo, en lo ambiental, tiene la capacidad de generar comportamientos semejantes en otras áreas de la organización como la del mercadeo.

Aparece aquí una característica propia de los fractales: aunque el área del impacto del comportamiento organizacional esté plenamente definida, el perímetro que lo rodea, el "salpique" del impacto es prácticamente infinito. Cosa similar ocurre con las acciones socialmente responsables cuyo impacto trasciende el ámbito de área en las que se enfoca.

Es posible que los efectos fractales inducidos no se correspondan en magnitud con la de los comportamientos inductores que los generan, pero este aspecto no niega en principio la aparición de la fractalidad, simplemente la cualifica. Se reconoce que un elemento retardador del efecto difusor de la fractalidad está en la limitación de recursos que soporta el cumplimiento de los compromisos socialmente responsables, como podría ser lo financiero, pero esto en sí mismo no tiene la capacidad de negarlo. Sin embargo, es claro que la aparición de la fractalidad puede dilatarse en el tiempo y persistirá tácitamente siempre que los comportamientos socialmente responsables, por ejemplo, sean (o lleguen a ser) estructurales de la organización, esto

es, siempre que forme parte de la cultura, la filosofía y de la estructura de la organización.

El comportamiento de los fractales se explica por la *correlación*<sup>159</sup> existente entre los elementos que las organizaciones mueven en sus funcionamientos y los impactos que se generan en sus puntos de contacto con los demás sistemas. Esta correlación está, de alguna manera, articulada al sistema relacional de los elementos *en* el sistema. La correlación permite entrar en la comprensión de lo que podría entenderse desde la complejidad por una *organización holográfica*. Para tal efecto, debe entenderse el holograma como aquella realidad en la cual las partes que la componen contienen, cada una, la información de la realidad total. Así, el todo está en las partes que lo componen. En consecuencia, una organización holográfica es aquella forma de organizar la realidad cuyas partes contienen la información de la totalidad de la realidad que construyen y que están en capacidad de construir a partir de sus interrelaciones.

Las organizaciones humanas se estructuran a través de la interacción. De manera que siendo la RSC una forma particular de organizar la realidad, y considerando esta última como un resultado particular de la organización, es posible deducir que cada elemento de la realidad que una organización socialmente responsable construye contiene la información de la totalidad de la realidad así construida. Hay razones de tipo holográfico que explican la necesidad de que las organizaciones asuman responsabilidad por las huellas que dejan en la sociedad, el planeta, el tiempo y el espacio. La fractalidad, el efecto difusor, el impacto multiplicador y el principio holográfico de la organización socialmente responsable, ilustran el principio de *conectividad*

---

<sup>159</sup> La correlación es la forma típica de relación de los sistemas abiertos que no tienen dinámica lineal que permita identificar a unos elementos como causa y a otros como consecuencias, sino que, en la ocurrencia del acontecimiento, aparecen un sin número de fenómenos convergentes a él, entre los cuales es difícil, sin entrar en arbitrariedades, identificar a unos como causa y a otros como efectos. Así, en los diferentes sistemas organizacionales empresariales convergen fenómenos sociales, ambientales, políticos, entre otros, reafirmando la multidimensionalidad y lo multivariable del complejo organizacional. Desde nuestra perspectiva, es posible concluir entonces que la RSC es *una forma* de correlacionar la convergencia de los funcionamientos organizacionales con los demás elementos del sistema societal.

del sistema relacional del complejo organizacional. Es a través de este sistema que es posible dar cuenta de la aparición de comportamientos fractales en otras áreas diferentes a las de impacto.

Al transformarse en organizaciones socialmente responsables, se da paso a la generación de una acción organizacional no solo diferente sino también superior. Este es el principio de *emergencia*, cuya expresión se transfiere también a los grupos de impacto. De manera que por efecto de las externalidades, la RS tiene la capacidad de generar una realidad societal de un orden superior. El principio de emergencia se apoya también en la *conectividad* que permite no solo la difusión y la multiplicación de los impactos del sistema, sino que también constituye la infraestructura a través de la cual se realiza la *retroalimentación*, que es un elemento básico de los fractales. Todo funcionamiento organizacional, incluyendo a los socialmente responsables, genera una información que es procesada y devuelta como producto o resultado. Este proceso se repite incesantemente hasta generar una resultante diferente. Este es un importante efecto que acompaña también a los comportamientos socialmente responsables, a partir de los cuales se espera que la resultante (atractor)<sup>160</sup> sea una realidad social y organizacional cualitativamente diferente. Aparece aquí el papel de la organización como creadora de nuevas realidades mundanas y humanas relacionadas directamente con el desarrollo humano y no solo con el desarrollo social.

La *retroalimentación* tiene como objeto incrementar el conocimiento organizacional de su sistema relacional y de correlacionar su funcionar con el de los sistemas con los que se interconecta. Tiene además el propósito de lograr la adaptación de la organización a la dinámica de los sistemas relacionados que la perturban. Pareciera que en este perturbamiento la organización fuera solo receptora de los efectos de los factores perturbadores

---

<sup>160</sup> Tomando como referencia al concepto físico y adaptándolo a nuestro caso, se denomina un *atractor* al conjunto de comportamientos socialmente responsables en el espacio de los funcionamientos organizacionales, de manera que todas las trayectorias de los movimientos iniciadas en su vecindad convergen hacia él definiendo un modelo de comportamiento. El sistema organizacional en general es atraído hacia ese modelo de conducta. La RSC, así como la misión, la visión y el sistema de valores constituyen, en consecuencia, atractores en las organizaciones.

externos y que la perturbación procediera solo del exterior hacia el interior. Realmente las organizaciones son también elementos perturbadores y perturbados en mayor o menor medida obedeciendo al carácter dialógico del sistema relacional. La retroalimentación permite al administrador, de una parte, el conocimiento necesario para ampliar los factores reguladores de las perturbaciones y de otro lado, conocer cuál es la efectividad de los reguladores empleados<sup>161</sup>. Dos aspectos que resultan relevantes en el ejercicio gerencial efectivo de los complejos organizacionales contemporáneos. La retroalimentación es clave para justificar la RS, pues de no existir la organización no podría darse cuenta de los efectos de su desempeño y, en consecuencia y en el caso de las externalidades negativas, solo sería no responsable pero no podría decirse estrictamente que fuera irresponsable. De manera que el hecho de recibir retroalimentación le proporciona a la gerencia la posibilidad de elegir el ser o no socialmente responsable asumiendo al respecto una responsabilidad directa.

Otro aspecto que está relacionado con el efecto difusor y el impacto multiplicador de las acciones socialmente responsables, y que de alguna manera está relacionado con la fractalidad, es el de la *borrosidad* (el "salpique" del que se habló antes). A medida que la organización profundiza en el conocimiento de sí misma, de su hacer y ser y de las formas de su funcionar (gobernanza), le son más claras las externalidades que genera, lo que le permite profundizar y ampliar el tipo de compromisos a adquirir y le posibilita llegar a especifi-

---

<sup>161</sup> *La ley de Variedad requerida* permite explicar este fenómeno. Ashby formuló su ley en términos más generales: solo la variedad (de reguladores) absorbe la variedad (de impactos). Así, la complejidad de la organización se corresponde con la complejidad de los sistemas con los que se interrelaciona. Ashby, W.Ross. Introducción a la Cibernética, Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires, 1960. Siendo consecuentes con el cumplimiento de esta ley, es posible concluir que la mayor conectividad de las organizaciones empresariales a los sistemas del entorno, como el social, requerirán de la gerencia de las organizaciones un instrumental mayor y más creativo de reguladores que aportarán más conocimiento de la organización misma y de su entorno y muy especialmente, de las formas de relacionarse, trayendo consigo más flexibilidad, articulación y pertinencia a la organización y a su direccionamiento. De otro lado, algunos reguladores son ampliamente reconocidos por la gerencia contemporánea como el empoderamiento, la descentralización, la subcontratación, la estandarización, el aplanamiento de las estructuras organizacionales, entre otros tantos.

ciudades de sus desempeños, a los que posiblemente no sería viable llegar desde una perspectiva más amplia pero menos profunda. Así, los límites de la RSO se vuelven más borrosos a medida que se avanza en ella. Este aspecto es importante en la discusión sobre el alcance de los compromisos de la RS.

La borrosidad está también presente en la diferenciación entre los sistemas de negocio, empresarial y organizacional. Es difícil identificar los límites entre estos tres sistemas, pues en realidad, no existen de forma perfectamente definida. Lo que sí es claro, es que el negocio es el sistema más simple mientras que la empresa es el sistema superior al negocio que le sigue en complejidad y que la organización es el sistema más complejo de los tres.

## 7.4 La RS como forma de construcción de realidades alternativas

Desde el impacto multiplicativo y expansivo que genera en la organización el asumir los compromisos de ser socialmente responsables, es posible deducir, además, que la RS promueve la *diferenciación* del sistema organizacional. Baste con decir que ciertamente el desarrollo y el crecimiento de las organizaciones en sus resultados o productos son indicadores claros de la *diversificación* y *diferenciación* de sus funciones, pero el asumir desempeños más responsables adiciona tareas y funcionamientos a la organización que impactan también la diferenciación del sistema organizacional en general. La *diferenciación* y la *diversificación* de las acciones acompañan a los sistemas organizacionales en el surgimiento de sus realidades emergentes. A través del principio de la *emergencia* surgen nuevas funciones y propiedades, las que a su vez son indicadores de la mayor complejidad de la nueva realidad alcanzada por el sistema relacional organizacional.

La RS permite multiplicar, ampliar y profundizar los puntos de contacto del sistema organizacional y *difunde* y *recoge* nueva información que permite a la dirección de la organización atender la *críticidad*<sup>162</sup> generada en el sistema y

---

<sup>162</sup> Se entiende por *críticidad* aquella circunstancia en la cual ciertos puntos del sistema se hacen críticos para garantizar la dinámica o la estabilidad del sistema y, en consecuencia, se maximiza la transmisión de la información requerida que

preservar su relativa estabilidad. La *críticidad* es pues la condición sistémica a través de la cual se hacen visibles los puntos críticos<sup>163</sup> y las fortalezas de las organizaciones y además permite focalizar la gestión administrativa. La emergencia y la criticidad se apoyan mutuamente, pues éstas permiten visibilizar los puntos críticos en el surgimiento de toda nueva realidad emergente que entra en contacto con el sistema y a la vez permiten a la administración ordenar las necesidades de atención<sup>164</sup> o de enfoque. Desde la perspectiva de las externalidades estos principios resultan cruciales.

Sin duda alguna, uno de los aspectos más interesantes en estos temas de la complejidad es el que se refiere a la existencia de los *mundos múltiples*. Desde la mecánica cuántica se reconoce que el pasado no es posible cambiarlo y en realidad es lo único conocible, si bien esta mediado por la interpretación de los historiadores y de quién lo vivió, que el presente no es plenamente conocido sino parcialmente pues no hay plena información<sup>165</sup> de todo aquello que se reconoce como realidad presente y, en consecuencia,

---

permita lograr la estabilidad necesaria del sistema en general. La criticidad tiene la capacidad de llevar al límite la resistencia de la estabilidad del sistema y, generalmente, es la condición sistémica a través de la cual opera el cambio y se construye la complejidad de la dinámica organizacional.

<sup>163</sup> Se denomina punto crítico a aquel punto de contacto del sistema con otros (internos y externos) cuyo intercambio de energía o de información desestabiliza de tal manera al sistema que pone en riesgo su supervivencia.

<sup>164</sup> A través de la concurrencia de la *emergencia* y de la *críticidad*, las organizaciones logran desarrollar mayor adaptabilidad a diversos tipos de influencias del entorno frente a los cuales se generan formas autoorganizativas que, de alguna forma, transforman la estructura y la dinámica organizacional.

<sup>165</sup> Sin embargo, aun reconociendo que la información no es plena, no puede negarse que puede llegar a ser máxima (relativa), al menos en algunos puntos de contacto del sistema organizacional. Como ya se anotó, a esta característica se le conoce como *críticidad* y se refiere a que ciertos puntos de contacto llegan a ser críticos, como lo pueden llegar a ser aquellos donde se genera en exceso las externalidades negativas. Estos puntos acumulan energía desestabilizadora del sistema y para atenderlos, es necesario maximizar la información que generan. Al parecer, el conocimiento y la complejidad del sistema organizacional avanzan a partir de este tipo de acontecimientos. En general, el enfoque de las externalidades permite detectar este tipo de puntos y acontecimientos críticos, y la RSC puede comprenderse como un elemento que apoya a la organización a reducir la energía desestabilizadora que, en el caso de las externalidades negativas, pudiera desestabilizar el sistema organizacional en general.

la realidad que se vive y que se conoce es incompleta. El futuro no existe y no está determinado plenamente y, por lo tanto, hay múltiples posibilidades de enrutarse hacia él<sup>166</sup>. Así las cosas, el mundo a futuro bien puede ser el que se elija en el presente.

En consideración de lo anterior, la RS abre un amplio espectro de posibilidades de construcción de mundos y realidades diferentes. Es la posibilidad de cualificar la realidad parcial conocida como una realidad responsablemente construida<sup>167</sup>. La RSO permite que las organizaciones se piensen desde *su* propia realidad y piensen al mundo (a lo otro) y a los otros desde *su* propia posición. Lo que se propone desde la RS es que sea cual sea la percepción, es claro que debe ser socialmente responsable, esto es, debe ser inclusiva de la percepción de los otros (los grupos de interés o de impacto). Así, la perspectiva de la RSO desde el enfoque de las externalidades posibilita a las organizaciones identificar el *qué* y el *cómo* observarse en su funcionar y cualificar como socialmente responsable la realidad que construye, incluyendo la *suya propia*<sup>168</sup>. Esta es una capacidad que cada organización está en posibilidad histórica de desarrollar aprovechando lo que se llama la *racionalidad múltiple*, esto es, la complementariedad en las perspectivas de observar, comprender y comprometerse con la realidad que *desea construir*.

---

<sup>166</sup> Para un análisis más pormenorizado al respecto de las concepciones contemporáneas del espacio y el tiempo, puede consultarse a Friedman, Michael. Fundamentos de las teorías del espacio-tiempo. Madrid. Alianza. 1991; y a Schrödinger, Erwin. La estructura del espacio-tiempo. Madrid, Alianza Universidad. 1992.

<sup>167</sup> Una precisión es importante, desde la perspectiva de la física nada es real, a menos que lo observemos y todo lo que es, es porque es percibido. De manera que un sujeto capta la realidad que percibe por la forma como es. Por lo tanto, si desea cambiar la realidad percibida es necesario cambiar la forma que esta realidad toma. Así, la RS como ampliación de las formas de conciencia humana y empresarial, y como factor que apoya el surgimiento de nuevas realidades emergentes, permite cambiar a las organizaciones y a la realidad societal que tradicionalmente había construido. Esta nueva forma del hacer organizacional, de hacer lo que se hace de forma responsable, proviene de la nueva forma de ser de las organizaciones.

<sup>168</sup> Una de esas nuevas formas de realidad organizacional tiene que ver con su realidad virtual. Este tipo de realidad es en verdad otra forma de ser de la organización. De igual forma, es posible concebir la capacidad de virtualización de una organización, como la capacidad efectiva que se posee de generar formas alternativas de ser, de la realidad propia y de generar realidades alternativas posibles.

Las organizaciones pueden *desplegar*, a través de sus funcionamientos y productos, su filosofía y valores y ayudar a materializar, a explicitar en la realidad social, un mundo que hasta entonces había estado oculto. Este despliegue corresponde al cumplimiento del principio sistémico de la *plegabilidad*, a través del cual la forma en la que una organización capta -tiene "conciencia" de- los fenómenos de una realidad permite explicar sus funcionamientos dentro de dicha realidad. De igual forma, los fenómenos y funcionamientos que una organización despliega en cualquier realidad forman la "conciencia" que se pueda tener de esa realidad. Los funcionamientos de las organizaciones que no son socialmente responsables originan realidades que se les corresponden, de la misma forma que dicha realidad refuerza la forma como las organizaciones captan dicha realidad. La RSC (RSE) marca en este despliegue de realidad y conciencia, una diferencia sustancial en nuevas formas de hacer empresa.

La *plegabilidad* permite abordar otro principio sistémico: el de *potencialidad*. Según este, la organización en su totalidad y cada componente suyo en particular, así como cada realidad que genera, tiene la capacidad simultánea de seguir siendo lo que es y a la vez, de cambiar, de producir resultados previsibles y otros imprevisibles, de expandirse o de contraerse, de ser o de dejar de ser. Este principio se apoya y a la vez refuerza el principio de existencia de los mundos múltiples.

En términos generales, la potencialidad sistémica permite a las organizaciones tener opciones posibles de *generación* y de *regeneración*. Estas potencialidades están estrechamente relacionadas a las opciones posibles de direccionar el cambio organizacional, de aprovechar la capacidad morfogénica de las organizaciones y de repensar las formas de concebir y aprovechar los recursos disponibles incluyendo a la organización misma. Del aprovechamiento de las potencialidades organizacionales depende también, de alguna manera, las probabilidades de su crecimiento, la diversificación de sus funcionamientos y las posibilidades de ampliar el impacto multiplicador de su hacer. La RS corresponde a una potencialidad morfogénica de las organizaciones contemporáneas y les permite aprovechar estas oportunidades.

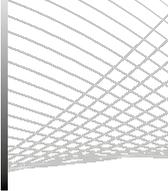
La correspondencia con la realidad que cada organización genera y dinamiza en su funcionar, se explica a través del principio de *resonancia*. Este principio se refiere a la relación de semejanza que existe entre los funcionamientos y las cosas que la organización genera en su *hacer*. De manera que, desde la RSO se presentarán funcionamientos socialmente responsables que generarán una realidad semejante, preservando en lo social y ambiental la resonancia (ampliada por el efecto multiplicativo) del *ser* y el *hacer* de la organización.

De otra parte, y en consideración a lo anterior, siendo la realidad y la organización cada una a su vez producto de sí misma y de la interrelación con la otra, no resulta difícil apreciar cómo en cada uno de los funcionamientos socialmente responsables y que componen la totalidad funcional del complejo organizacional, es posible encontrar la forma global de cómo la organización funciona responsablemente.

En cada elemento de la realidad creada que existe en la realidad total generada por la organización, es posible encontrar una presencia proporcional suya. La RSO cumple así el principio de la *inclusión*, según el cual el sistema como un todo existe proporcionalmente en cada una de las partes que lo componen. Así, si el cumplimiento de los compromisos socialmente responsables es parcial, la realidad emergente de la organización será en consecuencia parcialmente responsable.

Esta estrecha interrelación entre realidad y organización, no solo en sus representaciones sino también en sus propias fenomenologías, permite evidenciar que el esquema tradicional de reflexión definido como *objeto-sujeto* en términos de una función pasiva (objeto) y una función activa (organización – sujeto), pierde sentido. A esta indefinición del objeto y del sujeto se le conoce como *omnijetividad*. El carácter dialógico del sistema relacional de las organizaciones en general y el tipo de relaciones que aporta el ejercicio de la RSO, cumplen este principio. En consecuencia, las organizaciones son a la vez objeto y sujetos de responsabilidad social de la misma manera que lo son los grupos de impacto.

Por todo lo anterior, sería posible concluir que es posible pensar a la RS a la manera de un gen recesivo que apenas comienza a expresarse en la evolución organizacional y al que, al parecer, no es posible renunciar, pues su conocimiento progresivo y dominio en su manejo permite concebir realidades sociales y empresariales que nos llevarían a mundos alternativos para un mejor vivir.



# Capítulo 8

## Los grupos de impacto (interés) y la responsabilidad social

---

Si no todos los intereses de los llamados *stakeholders* son objeto de responsabilidad social, entonces ¿cuál es el sentido de la expresión “grupos de interés”? Algunas consideraciones sobre la denominación de los grupos de interés resultan pertinentes aquí. Dentro de la discusión de la RS, tanto para la RSO en general como para la RSC en particular, el término *stakeholders* se ha empleado como sinónimo de los llamados *grupos de interés*, dentro del campo de las relaciones públicas se ha llegado a emplear como sinónimo de la expresión “*público de interés*”<sup>169</sup>. Incluso en este mismo texto se han empleado los dos términos indistintamente para evitar confusiones.

Nuestra atención se centrará en el término stakeholder cuyo significado literal en inglés se refiere a *la persona que guarda las apuestas* (Smith C. , 1992), esto es, quien cuida de las apuestas de aquellas personas que le han apostado a algún evento. Haciendo una transferencia al mundo organiza-

---

<sup>169</sup> Puede consultarse a: MIGUEZ GONZALEZ, María Isabel (2007). *Analysis of the Use of the Concepts Public, Stakeholder and Constituent in the Theoretical Framework of Public Relations* (Es), en: Zer, vol 12, N° 23, nov 23, 2007, p 183- 197. El artículo de la señora Miguez es exhaustivo y bien documentado. En nuestra reflexión sobre el término *stakeholders*, será una referencia permanente.

cional y específicamente empresarial, es claro que el término *stakeholder* haría referencia a la organización que tiene como responsabilidad cuidar de las "apuestas" de aquellos que le han apostado al evento empresarial de la organización. Los accionistas le apuestan con sus aportes, los trabajadores le apuestan con su trabajo, los proveedores con la venta de sus insumos, los consumidores con la compra de sus productos, y sí en los sucesivo. Son estas apuestas las que hacen de los apostadores grupos de interés.

Un caso especial es el que representa el medio ambiente que en estricto sentido no representa un "grupo" de interés. En términos estrictos, es un área de interés. Sin embargo, podría argumentarse que una organización que escoge un ambiente para localizarse deberá garantizar la sostenibilidad de dicho ambiente para que otras organizaciones en el presente y en el futuro lo puedan aprovechar. De manera que lo que el medio ambiente aporta define también "su interés" por recibir los impactos del quehacer organizacional. Obsérvese que el medio ambiente por sí mismo no podrá demandar acciones de RS a las organizaciones. Pero lo interesante es que en el caso del medio ambiente, así como en el caso de algunos grupos que no son conscientes de los impactos ni del alcance de los efectos que reciben del actuar organizacional, la demanda de los compromisos de RS, especialmente en el caso de las externalidades negativas, puede ser ejercida por terceras personas o puede ser también reconocida por la organización misma. La responsabilidad de cumplir con los compromisos de RS es independiente de que los interesados hayan o no hecho una apuesta expresa a los eventos empresariales de la organización. Basta con que ella, en su desempeño, los haya impactado.

Una segunda interpretación, un tanto más forzada pero más próxima al sentido común hacia el que ha evolucionado el término *stakeholders*, sería aquella que los concibe como las personas que cuidan del interés propio que tienen sobre aquellos eventos empresariales a través de los cuales el comportamiento empresarial los pudiera afectar. Sin embargo, esta interpretación supone que las personas o grupos de personas que asumen el papel de *stakeholder* son conscientes, de una parte, de su interés propio respecto a la organización (*stakeholder* activo) y de otro, están informados del impacto que el comportamiento empresarial pudiera tener sobre sus

intereses (recuérdese que el sistema relacional de las organizaciones con sus grupos de impacto es dialógico).

De manera que en razón a que los *stakeholders*, se supone, deben ser personas impactadas por la organización, conscientes e informadas, son también demandantes de compromisos ante la organización y, en consecuencia, construyen, de algún amanaera, una relación dialógica con ella. Sin embargo, en la realidad, no siempre los *stakeholders* son activos, pues muchos de ellos pueden también ser pasivos en razón a su falta de consciencia del impacto y a su desinformación y, por lo tanto, pueden no ser demandantes de compromisos de RSC como ya se señaló. Este tipo de *stakeholders* está más limitado para construir una relación dialógica con la organización. En este caso, le corresponde a la organización desde la evaluación de sus funcionamientos y sus efectos, asumir dichos compromisos, independientemente de que las personas impactadas sean conscientes de ello o estén desinformadas al respecto. Así, la generación de conciencia social y la información entran como parte constitutiva de los compromisos socialmente responsables que una organización por iniciativa propia debe asumir.

Un aspecto importante por resaltar sobre los *stakeholders* pasivos y activos, es que la principal diferencia radica en su *capacidad* de expresar sus demandas ante la organización. Con todo, esta capacidad no logra constituirse en condición necesaria ni suficiente para que los compromisos socialmente responsables puedan ser efectivamente reconocidos y atendidos por la organización, pues ateniéndose al compromiso con los valores, la filosofía, la cultura y la estructura organizacional es la organización la que debe generar la iniciativa de atender sus externalidades independientemente de que existan demandas concretas por parte de los impactados.

Otro aspecto interesante es la evolución del significado del término *stakeholders*, ya que en sus inicios se interpretó como grupos de "interés", pero posteriormente empezó a considerarse como personas o grupos de personas que pueden verse "afectados" por el comportamiento organizacional. Desde nuestra perspectiva, este desplazamiento es sutil pero definitivo, en la medida en la que en el "interés" prima lo subjetivo mientras que en la afectación prima lo objetivo. Desde la perspectiva del interés, es claro que son las

personas o los grupos de personas las que “*se definen*” como *stakeholders* de la organización<sup>170</sup>, lo que evidentemente expone a la organización al oportunismo subjetivo. En cambio, desde la perspectiva de las externalidades basada en el impacto o afectación, existen elementos *objetivos* como son los impactos producidos por el comportamiento empresarial, que definen selectivamente quiénes son directamente los *stakeholders* (interesados o impactados). Entonces estos grupos afectados “*se convierten*”, cada uno por afectaciones diferentes, en *stakeholders* de la organización.

Bien podría afirmarse que es la organización la que, en su desempeño, define, a través de sus impactos, los agentes sociales que serían sus *stakeholders*. De manera que los interesados no existen *a priori* sino a causa de los efectos que el desempeño organizacional genera en los impactados. De manera que, si una organización tiene desempeños diferentes y en cada uno impacta a agentes diferentes, entonces tendrá en consecuencia diversos tipos de *stakeholders* en cada caso. Un caso especial ocurre con el medio ambiente, que siempre será un área de interés obligada pues las organizaciones se ubican en algún entorno que está inserto en el medio ambiente.

En general, esta concepción de pensar la RS desde los intereses de los *stakeholders* es diferente de aquella que la piensa desde las afectaciones por los impactos a los que pudiera dar lugar el comportamiento organizacional. Es en esta última perspectiva donde se ubica nuestra propuesta de las externalidades.

Se ha propuesto aquí que las externalidades de la organización pueden clasificarse en positivas y en negativas. Esta elemental clasificación permite no solo *identificar* los tipos de impactos del comportamiento organizacional, sino que también permite *priorizar*, de forma muy general, la atención de los tipos de externalidades. En principio, deberían privilegiarse la atención de los efectos de las externalidades negativas en consideración al daño que

---

<sup>170</sup> Estamos totalmente en desacuerdo con aquellos que sostienen que son los grupos de interés desde sus propios y particulares intereses, los que se definen como *stakeholders* de la organización a la manera como lo propone Muzy (2003) según reseña de Miguez Gonzalez (2007).

generan en terceros y, en consecuencia, la reparación del daño debe privilegiarse sobre la expansión del beneficio (la mejora) como ocurre en el caso de las externalidades positivas. De manera que las afectaciones por daño priman sobre las afecciones de la mejora en el ordenamiento de los compromisos de la RSC en el enfoque de las externalidades. Las asignaciones presupuestales, en el caso que se requieran, deben seguir el mismo criterio.

En los criterios de valoración del daño deben privilegiarse aquellos que estén relacionados con las afectaciones a la dignidad humana, lo que hace necesario orientar las evaluaciones de los impactos en este sentido. Este constituye un principio general, incluso, para los diversos tipos de *stakeholders*, para los accionistas (*stockholders* o *shareholders*) o para los grupos que están interesados en los mecanismos de propiedad de las organizaciones.

## 8.1 Los fundamentos de los *stakeholders*

La teoría de los *stakeholders* o de los llamados *grupos de interés*, se basa en una concepción de la responsabilidad de la acción, aunque su fundamentación filosófica pueda ubicarse dentro de alguna concepción ética (Carroll & Buchholtz, 2008; Martínez, 2005). La más aceptada es la kantiana que propone que ningún hombre debe ser un *medio* (usarse como) para que otros hombres logren sus propios objetivos. En consecuencia, todo ser humano debe tener en el otro un fin y no un medio. Ciertamente esta perspectiva define un sistema relacional humano ideal, pues en la práctica cotidiana del vivir del hombre es evidente que la realidad es diferente. ¿Utilizan las organizaciones empresariales a sus trabajadores, a sus accionistas, a sus proveedores y demás grupos de interés como medio o como fin? Cualquier respuesta a esta pregunta encontrará una salida ingeniosa para no ser imputado de comportamientos éticamente irresponsables. Los empresarios podrían decir que los bienes y servicios que producen son para satisfacer las necesidades humanas y que en consideración a que sus trabajadores son consumidores, entonces son en consecuencia fines y no medios de la actividad empresarial. Una respuesta que muchos estarían en disposición a compartir pero que no por eso deja de ser un sofisma. Explicaciones alternativas podrían darse, por ejemplo: que las rentabilidades generadas por sus trabajadores alimentan a la empresa y le permiten su sostenibilidad y

a la vez ampliar la producción de bienes y servicios y que, en consecuencia, la sostenibilidad empresarial está enfocada al bienestar de la sociedad y de sus miembros. Por lo tanto, las empresas son éticamente responsables. La lista de respuestas alternativas sería larga, pero todas dejarían en silencio esa sensación de carencia de sustancia.

Lo que parece más pertinente es reinterpretar la propuesta kantiana a la luz de lo que se piensa es o debe ser la RS. Para ello será necesario reconocer que, en el sistema social, independiente de la forma como se organice socioeconómicamente, los seres humanos se necesitan unos a otros y en consecuencia de ello, se *utilizan* unos a otros en alguna medida para el beneficio o la satisfacción propia<sup>171</sup>. Por lo tanto, de lo que se trata es que ningún ser humano renuncie a lo que socialmente se considera como digno de un bien y un buen vivir en aras de las relaciones –de cualquier tipo- con los otros seres humanos. Así, no será falta de ética el buscar la maximización del beneficio económico por parte del empresario, por ejemplo, a través del empleo de sus trabajadores, sino cuando, en esta búsqueda, el empresario niegue a los otros seres humanos, con los que se relaciona, las opciones de tener una vida digna. No puede el empresario por su relación laboral, negar a sus “funcionarios” su propia realización como personas. La dignidad humana no es renunciable y debe ser el referente previo a cualquier definición y alcance de cualquier sistema de relaciones sociales y muy especialmente de las económicas y empresariales.

Pero ¿cómo encuadra en todo esto la teoría de los grupos de interés? Para responder a esta pregunta se sugiere partir del sistema relacional de la organización con los diferentes agentes sociales con los que impacta en su funcionamiento. Se había dicho en su momento, que este sería el criterio básico para que la organización identifique y defina<sup>172</sup> cuáles son sus grupos

---

<sup>171</sup> La consideración de relaciones de autoridad y de poder, y en general, las relaciones de competencia y colaboración permiten evidenciar desigualdades en las relaciones humanas que es necesario aceptar en aras de un análisis más real de las posibilidades de los comportamientos éticos de las organizaciones.

<sup>172</sup> El identificar, caracterizar, clasificar y priorizar a los grupos de interés, son tan solo parte de las etapas del proceso de implementación de la responsabilidad social corporativa. Estas etapas y las subsiguientes, orientadas a la asignación presu-

de impacto (interés) y cuáles son, en principio, los tipos y magnitudes de impactos a los que habría que considerar en atender y asumir desde la RS. De hecho, algunos autores consideran que uno de los problemas fundamentales de su ejercicio es definir los criterios para identificar los grupos de interés (Coelho, McClure, & Spry, 2003).

La ética con la que la empresa responde a los grupos de impacto proviene, no de su funcionamiento propiamente tal, sino del comportamiento que asume frente a las consecuencias de dicho funcionamiento (ética consecuencialista). El reconocer y atender dichos impactos, cuando son clasificables como externalidades negativas, dirige la atención hacia la reparación del daño causado en el vivir de las personas afectadas. En este caso, las personas son el fin y no el medio, aunque esas personas estén comprometidas con participar en la reparación del daño del que fueron objeto.

Cuando las externalidades son positivas y los impactos agregan valor a las formas de vida de los afectados, entonces las personas serían también un fin y no un medio. Tanto la reparación del daño como la generación de valor en las formas de vida de las personas constituyen acciones directas o indirectas relacionadas con las condiciones dignas de un buen y un bien vivir. De nuevo, se llama la atención en que hay que tener cuidado de no conectar ninguna dependencia entre la RSC con los temas como el bienestar, pues si bien es cierto que el cumplimiento de los compromisos socialmente responsables impacta el bienestar, éste no constituye en sí mismo su *fin*, sino que es un *resultado*. Recuérdese que las relaciones socialmente responsables definen un actuar de las organizaciones donde el objetivo no es a obtención de utilidades<sup>173</sup>. Desde la perspectiva de las externalidades,

---

puentaría (cuando sea necesario) y a la ejecución de los compromisos respectivos, están respondiendo a preguntas más fundamentales desde la organización que le dan sentido al ejercicio de la RSC. Así, las acciones socialmente responsables de la organización deben poder responder el *por qué* y el *para qué* de estas acciones. Estas respuestas deberán estar respondidas desde la filosofía organizacional y los valores corporativos con los que socialmente se comprometió la organización.

<sup>173</sup> Esta premisa es al menos, relativa. Veamos esto un poco más de cerca. Cuando una empresa como la IBM cualifica a los docentes de escuelas en los países del tercer mundo con el objetivo mejorar el uso de la tecnología y poderla incorporar en las clases, es difícil dejar de sospechar que este tipo de compromiso social no

las acciones de reparación o las de mejora, constituyen en realidad una distribución efectiva, no de bienestar, sino de condiciones y calidad de vida que tienen como resultado las condiciones de bienestar<sup>174</sup>.

Desde el enfoque de las externalidades que se propone aquí, se defiende la idea de que la relación entre la organización y sus grupos de impacto debe preservar el principio de *igualdad y no discriminación* en doble sentido. En el trato para con todos los grupos que se impactan con su funcionamiento organizacional y en la priorización de reparación de las externalidades negativas. Desde esta perspectiva, y dentro del enfoque de las externalidades, todas las demandas de los grupos de impacto causadas por los efectos del comportamiento organizacional son igualmente legítimas. Sin embargo, se reitera, que, dentro de los impactos generados, debe priorizarse la atención de las externalidades negativas sobre las positivas, en razón a que aquellas producirían daño en los afectados. Esto no significa que las demandas asociadas a las externalidades positivas sean menos legítimas que las que están asociadas a las externalidades negativas, lo que pasa es que sin afectar su legitimidad son prioritarias en atención. Resulta así, que

---

tenga detrás un interés comercial para la expansión de sus mercados, sin que eso, por supuesto, niegue el impacto social positivo sobre los grupos en cuestión. En la misma dirección está el caso de American Express, que siendo del sector financiero financia en las comunidades el desarrollo del turismo. En el campo ambiental es más evidente: Bayer AG, ha disminuido sus emisiones de gas y con ellas sus costos; el Forte Hotel, ha cambiado su sistema de energía por otro más limpio y ha incrementado su ahorro anual en US 340.000. Todos los ejemplos fueron tomados de Mayorga Ospina, Pilar; González Jaime, J. Volmar (2001). p.21. Preguntas capciosas proporcionan puntos de reflexión interesantes. Por ejemplo, ¿Por qué IBM no financia en las comunidades el desarrollo del turismo y American Express el uso de la tecnología en la educación de las comunidades tercermundistas? La respuesta es clara: porque los compromisos socialmente responsables para cada organización se definen desde el *ser* y el *hacer* de cada una. Este aspecto preserva la coherencia de estas acciones llamadas socialmente responsables. Faltaría indagar si los docentes de las escuelas de los países tercermundistas son un fin o un medio para la IBM, o si están dentro del grupo de impacto de su funcionamiento, o simplemente son mercado potencial. Con todo y lo que aquí pueda decirse en defensa de la neutralidad utilitarista de la RSC, queda al menos la posibilidad de relacionarla, aunque sea indirectamente, con algún interés utilitarista. Este no sería, en estricto sentido, un aspecto peyorativo para que las empresas dejen de asumir dichos compromisos

<sup>174</sup> El término "bienestar" puede funcionar como sustantivo tanto como adjetivo (Restrepo E, 2008, págs. 536- 537).

no se discriminan los grupos ni las personas que a ellos pertenecen, sino los tipos de impacto y las prioridades de atención bajo las cuales se definen también las asignaciones presupuestales correspondientes en caso de que se requiera. No se desconoce que pueda existir en las demandas de ciertos *stakeholders* mecanismos de influencia más directos y decisivos para exigir de la organización una atención prioritaria, pero, en cualquier caso, el criterio a priorizar debe ser aquellas demandas asociadas a las externalidades negativas y dentro de éstas, aquellos impactos que afecten la sostenibilidad de la organización y la del grupo de interés en específico.

El clasificar a dichas demandas como *necesarias o contingentes*<sup>175</sup> sirve de guía para organizar la atención de las demandas. Resalta aquí la correspondencia que existe entre la sostenibilidad societal de cualquier agente social y su dignidad en el bien y el buen vivir. La priorización de la atención a las demandas de los *stakeholders*, así como la definición de criterios para dicha priorización, se debate entre la ética, la magnitud y tipos de impacto, así como de sus resultados y la política.

Esta propuesta de atención a las demandas de los *stakeholders* contrasta con aquella que selecciona las prioridades desde la *cadena de valor* en la que las demandas prioritarias a satisfacer son las que están relacionadas con los accionistas, los empleados y los clientes. Nótese que cuando los grupos de interés se relacionan con la cadena de valor, la priorización de la atención de sus demandas obedece al interés de garantizar, en primer lugar, los intereses de la empresa. Los accionistas son los proveedores del capital, los empleados son los portadores del capital humano y los clientes son los que permiten la recuperación de la inversión y la realización de las ganancias esperadas.

Existen otros criterios para priorizar las demandas de los grupos de interés, como los aportes de capital, el grado de influencia del grupo en la empresa,

---

<sup>175</sup> A este respecto, puede ser útil emplear las categorías del modelo de Archer, que, entre otros aspectos, clasifica el sistema de relaciones entre los grupos de interés y la organización, dependiendo si es compatible o no o si es necesario o contingente. Puede consultarse a Archer, M (1995).

o el nivel de poder que se tiene dentro del sistema relacional de la organización. Todos estos criterios parten de una perspectiva más empresarial que social y sin que esto invalide esos criterios, es claro que la perspectiva social es solo una de tantas dimensiones del asunto de la RS. Aquí aparece la RSC más bien como una estrategia empresarial de conciliación de los intereses de los interesados con los de la organización, más que una estrategia empresarial para el desarrollo social y humano<sup>176</sup>. Como se quiera, y cualquiera que sea el criterio que se escoja, el principio general para que una organización defina su perfil socialmente responsable, debe partir, una vez definidos sus grupos de interés con los cuales contraerá compromisos socialmente responsables, de *seleccionar el criterio de priorización* de la atención de las demandas de sus *stakeholders*.

## 8.2 La satisfacción de los intereses de los grupos de impacto

Un aspecto especialmente importante en la satisfacción de las demandas de los grupos de impacto son los intereses que las respaldan. En primer lugar, habrá que decir que todas las demandas de los impactados obedecen a diversas motivaciones: unas están relacionadas con los intereses personales de cada integrante de dichos grupos; otras están articuladas a intereses comunes en cuanto integrantes de algún grupo de impacto; algunas más están relacionadas con sus necesidades, otras con sus expectativas, y las puede haber relacionadas con sus deseos y aspiraciones. El caso es que

---

<sup>176</sup> Reconocer esta discrepancia entre los intereses organizacionales y los de los *stakeholders*, es crucial para comprender el ejercicio de la RSO más como una responsabilidad éticamente asumida desde la organización que como una respuesta solicitada por los grupos de impacto. La gestión empresarial resulta ser estratégica en este aspecto, toda vez que su objetivo frente al conflicto de intereses es lograr un relativo equilibrio. "En las últimas cinco décadas del siglo pasado, el neoinstitucionalismo jurídico, económico, sociológico y organizacional vendría a irrumpir en las corrientes dominantes en economía, particularmente en la economía neoclásica, para mostrar que la empresa es una coalición amplia de intereses, que debe gestionarse de manera equilibrada para el desarrollo de los fines organizacionales. solo en este contexto, la responsabilidad social de la empresa surgiría como una noción teórica con capacidad explicativa de la realidad empresarial." (Berbel G, Reyes G, & Gómez V, 2007, pág. 29).

relacionar las demandas de los impactados con los intereses solo constituye un paso necesario para determinar la pertinencia o no de dichas demandas.

Un aspecto interesante de las demandas de los grupos de impacto se refiere a lo que puede captarse a través de la estructura de esas demandas. A través de ellas es posible conocer cuáles son los tipos de percepción y proyección de su propia realidad. En consideración, esas demandas pueden ser cercanas a su realidad objetiva y, en consecuencia, sus demandas serán adecuadas, o, por el contrario, estar lejos de ella y sus demandas ser inapropiadas. De otro lado, dicha estructura permite identificar el tipo de compromiso que los integrantes de un grupo de impacto en específico estarían en condiciones de asumir frente a los cambios necesarios de su propia realidad. Y desde una perspectiva más organizacional, posibilita identificar el significado y el alcance que las acciones organizacionales puedan tener en la colectividad. En definitiva, la estructura de las demandas de los grupos de impacto está directamente relacionada, aunque no son los únicos factores, con las percepciones que las personas puedan tener de sí mismas y de la realidad en la que se ubican. Este es un valioso conocimiento por parte de la organización en lo que se refiere a los móviles de la demanda de sus grupos de interés que orientan su ejercicio de RS.

Desde la perspectiva de las demandas respaldadas en el interés de los grupos de impacto, es necesario reconocer que la racionalidad del interés personal se basa en dos principios: el primero, es el de la *motivación*, que orienta la demanda en la búsqueda de: bienestar, utilidad, felicidad o de cualquier otro motivo. El segundo, es el de la *maximización*. Según este principio, los demandantes buscarán maximizar la satisfacción del motivo de sus demandas dadas las condiciones específicas que los rodean. El primero de estos principios orienta y le da el sentido a la demanda, mientras que el segundo, define su alcance y, en consecuencia, podría hablarse del *grado* de satisfacción de la demanda en consideración a los logros alcanzados.

Desde la perspectiva de las externalidades, las organizaciones deben calificar (valorar) a las externalidades negativas como *necesidades* y, por lo tanto, como ineludibles y de obligado cumplimiento. Las externalidades positivas deben valorarse como *deberes* y en consecuencia pueden ser dis-

crecionales. No debe haber ninguna fundamentación en el interés subjetivo o individual de los afectados diferente a la reparación del daño causado, ni en consideración subjetiva alguna, solo deben existir aspectos objetivos de los impactos de los funcionamientos de las organizaciones sobre las condiciones de vida de las personas.

Desde la perspectiva de las externalidades, un grupo de impacto está compuesto por aquellas personas que sufren una misma afectación debido al funcionamiento organizacional y que por dicha condición pueden ser considerados individuos de un grupo de "interés" o de impacto como se ha acordado en llamarlos. Es la condición de afectados la que los define entonces como *stakeholder* y no sus propios intereses. Es de esperar que el interés de los afectados se canalice a exigir la reparación del daño generado en las externalidades negativas y a lograr, preservar o expandir los alcances de los compromisos de las positivas. En ambos casos, son las condiciones de afectación en unas y de mejora en otras, las que determinan el tipo de intereses a satisfacer, la orientación y el alcance de sus demandas. Solo así, circunscribiendo los intereses particulares de los *stakeholders* a las condiciones de reparación o de mejora de las externalidades, es posible lograr, a través del cumplimiento de los compromisos socialmente responsables, los objetivos de desarrollo social y humano. De no ser así, es más riesgoso que se desdibuje el verdadero sentido y alcance de la RSC.

El volver reactiva la RS (RSO y RSC) a las demandas de los intereses indiscriminados de los grupos de impacto, posibilita que las acciones de las organizaciones se orienten a proporcionar aquello que no necesariamente esté relacionado como efecto de sus impactos, o que no resulte ser lo más efectivo y conveniente en eliminar o reducir frente a los riesgos para garantizar un buen y bien vivir. Desde la perspectiva de las externalidades, los compromisos socialmente responsables deben orientarse objetivamente hacia la reparación exclusiva de los efectos de sus impactos negativos con miras a restablecer las condiciones de vida que se tenían antes del impacto. En el caso de las externalidades positivas, los aportes de la RS deben orientarse a mejorar la sostenibilidad de un bien y buen vivir respetando siempre la capacidad real de las organizaciones de generar este tipo de externalidades. Frente a la sostenibilidad de las organizaciones como con-

dición para el adecuado ejercicio de la RS, hay que reconocer que el alcance de los compromisos en este campo dependerá a su vez, de la sostenibilidad de los recursos que la financian. En aras de preservar la sostenibilidad organizacional, habrá que definir el alcance de los compromisos a satisfacer en función no solo de las demandas a atender sino también de la disponibilidad de los recursos comprometidos (la capacidad de compromiso de la organización con la RS).

En la realidad, los intereses de las personas como sujetos e incluso como individuos o como grupos, son efectivamente diferentes y, en consecuencia, sus preferencias también lo serán. Las diferencias interpersonales o intergrupales en la valoración de la satisfacción no tienen necesariamente que preocupar a las organizaciones siempre que sus acciones de reparación o mejora estén ajustadas a los requerimientos de los impactos y a los consensos logrados con los impactados.

Las desigualdades en las valoraciones de la satisfacción no se corresponden necesariamente con los logros efectivos de la RS. Son los logros efectivos y objetivos en las condiciones de vida de los grupos impactados los referentes adecuados, independientemente de la valoración que dichos grupos de impacto puedan tener al respecto. Las valoraciones objetivas (preferiblemente técnicas) que la organización pueda tener sobre sus impactos en las condiciones de vida de las personas, debe dar pie a identificar, valorar y priorizar ciertos objetivos que den origen a compromisos socialmente responsables y lograr aquellos resultados, plenos o parciales, que redunden en una menor vulnerabilidad societal del grupo de impactados.

En los impactos de las externalidades negativas, la situación lograda mediante la reparación del daño no tiene necesariamente que coincidir, al menos no inicialmente, con la situación ideal de la reparación total. La organización debe lograr como mínimo, mediante la reparación, el nivel de calidad en las condiciones iniciales previas al impacto que generó el daño. Sin embargo, y dado la disponibilidad de los recursos, es posible definir los alcances de los compromisos de reparación. Cuando no se cuenta con limitaciones en los recursos, será exigible la plena reparación. Pero cuando los recursos son limitados y el costo de reparación los supera, la

atención de reparación debe hacerse gradualmente sin comprometer la supervivencia de la organización. Los términos de la reparación pueden y deben negociarse con los interesados bajo consideraciones realistas y objetivas, de manera que el cumplimiento y el alcance de dichos compromisos pueda diferirse en el tiempo. La organización y los impactados deben cuidar de no acumular impactos negativos que acrecienten la deuda social y la hagan impagable.

Las situaciones de reparación o las de mejora en el caso de las externalidades positivas, no necesariamente son situaciones maximizadoras, más no por eso dejan de ser situaciones que se muevan hacia la plenitud de lo mejor y más digno. El criterio que debe acompañar a la definición del alcance de los compromisos socialmente responsables es el de *mejoramiento* y no el de *maximización*. En definitiva, la valoración de las acciones que llevan al cumplimiento de los compromisos socialmente responsables debe hacerse en términos del aporte al mejoramiento de las condiciones de vida de las personas en el caso de las externalidades positivas, o de restablecimiento de las condiciones iniciales en el caso de las negativas. En ambos casos, no obliga el satisfacer los niveles ideales de los interesados que siempre tenderán a alcanzar máxima satisfacción de los intereses.

Con lo anterior, no se está afirmando que el alcance de los compromisos socialmente responsables debe llegar a niveles de atención mínimos en el caso de las externalidades negativas bajo condiciones de recursos limitados. De lo que se trata es de señalar el hecho de que una organización que no pueda atender en lo inmediato y en extenso la reparación total de los efectos de la externalidad negativa por no comprometer la sostenibilidad de la organización, no podría calificarse como socialmente irresponsable. Adicionalmente, el que los afectados valoren esta atención como insatisfactoria en consideración a que la reparación no haya sobrepasado la recuperación de las condiciones iniciales y haya llegado a ciertas condiciones ideales, tampoco justifica el que la organización sea calificada como socialmente irresponsable. Cualquier tipo de evaluación de la satisfacción estará sometido siempre a las valoraciones personales y a las restricciones efectivas que cada uno, desde lo personal, enfrenta para alcanzar el estado de condiciones

valorado, deseado y que considera probable. Los impactados siempre demandarán un alcance de reparación un poco más allá de lo necesario y las organizaciones siempre tratarán de dosificar dicho alcance. El punto clave es tomar como referente la diferencia objetiva de las condiciones iniciales y el cambio en las condiciones generadas por el impacto.

Frente al reconocimiento y aceptación de las limitaciones organizacionales para responder a las demandas de reparación plena de las externalidades negativas, es necesario aceptar que, frente a lo deseable y sostenible, resulta más racional la elección de satisfacer aquellos compromisos que, siendo necesarios, sean también sosteniblemente probables, incluso, aunque la satisfacción no sea plena. Este aspecto es más realista que el responder indiscriminadamente a las demandas de los intereses de los impactados o al descapitalizar a la organización para responder con una reparación plena.

No siempre el logro de condiciones deseables de reparación de impactos de externalidades negativas o de mejora en los impactos de las positivas, es real y organizacionalmente posible. Por lo tanto, será necesario aceptar aquello que sea considerado como necesario y probable en aras de ser más realista y sostenible. Este aspecto no riñe con el desarrollo social y humano, siempre que se conciba como un movimiento preferente hacia lo que humanamente se considere más necesario y probable, dentro de lo que debe ser su finalidad: reducir la vulnerabilidad en los riesgos históricos y contextuales que se enfrentan en todas las dimensiones existenciales del vivir (Restrepo E, 2008, págs. 527- 542). Esta finalidad es más clara para las externalidades negativas en razón a que son causantes de daño en las condiciones de vida en los grupos de impacto.

Con lo anterior, también es igualmente aplicable a las externalidades positivas en la generación de mejoras a las condiciones de sus impactados. Bajo estas condiciones, los intereses de estos grupos de impactos estarían dirigidos a mejorar o reforzar el estado o calidad de sus condiciones de vida. Este mejoramiento se inscribe también dentro de la perspectiva del desarrollo social y humano, pero en realidad se acerca más al concepto de *progreso* en el desarrollo. Obsérvese que tanto las acciones de reparación

como las de mejoramiento son acciones de desarrollo, aunque ambas tengan direcciones y alcances diferentes, pero no puede negarse que ambos tipos de acciones propenden por lograr más y mejores condiciones de un buen y bien vivir.

La proyección de una organización, en tanto movimiento, es moverse hacia los objetivos para los cuales fue creada. Esta es una consideración básica para la comprensión de la dinámica de las organizaciones, aunque no sea la única, pues todo movimiento organizacional hacia los objetivos puede considerarse un movimiento *de desarrollo* o *de crecimiento* y en ocasiones, de ambos. Estos dos tipos de movimientos se diferencian en sus aspectos cualitativos y cuantitativos y aunque la proyección organizacional puede considerarlos a ambos, no hay por qué esperar que los resultados en términos de crecimiento y desarrollo sean proporcionales. Por esta razón, por ejemplo, no podría esperarse que la evaluación del retorno de la inversión en recursos destinados a la RSC se haga bajo los mismos parámetros con los que se evalúa el retorno de los recursos destinados a la productividad<sup>177</sup>.

A pesar de las consideraciones anteriores, cuando las organizaciones enfrentan limitaciones de recursos, será responsabilidad buscar las formas de ajustar su provisión para atender a futuro las demandas de reparación que así lo requieran. O, en su defecto, proveer de la inversión necesaria para ajustar el funcionamiento en cuestión, de manera que su impacto se ajuste hacia la disponibilidad de recursos destinados a la atención de los compromisos de las demandas de las externalidades, principalmente de las negativas bajo los criterios de prioridad que ya han sido analizados. De no avanzar en este sentido, la organización estaría en un círculo vicioso de impactos inmediatos atendidos a medias y con una creciente deuda social a futuro, lo que en definitiva no sería socialmente responsable. Es más, bien podría calificarse como socialmente irresponsable. Téngase en cuenta que,

---

<sup>177</sup> Es necesario tener en cuenta que desde la complejidad se reconoce que entre la causa y el efecto no existe proporcionalidad alguna. De manera que es posible que pequeños cambios puedan generar grandes resultados de la misma manera que grandes cambios puedan generar pequeños resultados. En términos matemáticos, estos cambios no serían lineales. Al parecer, los recursos de la RSC en particular pueden estar sometidos a este elemental principio de la complejidad.

una deuda social y ambiental creciente a futuro afecta la supervivencia del planeta y de la sociedad en su conjunto.

No todas las afectaciones sufridas por los grupos de impacto se transforman en demandas a las organizaciones, mas no por eso dejan de ser objeto de RS. Las personas o grupos de personas pueden asumir como condiciones normales, aquellas condiciones afectadas por los funcionamientos de las organizaciones y no propiciar ninguna demanda al respecto. Esta situación es conocida como *capacidad adaptativa* (Sen, 2000, pág. 63). Las personas o grupos de personas que han desarrollado capacidades adaptativas ciertamente pueden tener otro tipo de intereses hacia la organización que no correspondan, efectivamente, a los impactos generados por los funcionamientos organizacionales y que, desde nuestra perspectiva, no constituirían, en estricto sentido, compromisos de RS. Desde el punto de vista de la satisfacción, es claro que el hecho de que estas personas no logren expresarse como demandantes de compromisos socialmente responsables, no por eso hay que concluir que se encuentran en estado de plena satisfacción y que, en consecuencia, no son sujetos de responsabilidad social.

De otro lado, el concepto de capacidad adaptativa puede también interpretarse como la capacidad que las personas y los grupos de personas desarrollan para acomodarse al hecho de que las acciones de desarrollo o de RS, no sean plenamente eficaces. Esta situación puede presentarse con el cumplimiento de los compromisos de las externalidades negativas cuando la organización no puede garantizar la plena reparación. Las diferencias en las valoraciones que los grupos de impacto hacen del cumplimiento de los compromisos socialmente responsables, y el hecho de que estas diferencias no se expresen como demandas de compromisos adicionales a las organizaciones, suelen estar explicados por las capacidades adaptativas. Bajo este tipo de capacidades, los grupos de impacto asumen cierto costo de la ineficacia en el cumplimiento de los compromisos socialmente responsables mientras las organizaciones acumulan compromisos de reparación.

Se ha señalado que tampoco todas las demandas de los impactados son lícitas desde lo que la organización debe entender como socialmente responsable. Por lo tanto, las valoraciones que los interesados puedan hacer

no constituyen criterios absolutos para calificar la RS organizacional. Pero adicionalmente, tampoco son los grupos de impacto los más autorizados para convertir en demandas todos los intereses que a su entender deban ser objeto de responsabilidad social, pues es al menos arriesgado que los grupos de impacto tengan la capacidad de juzgar y elegir o demandar, por sí solos, las propias condiciones de reparación. El carácter dialógico del sistema relacional entre las organizaciones y los grupos de impacto tiene en este aspecto un importante rol a la vez que sus propios límites<sup>178</sup>. Lo interesante del ejercicio de la RS y de la corresponsabilidad se debe al reconocimiento expreso de que la creación del mundo que socialmente se desea y se valora vivir es, a la final, una resultante de la convergencia relativa de las acciones de todos los agentes de una sociedad hacia el logro de una vida digna.

Es pertinente realizar unas cuantas apreciaciones sobre el impacto de las externalidades en el desarrollo humano y social con el que todo compromiso de responsabilidad social debe estar conectado. Los espacios de actuación de las organizaciones en su ejercicio socialmente responsable pueden ser variados y de diferente tipo: sociales unos, económicos otros, políticos algunos, mientras otros pueden ser culturales. De forma similar, las acciones, al igual que los funcionamientos, pueden impactar cualquiera o varias de las dimensiones existenciales del ser humano, esto es, el ser, hacer, estar y tener. De manera que, en términos de desarrollo social y humano, el cumplimiento de los compromisos de responsabilidad social será siempre positivo independientemente del criterio con el que se evalúe (utilitarista, bienestarista, etc.) y de la motivación que los promueva: justicia, equidad, libertad, bienestar, igualdad, etc. No ocurre lo mismo con los impactos de los funcionamientos de las organizaciones.

---

<sup>178</sup> El carácter dañino de las externalidades negativas exige y a la vez impide el diálogo entre las organizaciones o, al menos, aporta al diálogo organización- grupos de impacto, cierta tensión social. Solarte se refiere a las causas de esta tensión en los siguientes términos: "Nuestra comprensión de la empresa es la de un sistema complejo de interacciones, donde cada relación es siempre una emergencia de doble vía, con múltiples efectos que se retroalimentan y que no siempre son previsible ni comprensibles." (Solarte R, 2003, pág. 7)

La definición de los interesados en función de los impactos permite focalizar la atención y optimizar el uso de los recursos que financien el cumplimiento de los compromisos que se definen como socialmente responsables. Adicionalmente, posibilita a las organizaciones el discriminar sus acciones de RS de aquellas que desea asumir en gracia de otras consideraciones como la filantropía. Como se quiera, el enfoque de las externalidades aclara el panorama conceptual y práctico de la responsabilidad social, permitiendo que los procesos, los programas, los proyectos y las acciones organizacionales en este sentido adquieran más realismo, efectividad y permitan ser más gerenciales.

Algunos autores plantean que “[...] la satisfacción de los GI (grupos de interés) es un resultado de la gestión de los mismos, de tal forma que una buena gestión de los GI debe traducirse en un alto nivel de satisfacción” (Burgos J, Plaza U, & Magán D, 2007, pág. 2) Desde nuestra perspectiva, se reconoce que la gestión de los intereses de los grupos de interés en particular y de sus demandas en general, es importante para el cumplimiento efectivo de los compromisos socialmente responsables y afecta en alguna medida, el grado de satisfacción de los afectados, pero no puede la gerencia determinar por entero el nivel de satisfacción de los grupos de impacto.

El conocer las demandas y sus determinantes, aunque reduce la incertidumbre frente a los grupos de impacto, no puede servir de *referente exclusivo* para que la organización defina los términos de sus compromisos socialmente responsables. No se trata de una respuesta pasiva por parte de ella frente a estas demandas, sino de una respuesta razonada y razonable, objetiva y claramente dirigida por los valores organizacionales y el respeto que la organización debe tener para cuidar en sus funcionamientos por la sostenibilidad del planeta y la dignidad humana en el buen y bien vivir.

Aunque en principio sea cierto que el conocimiento de los determinantes de la demanda de los grupos de impacto proporcione información valiosa a la gerencia de la organización para acercarse a un ejercicio de su responsabilidad social que proporcione a los interesados plena satisfacción, no es este el objetivo de dicho conocimiento, pues si se acepta que la presencia de la organización en la sociedad es en términos de agente social, la función

educativa que la organización debe cumplir para racionalizar la demanda de requerimientos de los grupos de impacto, no es renunciable en aras de una complacencia plena de sus intereses no siempre pertinentes. Antes de tener como objetivo la maximización de la satisfacción de los intereses de los impactados<sup>179</sup>, es necesario adecuar la demanda a los requerimientos pertinentes para lograr un ejercicio socialmente responsable que armonice la sostenibilidad organizacional con una racionalidad pertinente de dichas demandas.

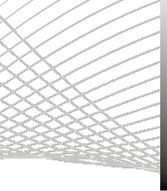
Tomando las externalidades como referente para la definición de los compromisos socialmente responsables, se tiene la ventaja de contar con aspectos observables directamente desde los funcionamientos organizacionales. Además, se posibilita delimitar con claridad los alcances de las responsabilidades de los diferentes agentes sociales y definir concretamente cuáles son los objetivos por lograr, y que permitan, además, que las colectividades avancen efectivamente en sus procesos de desarrollo social y humano. Evita la dispersión de la acción organizacional y promueve la eficiencia en el uso de los recursos asociados al cumplimiento de los compromisos socialmente responsables. Racionaliza la respuesta a las demandas de los grupos de impacto y depura su ejercicio de RS. Le posibilita a la organización jerarquizar los compromisos a atender y, por este medio, terciar en el conflicto de intereses de los grupos de impacto y de sus integrantes, así como en el conflicto de valores que puedan estar en juego y que pretendan ponerse por encima de la dignidad del bien y el buen vivir.

De todas maneras, existen compromisos que pueden cumplirse sin conflicto de intereses o de valores, y otros que, por el contrario, son generadores de conflictos. En este último caso, se hace necesario introducir juicios de valor.

---

<sup>179</sup> De nuevo, estamos de acuerdo con Solarte Rodríguez cuando afirma que: "[...] no comprendemos las relaciones empresariales como limitadas solo a intereses, ya sea en la versión neoclásica de corte utilitario, que reduce los intereses a elecciones racionales que maximizan el goce de sus deseos, ni en la versión *habermasiana*, que esquematiza los intereses en tres grandes formalidades. Consideramos que los intereses son mutaciones o desarrollos difusos de los deseos y que, en consecuencia, tienen una lógica compleja en cuanto originan el orden social con mecanismos paradójicos, es decir, conteniendo el desorden [...]" (Solarte R, 2003, pág. 5)

El efecto de este artificio es relativizar todos los sistemas de intereses y de valores en conflicto. Como ya se ha sustentado, el referente de la dignidad debe priorizarse frente a cualquier otro valor o interés, incluso, por encima del bienestar. Cualquier interés de los grupos impactados debe conectarse prioritariamente a los objetivos de un buen y bien vivir por encima de intereses meramente utilitaristas o bienestaristas.



# Capítulo 9

## La responsabilidad sobre lo social y la RSC

---

Es necesario diferenciar tres cosas: una, la que se refiere a la *responsabilidad sobre lo social*, una segunda que se refiere a la *responsabilidad social* y una tercera que se refiere a la *política social*. En la tradición sociopolítica y económica, la *responsabilidad sobre lo social* y la *política social* han tenido fuertes lazos hasta el punto de llegarlas a identificar. Sin embargo, es claro que la *política social* atañe directamente a la atención del Estado, aunque sea necesario reconocer que la responsabilidad en el financiamiento de dichos compromisos estatales se involucre a todos los demás sectores sociales. Poco hay que agregar a este asunto, solo que es necesario comprender que los problemas que el Estado ataca desde la política social no son, por lo general, efectos exclusivos de su comportamiento en la sociedad sino resultados de los comportamientos y exigencias de los agentes sociales en general que se hacen a través del Estado y sus instituciones.

En la economía del capital, donde es común escuchar los lamentos de los impactos indeseados del mercado, se olvida con frecuencia que dichos fallos son fruto de las condiciones en las que los agentes, tanto públicos como privados, juegan a la economía en medio de la sociedad. Cuando el juego no resulta como se esperaba, se reclama ajustes al Estado. Sin embargo, es al menos lógico que los fallos del mercado se corrijan desde el mercado sin necesidad que, obligatoriamente, los asuma el Estado como responsa-

bilidad suya, salvo aquellas que por su naturaleza le competen. Hay que dejar al mercado que asuma sus propias responsabilidades y evitar que se diseminen sus costos sobre los *agentes pasivos* del mercado.

Algunos autores reconocen en el mercado un elemento indispensable para el cabal funcionamiento y el proceso de unificación de la sociedad y de la economía capitalista<sup>180</sup>. Sin embargo, pareciera que, en reconocimiento de los fallos del mercado, se planteara la necesidad de la intervención del Estado. Un aspecto discutible, en razón a que la intervención del Estado, aunque se considere complementaria a las funciones del mercado, no garantiza la equidad o el logro de la justicia social. La historia también ha demostrado con creces las limitaciones del Estado tanto como las del mercado en lograr la universalización de la equidad (justicia social) y el bienestar general. Lo que se pretende subrayar es que la discusión sobre los compromisos sociales en particular y sobre la RS en general, no puede trasladarse al campo de las responsabilidades del Estado o del mercado. Es un asunto de las organizaciones, públicas o privadas, en lo que respecta a los impactos que el funcionamiento organizacional genera. La RSC no es un asunto de mercado o de política social, sino un asunto de sostenibilidad integral del sistema societal a través de los compromisos de las organizaciones con los puntos de contacto e impacto social y ambiental que definen su sistema de relaciones.

## 9.1 Responsabilidad sobre lo social

Las anteriores consideraciones permiten pasar ahora a reflexionar sobre lo que puede entenderse como *responsabilidad sobre lo social*. Este aspecto es de más amplio espectro que el de la *política social*, orientada, por defectos de concepción, a los sectores sociales que se consideran "menos favorecidos", esto es, a los sectores económicamente pobres. Esta perspectiva reduccionista es inadmisibles desde el punto de vista de lo social, pues la *política social* ha llegado a ser discriminadora en este sentido (toda discriminación en beneficio de los menos favorecidos se denomina discriminación positiva). Un curioso

---

<sup>180</sup> En concreto, Villegas (2009) afirma que "Se requiere que el mercado sea regulado por el Estado, que le imponga normas que impidan el uso de éste por parte de unos en detrimento de otros." (p. 13).

supuesto avala esta discriminación: el que las personas económicamente pudientes no son meritorias de la política social del Estado, como si la mayor capacidad económica de las personas obviara al Estado de sus responsabilidades sociales con *todos* los ciudadanos. Contradictorios argumentos sobre equidad y justicia social amparan este comportamiento del Estado. Con la RSC ocurre algo similar, se piensa que hay necesidad de ser socialmente responsable con los grupos menos favorecidos, cuando en realidad, lo que se propone es que los compromisos socialmente responsables se asumen sobre los grupos o personas que hayan sido afectados con los impactos del funcionamiento de la organización. Estos compromisos son independientes de las condiciones económicas de los afectados y deben cumplirse siguiendo el principio de igualdad y no discriminación, que es uno de sus principios básicos.

*La responsabilidad sobre lo social es un asunto de identidad y participación*, en lo que les compete, de todos. Ya que lo social es el sistema que los cobija y, siendo esa la razón por lo cual se les llama *individuos* a los que a él pertenecen, es responsabilidad de todos los que en la sociedad participan como individuos el ocuparse de lo que les atañe: lo social. Este principio es la esencia de lo político.

Razones de convivencia, co-vivencia, supervivencia e identidad son algunas de las razones para asumir, desde lo individual de cada uno, la responsabilidad que se comparte con los demás respecto al sistema social que los identifica, les posibilita identificarse y a la vez diferenciarse de otros conjuntos de individuos y de otros sistemas sociales. La *civilidad* ocupa aquí su debido puesto en la formación de los valores sociales que velan por cuidar de lo que es común a todos. Creo entender que en lo público la responsabilidad es de todos y así, lo social compete por entero a lo individual, pues lo social se concretiza en el individuo.

Razonamientos similares podrían esgrimirse respecto a las organizaciones, pues ellas son ordenamientos particulares dentro del ordenamiento social y no les es posible, al igual que a los individuos, enajenarse de la realidad que los circunda y que de alguna forma los ha hecho o les ha permitido hacerse "individuos" (elementos) suyos. La *identidad* juega aquí un importante papel en lo referente al conocimiento y reconocimiento entre los agentes sociales

como individuos de un mismo sistema social. La *responsabilidad sobre lo social* es un concepto incluyente que permite darle sentido al “yo” y al “tú” desde la identidad con el “nosotros”, de la misma forma que permite al “yo” y al “tú” diferenciarse de “los otros” con los que el “nosotros” nos vemos, percibimos y pensamos como diferentes y en el que se resalta la diferencia, la identidad y la validez de “ellos”.

La *responsabilidad sobre lo social* adquiere vigencia desde la otredad, que deberá entenderse como una condición que le viene a los individuos desde y a través de la interacción social, como una característica propia de sus formas de vida en sociedad. O sea, de los modos de relacionarse entre los hombres para *cuidar de sí* a través del *cuidado de los otros* y *de lo otro*. La otredad no es solo asunto de compartir la existencia propia con la ajena, sino también de involucrar a “lo otro” y “al otro” en lo “mío” como parte integral del mundo que se comparte con ellos, y sin los cuales es imposible la palabra y pierde sentido la acción. Es el alcance de mi identidad a partir del reconocimiento (igualdades y diferencias) del otro y de lo otro. No es posible concebir la historia y vivir la existencia por fuera de la otredad y lo social es su expresión más evidente<sup>181</sup>.

Existen además aspectos de diversa índole que, si bien son importantes para definir lo social desde las limitaciones humanas para la supervivencia, también podrían considerarse conceptos con igualdad de posibilidades explicativas con mayor potencial analítico. Ese es el caso específico de las *capacidades*. Pues en el intrincado juego de las interrelaciones entran diversos factores explicativos: el interés, los deseos, las necesidades, las expectativas, las capacidades, las competencias, entre muchos otros, que enriquecen las posibilidades de construir la identidad y la alteridad.

Uno de los principales problemas en las organizaciones contemporáneas, consiste en identificar, potencializar, generar y ampliar las capacidades de la organización, no solo en lo económico, sino también en su proyección

---

<sup>181</sup> Es importante estar de acuerdo con Schvarstein (2006) con que lo social “[...] se refiere en general a una característica de las relaciones humanas, la de nuestra mutua interdependencia.” (p.48).

social en particular y societal en general. Además, la ampliación de las *capacidades organizacionales*<sup>182</sup>, expandirían lo que podría llamarse la *agencia organizacional* (la capacidad que una organización tiene para procurarse su propio desarrollo y apoyar a los demás – interesados- a que logren el suyo propio) con lo que extenderían las posibilidades de desarrollo social en general y de los grupos de impacto en particular. Dentro de este megaproyecto, sería de esperar que los funcionamientos organizacionales y la acción social tomaran nuevos rumbos, se orientaran a nuevos objetivos, emplearan nuevos mecanismos y tuvieran nuevos alcances.

Por ser la RS un asunto relacionado con el ejercicio libre del hacer organizacional, la RSC debe estar dentro de la institucionalidad -identidad- de la organización. Este asunto es importante para definir el alcance de las libertades que las personas y las organizaciones conquistan y ejercen tanto en lo público como en lo privado. Esto es así en virtud de que la RS es una capacidad que desarrollan las organizaciones a través de los comportamientos socialmente responsables<sup>183</sup>. Lo público y lo privado atañen tanto a las organizaciones como a las personas por ser agentes activos (públicos o privados) actuantes dentro del macrosistema societal.

---

<sup>182</sup> El término capacidades fue empleado por Amartya Sen como elemento básico de su propuesta de entender el desarrollo como libertad. Ha sido empleado para referirse a los funcionamientos que las personas logran conquistar para procurarse la forma de vida que desean y valoran vivir. Sin embargo, y a riesgo de sobrepasarnos, el término lo aplicamos a las organizaciones por la conveniencia que trae para comprender el rol de los funcionamientos organizacionales en el desarrollo de las personas y de la sociedad en general. Un uso similar se hizo con el término agencia. (Restrepo E, 2008, pág. 547).

<sup>183</sup> La conquista de libertades con la que la RSC está comprometida, permite afianzar la autonomía de quienes la conquistan. Esta autonomía permite a las organizaciones mayor libertad en el *hacer*, pero en el *hacer responsable*. Así, las ganancias en autonomía que las organizaciones puedan conquistar se corresponden con la responsabilidad que puedan asumir. Sin temor a equívoco, la RSO hace parte de los componentes del desarrollo organizacional desde la perspectiva de Amartya Sen, esto es, desde la concepción del desarrollo como libertad. De manera que la conquista de mayor libertad en el hacer al comprometerse con un hacer socialmente responsable se traduce en desarrollo organizacional y contribuye al desarrollo humano y social sostenible.

Las libertades concretas (instrumentales como las llama Sen), de las que gozan y ejercen las personas y las instituciones, no son libertades en abstracto, son libertades, de alguna forma, organizadas e institucionalizadas, son libertades "acto-alizadas" en los funcionamientos organizacionales en el sentido en el que aquí se les ha tomado. Mientras las instituciones dan *forma* a la interacción humana, las organizaciones le dan *sentido*, pues son ellas las que definen sus objetivos y metas y precisan y organizan el tipo de información que requieren y que generan. La *institucionalidad* les da carácter a las organizaciones y en parte, las apoya en la definición de su *identidad*. Este es un aspecto crucial para la RSC, en tanto que ser socialmente responsable debe ser una *filosofía* que se corresponde con una *práctica* organizacional institucionalizada.

## 9.2 Lo social, la sociedad y el capital social

Retomando a Schvarstein (2006), se llega a que lo social alude a ciertas prácticas específicas "[...] de los miembros de una comunidad, procurando su cohesión sobre la base de la vigencia del principio de solidaridad" (p.48). Es indiscutible que la *solidaridad* es un valor que solo se manifiesta en lo social y que contribuye a la cohesión de los grupos humanos. Sin embargo, como ya se ha discutido, la solidaridad es una resultante de principios más amplios como el de justicia. Los dos conceptos, el de justicia y el de solidaridad, se ponen en tela de juicio en su función cohesionadora de la sociedad. ¿Cómo explicar el que una sociedad con alta divergencia y suficientemente reconocida como una sociedad ampliamente injusta, se preserve hasta el presente con niveles aceptables de cohesión? No se tienen respuestas contundentes al respecto, pero al parecer, la necesidad de supervivencia y las formas mismas para lograrla dentro de los sistemas sociales constituye una fuerza cohesionadora más poderosa que los valores mismos que la sustentan. De manera que la *responsabilidad sobre lo social* pareciera estar más al alcance de la prosaica necesidad de supervivencia que de los elevados principios de justicia y solidaridad<sup>184</sup>.

<sup>184</sup> Sin embargo, es ampliamente reconocido el hecho de que la responsabilidad, así como la solidaridad, constituyen, ambas, características principales de la llamada

Es fácil concluir que el bienestar individual debe ser la máxima preocupación colectiva al garantizar al menos las condiciones de supervivencia. Pero en este camino del bienestar, ya las sociedades tanto desarrolladas como las que no lo son, han caminado largo trecho con resultados discutibles. Sin embargo, es claro que el ocuparse de lo social, esto es, tener *responsabilidad sobre lo social*, no se reduce a la concepción bienestarista de la sociedad, pues son cosas diferentes, de un lado, el *bienestar* de la sociedad, de otro, la *responsabilidad sobre lo social* y por otra parte la *responsabilidad social*.

Se pretende escapar a las trampas de la concepción que propone entender a la sociedad como un conjunto de individuos que se unen e interrelacionan entre sí para compartir fines comunes, costumbres y cultura formando una comunidad<sup>185</sup>. En primer lugar, en este tipo de definición se confunde el sustantivo con el predicado, pues *lo social* es diferente a *la sociedad*, en cuanto lo social como adjetivo califica a la sociedad como sustantivo. Ciertamente lo social es un calificativo del sistema de relaciones entre los hombres al igual que lo es lo económico, lo político, lo religioso por nombrar algunos. La expresión: "*responsabilidad social corporativa*" comparte el mismo criterio. Sin embargo, definir a la sociedad como un *conjunto* de personas tiene toda su pertinencia, en la medida en que se quiere resaltar, no tanto a los individuos, sino a cierta unidad que la unión de dichas personas desea lograr. Esta unidad resultante es precisamente lo que la sociedad es por esencia y lo que lo social quiere significar. Es solo dentro de esta unidad

---

"ciudadanía terrestre" (Hamburger & Andres, 2008, pág. sp). Por su parte, el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE), aporta el concepto de "ciudadano corporativo" para referirse a lo que llama la nueva forma de existir de la empresa, fundamentada en la solidaridad interna y externa (Solarte R, 2003, pág. 2).

<sup>185</sup> El uso del término *comunidad* comúnmente se aplica para designar a un conjunto de personas que viven en un área geográfica y que logran construir una estructura social con identidad propia. Esta es la segunda acepción del término reportada por la Real Academia de la Lengua Española, que la define como: "Conjunto de las personas de un pueblo, región o nación". En la cuarta acepción que trae el diccionario se lee: "Conjunto de personas vinculadas por características o intereses comunes". Es claro que esta definición se refiere a las características provenientes de la misma comunidad, aunque los intereses comunes que la definen podrían acercar el alcance del término al concepto de "grupos de interés". Un aspecto interesante es que el término comunidad no requiere estar atado a lo espacial o lo geográfico como tampoco la RS lo estaría.

resultante que tiene sentido, el que los individuos que conforman dicho conjunto compartan fines comunes (convergentes) “por encima” de sus intereses particulares (de los cuales divergen) sin tener que renunciar a ellos y validando a lo social y a la sociedad como medio de su propia y personal realización de intereses. Así, la unidad social cobija a la diferenciación y particularización de sus integrantes y el sentido de la expresión “conjunto de individuos” tiene una amplia significación social.

Lo social permite referirse a la sociedad en forma de unidad o totalidad comprensiva<sup>186</sup> y posibilita pensarla, a pesar de su heterogeneidad, como un todo homogéneo, esto es, como una unidad. Dentro de la teoría de conjuntos, la única relación definida para los elementos del conjunto es la de “*pertenencia*”, la que se aplica tanto a las organizaciones como a las personas que hacen parte del conjunto social. Tanto los individuos como las organizaciones constituyen *clases* de conjuntos dentro de la sociedad<sup>187</sup>.

El sistema de interrelaciones entre los elementos de este conjunto está fundamentado en “*la acción social*” que resulta ser una *acción calificada*, esto es, una acción adjetivada por lo social<sup>188</sup> y, en consecuencia, diferen-

<sup>186</sup> Contrario a lo que ocurre en la teoría de conjuntos, donde la comprensión se emplea para nombrar a los conjuntos que tienen pocos elementos, lo social permite denominar de forma comprensiva la característica fundamental de la colectividad humana.

<sup>187</sup> En la teoría de conjuntos se entiende por Clase al conjunto de individuos que tienen, al menos, una propiedad común. De hecho, hay quienes, refiriéndose a los diferentes grupos de interés, afirman que: “La compañía tiene que vivir en relación, no solo con sus propietarios, sino también con las personas que trabajan para la compañía y sus familias, sus clientes y acreedores, sus proveedores, la comunidad local y el gobierno. De hecho, uno podría hablar de cierta “sociedad” con y entre esos diversos detentadores de interés con respecto a la empresa.” (Lindbaek, 2000, pág. 8).

<sup>188</sup> No es importante para esta reflexión el que la acción social esté o no regulada por leyes. Al igual, parece ser que históricamente la fuerza impulsora a la formación de la sociedad no fue la ley sino la cooperación para la supervivencia. En no pocas ocasiones la guerra ha dado también sus buenos frutos respecto a la formación de la sociedad. Una motivación más prosaica y menos refinada que la legal pero más humana y a veces más efectiva en términos de resultados. Lo legal puede considerarse como resultante de las necesidades regulatorias de los inicios de la cooperación social.

ciada de la *acción de la sociedad* que corresponde a la acción de un “*sujeto colectivo*”. De manera que no toda acción de la sociedad (colectiva) resulta ser una acción social, de la misma forma que no necesariamente es una acción del conjunto de individuos de la sociedad. Las acciones a las que la RSC da lugar son, en consecuencia, acciones sociales de las corporaciones, aunque es necesario resaltar que no toda acción social de las organizaciones es, por dicho motivo, acciones de responsabilidad social. Son acciones de las organizaciones cualificadas y adjetivadas por lo social. Estas acciones tienen *sentido social* en la medida en la que las organizaciones, al igual que los individuos del conjunto social, pertenecen a alguna colectividad. Los comportamientos organizacionales e individuales hacen parte de las formas de conducta social y los comportamientos, las acciones, los intereses, los fines y los valores compartidos, todos, en conjunto, conforman la cultura que es lo que, en última instancia, valida el sentido de todo *lo social* en la colectividad y permite que a su interior todos sus integrantes se reconozcan como “individuos” de dicha sociedad.

Un aspecto de lo social y de la sociedad que es importante para potenciar las acciones sociales en general y las organizacionales en particular, es el que corresponde a las *instituciones*. Ellas juegan un importante papel en cualificar lo social y en potencializar las acciones sociales en general y las organizacionales en particular, pues forman parte de llamado Capital Social<sup>189</sup>. Dasgupta y Serageldin (2000) las concibe como relaciones cooperativas de largo plazo que mejoran la eficiencia de las acciones colectivas<sup>190</sup>.

---

<sup>189</sup> Este término en verdad fue introducido en la literatura social por James Coleman infiriéndose al sistema de relaciones entre las personas como un recurso (Coleman, 1990). Posteriormente fue Pierre Bourdieu quien lo interpretó como el conjunto de ventajas del que las personas disfrutaban cuando viven en comunidad. Se rescata aquí el papel de la colaboración como garantía y ventaja social. Bourdieu también trabajó el concepto de capital cultural con el que el capital social está relacionado. Es necesario advertir sobre la posible confusión con el significado mercantil del término como el capital aportado por los socios. Se asume aquí que el concepto de capital se refiere a todo aquello que agrega valor. Por eso es pertinente su aplicación a lo social y a lo cultural. Es amplia la lista de autores sobre el tema del capital social que se dejará de lado por el momento por escapar a nuestro objeto de estudio.

<sup>190</sup> En otros autores se lee que “En la actualidad, el programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) establece que el fortalecimiento institucional tiene que

Dentro de los aportes institucionalistas puede apreciarse que las organizaciones *asumen* reglas del sistema social en el que están inmersas, sin embargo, lo interesante es que no necesitan *asimilarse* por entero a ellas. Esta autonomía relativa, que denota a la vez una posición política, es lo que permite comprender el *distanciamiento* entre organizaciones y el entorno que se ejerce en términos de la libertad, también relativa, de la que disfrutan todos los agentes sociales (de los que se supone hacen parte las organizaciones) en las sociedades democráticas y libres. Este distanciamiento es, en parte, lo que permite imputarles a las organizaciones el papel de *sujeto social activo* y, ya más específico y trascendentalmente, el papel de *agente social*. Este distanciamiento hace parte también del proceso de diferenciación que toda organización asume en su propio proceso de desarrollo y crecimiento que, a la vez, es parte de su proceso de complejización, de auto-juzgamiento, de identidad y diferenciación.

En general, la institucionalización forma parte esencial de la generación y el fortalecimiento de las capacidades de la organización<sup>191</sup> para definir con claridad su sistema relacional tanto interno como externo. El *capital social* resulta ser así un factor sinérgico de las acciones sociales y esta capacidad multiplicativa constituye parte de la riqueza social.

La expresión *capital social* realmente ilustra aquello que por capital pudiera entenderse: la capacidad social de incrementar el valor de la riqueza social. La RS tanto en lo organizacional como en lo empresarial o corporativo, forma parte de este capital. Esta forma de pensar lo social desde la concepción de capital, permite sopesar el impacto que este tipo de capital

---

ver con la creación de una sociedad y el apoyo a ésta para avanzar en determinadas tareas y conseguir objetivos de desarrollo humano (que se han concretado en la declaración del milenio)." (Vernis, Iglesias, Sanz, & Saz, 2006, pág. 39)

<sup>191</sup> "[...] el fortalecimiento institucional se refiere al proceso de mejorar las habilidades individuales o de fortalecer las competencias de una determinada organización o de un grupo de ellas." (Vernis, Iglesias, Sanz, & Saz, 2006, pág. 39). En Colombia y a pesar del avance de la cultura empresarial en responsabilidad social, se ha evidenciado que "[...] son precarios los esfuerzos por generar una institucionalidad para la coordinación, la promoción, difusión e investigación de la filantropía corporativa y de la responsabilidad social de las empresas." (Gutiérrez, Avella, & Villar, 2006, pág. 34).

podría tener sobre el capital empresarial, toda vez que el capital social mejora la eficiencia y la eficacia de la acción organizacional como acción para lo social. Es necesario avanzar en la reducción de la descapitalización social<sup>192</sup> y al parecer, la RSC forma parte de las posibilidades para su regeneración a través de los aportes para lograr un bien y buen vivir social<sup>193</sup>. Las organizaciones necesitan hoy capitalizar los factores generadores de capital social para no descapitalizarse societalmente.

Paralelo al análisis de las instituciones, se suele relacionar a la *cooperación* y la *coordinación* como dos satisfactores (medios) a través de los cuales se construyen las redes sociales, la confianza mutua y las normas de mutuo beneficio. Ambos medios son, en verdad, funcionamientos que cualifican a las acciones sociales. Estos dos adjetivos son aprendizajes que se transforman en capital social al incorporarse a la *cultura* social. Este es un trabajo arduo y lento en el que, a su vez, se sustenta el carácter dialógico del ejercicio de la RSC. Es un constructo que en las sociedades emergentes apenas

---

<sup>192</sup> Aspectos como la falta de solidaridad, de simpatía – en la concepción J.S. Mill-, la falta de identidad, la desconfianza, la discriminación, la apatía, al igual que la indiferencia frente a los problemas que a todos son comunes, la falta de cohesión y tejido social, la creciente desigualdad y la inoperancia de la justicia, la intolerancia, los problemas de convivencia, la inseguridad, la corrupción, ilegitimidad, la falta de gobernabilidad, son algunos de los aspectos entrópicos que explican la descapitalización social.

<sup>193</sup> El hecho de relacionar los compromisos de la responsabilidad social de las organizaciones hacia el *buen y el bien vivir* de las personas, no debe confundirse con la orientación de dichos compromisos hacia el bienestar o hacia lo que se llama la economía social de mercado, pues se considera que el bienestar es una *resultante* del cambio en los modos de vida de las personas. Estos modos de vida incluyen, además del nivel de vida, las condiciones de vida y como resultante, la calidad de vida, los factores culturales y axiológicos que califican el modo de vida como un modo o forma de un bien y buen vivir. Estas consideraciones alejan a la RSC de las visiones bienestaristas y de cualquier asociación con la propuesta socialdemócrata de la economía social de mercado. Este alejamiento de la RSC de la economía social de mercado no es porque se esté en contra de los principios neoliberales o socialdemócratas (alemanes) que la inspiró, o del cooperativismo y asociacionismo que generó y sus propósitos conciliatorios entre la eficacia empresarial y los principios de justicia social y democráticos, sino por el convencimiento de que la RSC está fundamentada en principios axiológicos antes que políticos con los que, sin embargo, sin duda alguna se relaciona.

se empieza a construir. Carecer de estos dos elementos es un verdadero tropiezo para el cumplimiento de los compromisos de la RSC e incluso, para que las mismas empresas asuman el reto de adherirse a la RS.

La *cooperación* y la *coordinación* tienen el presupuesto de la *participación*, un complicado asunto que también entra dentro de la cultura social y política de la población y que, al igual que la cooperación y la coordinación, es un aprendizaje social capitalizable. Al igual que la cooperación y la coordinación, la participación también está en la base del carácter dialógico de la RS en general y de la RSO y la RSC en particular. *Participación, cooperación y coordinación* son aspectos de lo social en los que las organizaciones pueden efectivamente articularse desde los compromisos de la RS, tanto con el desarrollo social y humano como con el desarrollo organizacional. Así, la RSC trasciende lo estrictamente económico hacia lo societal aportando a la eficiencia social en general y a la gestión empresarial en lo particular.

Los compromisos de la RSC también pueden entenderse desde el punto de vista funcional y colaborativo en la generación de cultura social<sup>194</sup>. Recuerdese que el principio rector sigue siendo el mismo: asumir sosteniblementemente

---

<sup>194</sup> Un aspecto interesante en esto de la función colaborativa de las organizaciones corresponde a la posibilidad de las grandes empresas de apoyar a otras a mantenerse en el mercado. Esta función *nodriza* de las organizaciones es clave para el desarrollo empresarial en particular y para el desarrollo social en general. Es esta una función más asertiva que aquella que pretende apoyar proyectos empresariales a través de aportes económicos, y que, si bien constituyen una condición financiera obligada, no es condición suficiente para la supervivencia de empresas nacientes. Sin embargo, hay que reconocer que en América Latina no es un tema preferente entre los grandes empresarios. Dentro del sector empresarial latinoamericano se resalta especialmente, como temas y compromisos de RSC, los que están relacionados con “[...] el comportamiento ético de la empresa, las condiciones de los trabajadores, el desarrollo comunitario, y el impacto sobre el medio ambiente. Temas como la integración de la cadena de proveedores, la gobernabilidad corporativa y la transparencia no aparecen con tanta fuerza en la región.” (Correa, Flynn, & Amit, 2004, pág. 9). También puede consultarse para el caso de las relaciones empresariales con proveedores a Homburg, Christian; Stierl, Marcel; Bornemann, Torsten (2013).

te<sup>195</sup> los compromisos que el comportamiento organizacional haya dado lugar en los puntos de contacto con los grupos de impacto ya sea como externalidades negativas o positivas. Hay que insistir en que participación, cooperación y la coordinación deben ser capitalizadas desde la perspectiva sinérgica del capital social.

Razones de otro tipo son también válidas aquí para sustentar la responsabilidad sobre lo social, pues siendo las organizaciones empresariales entidades organizadoras de la producción de riqueza, básica para la reproducción social, individual y organizacional, entonces *lo social* se convierte en condición societal de la reproducción organizacional e individual, a la vez que las organizaciones se convierten en condición económica de la reproducción social e individual. Así, la reproducción social y organizacional se convierten en condición social y económica para la reproducción individual mientras que el individuo se convierte en la condición existencial, concreta y específica para la generación y comprensión de lo social y lo organizacional. En general, esto es lo esencial que habría que comprender de la *responsabilidad sobre lo social*.

---

<sup>195</sup> Entiéndase bien, el concepto de sostenibilidad incluye mucho más que los requerimientos financieros de la permanencia empresarial. Se incluyen criterios societales y de una manera muy especial, aquellos factores que contextualmente permitan a las organizaciones en particular y a la sociedad en general, lograr un balance entre lo social, lo económico, lo financiero y lo ambiental. Cada sociedad definirá de acuerdo con sus condiciones sus propios requerimientos y condiciones para lograr el balance en cuestión. Así, la RSC aporta al logro de dicho balance sin que ello signifique la solución total del desequilibrio socioeconómico y evitando caer así en discusiones anacrónicas que absurdamente enfrentan lo social con el mercado.

# Referencias bibliográficas

---

- ACCINELLI G, E., & DE LA FUENTE G, J. L. (2013). Responsabilidad social corporativa, actividades empresariales y desarrollo sustentable. Modelo matemático de las decisiones en la empresa. *Contaduría y Administración* 58 (3), julio-septiembre 2013, 227-248.
- AGUILERA, A., & PUERTO, D. P. (2012). Crecimiento empresarial basado en la responsabilidad social. *Pensamiento & Gestión*, 32, 1-26.
- ALDRICH, H. E., & PFEFFER, J. (1976). Environments of organizations. *R. H. Turner & J. F. Short, Jr. (Eds.), Annual Review of Sociology, Vol. ., 79- 105.*
- ALVARADO, A., & SCHLESINGER, M. (2008). Dimensionalidad de la responsabilidad social empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: una aproximación desde el modelo de Carroll. *Estudios Gerenciales*, 24(108) , 37-59. .
- ANDRÉS., H. F. (2008.). *Humanización de la empresa. Hacia una ética aplicada en las organizaciones.* . Bogotá, D.C. : Universidad de San Buenaventura. .
- ARCHER, M. (1995). *Realist social theory: the morphogenetic approach.* . New York: Cambridge University Press. .
- ARENDRT, H. (1998 ). *La condición humana.* . Barcelona- España: Piadós Ibérica.
- ARENDRT, H. (2009). *Responsibility and Judgment.* New York: Schocken Books.
- ARFKEN, G. B. (2005). *Mathematical methods for phisicists.* . USA: Elsevier Academic Press.
- AVI-YONAH, R. (2005). The cyclical transformations of the corporate a historical perspective on corporate social responsibility. *Delaware Journal of Corporate law.*

- BARNARD I., C. (1939). *Las funciones de los elementos dirigentes*. Madrid: Instituto de Estudios políticos.
- BARNEY, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1991, Volumen 17. , pp 99- 120.
- BARON, D. (2001). Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 10 (1), 7-45.
- BEGBIE, R., & CHUDRY, F. (2002). The Intranet Chaos Matrix: A conceptual framework or designing an effective knowledge management intranet. *Journal of Database Marketing*, Vol. 9 Issue 4, 325.
- BERBEL G, G., REYES G, J. D., & GÓMEZZ V, M. (2007). La responsabilidad social en las organizaciones (RSO): análisis y comparación entre guías y normas de gestión e información. . *INNOVAR*. Vol. 17, No. 29, enero a junio, 27- 48.
- BERTALANFFY, L. V. (1989). *Teoría general de los sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones* . Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- BIRD, R., HALL, A. D., MOMENTÈ, F., & REGGIANI, F. (2007). What corporate social responsibility activities are valued by the market? *Journal of Business Ethics*, 76(2), 189-206.
- BRADLEY R, A., DONALDSON R, T., FREEMAN, E., JENSEN, M. C., MITCHELL, R. K., & WOOD, D. J. (2008). Dialogue: Toward Superior Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, 18, (2), 153- 191.
- BROESMA, T. (1995). In Search of the Future. *Training & Development*, Vol. 49 Issue 1, p38.
- BROWN, L. D., & JAGADANANDA. (2007). *Legitimidad y rendición de cuentas de la sociedad civil: temas y desafíos* . USA: Centro Hauser para Organizaciones Sin Fines de Lucro y CIVICUS: Alianza Mundial para la Participación Ciudadana y el Centro para la Juventud y el Desarrollo Social (CYSD) .
- BURGOS J, J. D., PLAZA U, J. A., & MAGÁN D, A. (2007). La satisfacción de los grupos de interés: actividades de la empresa directamente relacionadas. *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM*, Vol. 1 (págs. 39- 49). España: Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- BURNS, T., & STALKER, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- CAMBELL, A. (1993). *Applied Chaos theory: A Paradigm for Complexity*. San Diego: Academic press.

- CANTO-SPERBER. (2001). *Diccionario de ética y de filosofía moral, Tomo II, pp.1396-1402*. México: Fondo de cultura económica.
- CARROLL, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- CARROLL, A., & BUCHHOLTZ, A. (2008). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. . New York: Cengage Learning.
- CARROLL, A., & SHABANA, K. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. . *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- CHAMON, J., & AMURRIO, J. C. (2002). *Responsabilidad Social de la Organización. Seminario Internacional: Capital social, ética y desarrollo. Los nuevos desafíos*. La Paz: Universidad Católica Boliviana.
- CHANDLER, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology Cambridge.
- CHEN, E. A. (2008). Rival Interpretations of Balancing Exploration and Exploitation: Simultaneous or Sequential? En J. Wiley, *Handbook of Technology and Innovation Management* (págs. pp.197-214.). London: S. Shane (ed.).
- CHENG, Y.-T., & VAN DEVEN, A. H. (1966). Learning the innovation journey. Order out of chaos? *Organization science: A journal of the institute of management science. Vol 7, issue 6*, p.593, 22 p.
- CHILD, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance The Role of Strategic Choice. *Sociology, Vol. 6, No. 1*, pp. 1-22.
- CHILD, J. (1997). Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. *Organization Studies. Vol. 18, No. 1, 1997*, pp. 43-76.
- COASE, R. (1937). La naturaleza de la empresa. *Información comercial española, 557, enero de 1980.*, 67- 76.
- COASE, R. (1996). La naturaleza de la empresa. En O. W. (coords.), *La naturaleza de la empresa: orígenes, evolución y desarrollo* (págs. pp. 29-48.). México: Fondo de Cultura Económica.
- COELHO, P., MCCLURE, J., & SPRY, J. (2003). The social responsibility of corporate management: a classical critique. . *The sociaMid - American Journal of Business, 18 (1)*, 15- 24.
- COLEMAN, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.

- CORREA, M. E., FLYNN, S., & AMIT, A. (2004). *Responsabilidad Social Corporativa en América Latina. Una visión empresarial. N° 85. Naciones Unidas, CEPAL, GTZ. División de desarrollo sostenible y asentamientos humanos.* Santiago de Chile: NU, CEPAL, GTZ. .
- CORTINA, A. (2005). *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial.* Madrid: Trotta.
- CYERT, R., & MARCH, J. (1963). *A Behavioral Theory Of The Firm.* Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall.
- DAFT, R. L. (2000). *Management.* Fort Worth. London: Dryden Press.
- DASGUPTA, P., & SERAGELDIN, I. (2000). *Social Capital: A Multifaceted Approach.* Washington: The World Banck. .
- DAVIS, K. (1960). Can business afford to ignore corporate social responsibilities? *California Management Review, 2(3), 70-76.*
- DAVIS, K., FREDERICK, W. C., & BLOMSTROM, R. (1988). *Business and society. Concepts and policy issues.* NY: McGraw Hill.
- DE CASTRO, G. (2008). *Reputación empresarial y ventaja competitiva.* España: ESIC Editorial.
- DIMAGGIO, P. J., & POWELL, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective. Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review, Volume 48. Issue 2 (Apr., 1983), 147-160.*
- DONALDSON, T., & DUNFEE, T. (1994). Toward a unified conception of business ethics: integrative social contracts theory. . *The Academy of Management Review, 19 (2), 252.*
- DRUCKER, P. F. (1993). *La sociedad postcapitalista.* Bogotá: Norma.
- E. HELFAT, C., FINKELSTEIN, S., MITCHELL, W., PETERAF, M., SINGH, H., TEECE, D., & G. WINTER, S. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations.* Malden: Blackwell Publishing.
- EPSTIEN, M. L. (2001). *La empresa honesta: cómo convertir la responsabilidad corporativa en una ventaja competitiva.* España: Paidós.
- FAMA, E. (2007). Agency problems and the theory of the firm. *Universidad de Chicago. 88 (2), 288-307., 288- 307.*
- FAYOL, H. (1949 ( 1916)). *General and Industrial Management. Traducción de Constan- ce Storrs.* Londres: Pitman Publishing Ltd.

- FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, J. L. (2008). La dimensión ética del gobierno corporativo. En G. G. (eds.), *El modelo de empresa del siglo XXI. Hacia una estrategia competitiva y sostenible. Colección Biblioteca Ciencias Sociales, N° 6* (págs. 93- 110). Madrid: Ediciones Cinca.
- FERNÁNDEZ, G. R. (2005). *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*. España: Thomson Editores.
- FISCHER, J. (2004). Social Responsibility and Ethics: Clarifying the Concepts. . *Journal of Business Ethics*, 52(4), 381.
- FONTRODONA, J., & SISON, A. (2006). The Nature of the Firm, Agency Theory and Shareholder Theory: a critique from Philosophical Anthropology. . *Journal of Business Ethics*, 66(1), 33- 42.
- FRIEDMAN, M. (1966). *Capitalismo y libertad*. Madrid: Biblioteca Orbis.
- FRIEDMAN, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, September 13 , 32-33, 122-126.
- FRIEDMAN, M. (1991). *Fundamentos de las teorías del espacio-tiempo*. Madrid: Alianza Universidad.
- FRISHAMMAR, J. (2006). Organizational Environment Revisited. A Conceptual Review and Integration. *International Studies of Management and Organizations*, 2006, Volumen 36, N° 3. , pp. 22-49.
- FUNDACIÓN PROHUMANA . (2006). *Ranking de RSE. Las Empresas más responsables socialmente de Chile 2006. Una mirada desde los trabajadores*. Obtenido de [www.prohumana.cl](http://www.prohumana.cl): <http://www.prohumana.cl/documentos/documentotrabajadoresrenking2006.pdf>
- G KING, B. (2014). Reputational dynamics of private regulation. *Socio-Economic Review* (2014) 12, 200- 206.
- GASTLEY, W., & VAN DE VEN, A. H. (1983). Central Perspectives and Debates in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 2 (Jun., 1983), pp. 245-273.
- GALLEGO, F. (2006). La Responsabilidad Social en las Organizaciones: ¿Factor de ventaja competitiva? *Revista AD-MINISTER. Universidad EAFIT* (8), 106-123.
- GARRIGA, E., & MELÉ, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1- 2), 51-71.
- GUILLÉN, M. (2006). *Ética en las organizaciones: construyendo confianza*. Madrid: Pearson Educación.

- GUTIÉRREZ- RUBÍ, A. (15 de 05 de 2006). *Europa press- Tribuna de expertos*. Obtenido de [www.europapress.es/epsocial/rsc/noticia-rsc-tribuna-expertos-antoni-gutierrez-rubi-promotor-responsabilidadglobalcom-20060515120311.html](http://www.europapress.es/epsocial/rsc/noticia-rsc-tribuna-expertos-antoni-gutierrez-rubi-promotor-responsabilidadglobalcom-20060515120311.html): <http://www.europapress.es/epsocial/rsc/noticia-rsc-tribuna-expertos-antoni-gutierrez-rubi-promotor-responsabilidadglobalcom-20060515120311.html>
- GUTIÉRREZ, R., AVELLA, L. F., & VILLAR, R. (2006). *Aportes y desafíos de la responsabilidad social empresarial en Colombia*. Colombia: Edisoma Ediciones Especiales.
- H, M. R., & F., V. G. (2004). *De máquinas y seres vivos. Autopoiesis: la organización de lo vivo*. Buenos Aires: Grupo Editorial Lumen-Editorial Universitaria. .
- HAMBURGER, F., & ANDRES, A. (2008). *Humanización de la empresa. Hacia una ética aplicada en las organizaciones*. Bogotá, DC.: Colombia 2008. ed:UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA.
- HANNAN, M. T. (1989). *Organizational ecology*. Cambridge (MA): Harvard University Press.
- HANNAN, M., & FREEMAN, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49, 149-164.
- HARRINGTON, B. (2014). The companies we keep: from legitimacy to reputation in retail investment. *Socio-Economic Review* (2014) 12, 186- 195.
- HEL FAT, C., & PETERAF, M. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. . *Strategic Management Journal*, 24, 997-1010.
- HEL FAT, C., & WINTER, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (n) ever-changing world. . *Strategic Management Journal*, 32, 1243-1250.
- HERZBERG, F. (1976). *Managerial choice: to be efficient and to be human*. New York: Dow Jones, Irwin.
- HODGES, A. (2005). Retos y oportunidades globales. *Memorias del Primer Foro de RS para Presidentes y Líderes Empresariales "La responsabilidad social empresarial como generadora de valor*. (pág. sp). Bogotá: CCRE, Compartamos con Colombia y Fundación Codespa.
- HOMBURG, C., STIERL, M., & BORNEMANN, T. (2013). Corporate Social Responsibility in Business-to-Business Markets: How Organizational Customers Account for Supplier Corporate Social Responsibility Engagement. . *Journal of Marketing: November 20*, Vol. 77, No. 6, 54-72.

- HUSATA GARAY, R. (2014). Conceptualización del término Gobernanza y su vinculación con la Administración Pública. *Encrucijada. Revista electrónica del Centro de estudios en Administración Pública*. N° 18° septiembre-diciembre, 1- 18.
- JACKSON, G., & BRAMMER, S. (2014). Introducing grey areas: the unexpectedly weak link between corporate irresponsibility and reputation. *Socio-Economic Review* (2014) 12, 154- 166.
- JENOFONTE. (1993). *Económico*. Madrid: Gredos. .
- JENOFONTE. (1993). *Económico, 1° Edición, 1993* . Madrid: Gredos S.A.
- JONES, T. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. . *California Management Review*, 22(3), 59.
- JORDI, T. G. (2007). *La Responsabilidad Social Corporativa en la Gestión Empresarial*. . Barcelona.: Departament d'Economia de l' Empresa - Universitat Autònoma de Barcelona.
- JOYNER, B. E., & PAYNE, D. (2002). Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*. December 2002, Volume 41, Issue 4, 297-311.
- KARPOFF, J. M. (2014). The grey areas of firm behaviour: an economic perspective. *Socio-Economic Review* (2014) 12, 167- 176.
- KEYSTONE, CIVICUS; HAUSER CENTER FOR NONPROFIT ORGANIZATIONS DE HARVARD . (2005). *Foro Social mundial. Taller: El futuro de la rendición de cuentas de la sociedad civil*. Porto Alegre, Brasil: sd.
- KLIKSBERG, B. (2004). *Más ética, más desarrollo*. . Buenos Aires: Editorial Temas.
- KOTLER, L. (2005). *Responsabilidad Social Corporativa*. Hoboken, NY: Wiley.
- LADRIERE, J. (1978). *El reto de la racionalidad*. Salamanca: Sigueme. .
- LANGE, D. (2014). How do we come to the conclusion that an organization has acted socially irresponsibly? Some considerations on the process of attribution and the issue of head injuries in the NFL. *Socio-Economic Review* (2014) 12, 176- 181.
- LAWRENCE, P. R., & LORSCH., J. W. (1961). *Organization and Environment*. . Boston MA: Harvard Business School Press.
- LEWIN, K. (1946). *The Research Center for Group Dynamic*. New York.: Beacon House.
- LINDBAEK, J. (26 de junio de 2000). *La ética y la responsabilidad social empresarial. Seminario internacional "Capital social, ética y desarrollo: los desafíos de la gobernabilidad democrática"*. Caracas. Obtenido de [www.iadb.org/etica](http://www.iadb.org/etica): [www.iadb.org/etica](http://www.iadb.org/etica)

- LOCKETT, A., THOMPSON, S., & MORGENSTERN, U. (2009). The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11, 9- 28.
- LOGSDON, J., & WOOD, D. (2002). Business citizenship: From domestic to global level of analysis. . *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), 155.
- LONGINOS, M., & SALVADOR, R. (2008). La Evaluación de la Empresa por el Consumidor según sus Acciones de RSC. *Cuadernos de economía y dirección de empresa*. 11(35), 91- 112.
- LUHMANN, N. (2005). *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. Barcelona: Antrhopos-Universidad Iberoamericana. .
- MAIGNAN, I., & FERRELL, O. (2004). Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19.
- MAPLESOFT, A. D. (2013). *Maple User Manual*. USA: Maplesoft, a division of Waterloo Maple Inc.
- MARCH, J. G. (1987). *Teoría de la organización*. Barcelona: Ariel Economía.
- MARTÍN, G. &. (19, 20 y 21 de septiembre de 2004). Análisis estratégico de la reputación empresarial. Evidencia empírica de la teoría de recursos y capacidades. *Documento presentado en el XIV Congreso Nacional ACEDE "Conocimiento y Competitividad", realizado el 19, 20 y 21 de septiembre en Murcia (España)*. Murcia, España: nd.
- MARTÍNEZ GARCÉS, D. C. (ND de marzo de 2007). *Proyecto de investigación: la responsabilidad social empresarial, el papel de los gobiernos, los organismos multilaterales y la ONG'S*. Recuperado el 27 de julio de 2008, de [www.anahuac.mx/gof/documentos/pdfrse/dora.pdf](http://www.anahuac.mx/gof/documentos/pdfrse/dora.pdf)
- MARTÍNEZ, H. H. (2005). El marco ético de la responsabilidad social empresarial. *Pontificia Universidad Javeriana, Colección Biblioteca del Profesional -*, 2 -11.
- MASLOW, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid (España) editores. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- MATTEN, D., CRANE, A., & CHAPPLE, W. (2003). Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship. *Journal of Business Ethics*, 45(1-2), 109.
- MATURANA, H., & VARELA, F. (1980). *Autopoiesis and Cognition; The Organization of the Living*. Boston: Reidel.
- MAYO, E. (1945). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- MAYORGA O, P., GONZÁLEZ, J., & VOLMAR, J. (2001). *Responsabilidad Social de la Empresa. Elementos teóricos*. Bogotá DC: Fundación Corona.
- MCGREGOR, D. M. (1960). *The human side of enterprise*. New York : McGraw-Hill.
- MCWILLIAMS, A., SIEGEL, D., & WRIGHT, M. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic implications (Editorial). *Journal of Management studies*, 43 (1), 1- 18.
- MENON, A., & MENON, A. (1997). Enviropreneurial marketing strategy: the emergence of corporate environmentalism as market strategy. . *Journal of Marketing*, 61 (1), 51.
- MERCADO, P., & GARCÍA, P. (2007). La responsabilidad social en empresas del Valle de Toluca (México): un estudio exploratorio. *Estudios Gerenciales*, 23(102), 119-135.
- MIDTTUN, A., & GRANDA, G. (2007). Innovación y responsabilidad social empresarial. . *Revista Corporate Governance del Emerald Group Publishing Limited*, 7(4), 18.
- MIGUEZ GONZALEZ, M. I. (2007). Analysis of the Use of the Concepts Public, Stakeholder and Constituent in the Theoretical Framework of Public Relations. *Zer*, vol 12, N° 23, 183- 197. .
- MUGUERZA C, J. (1998). ¿Qué define las reglas?: la sociedad frente al mercado.. En F. (. Álvarez - Uría, *Neoliberalismo vs democracia*. (págs. 17-25.). España: La Piqueta.
- MUÑOZ, C. R. (2007). *El Desarrollo de las Organizaciones en el siglo XXI: Ética, responsabilidad social, gestión de la diversidad y gestión del cambio*. Madrid: Fondo Editorial para el Desarrollo de las Organizaciones en el siglo XXI.
- MURPHY, R., & CROWTHER, D. (2002). Social responsibility and marketing: an agenda for research. . *Management Decision*, 302- 309.
- MUZY, T. (. (2003). What about social responsibility and public relations?. *European Public Relations News*, vol. 2, n°4, 12-14.
- NAGLE, R. K. (2005). *Ecuaciones Diferenciales y Problemas con Valores en la Frontera*. México: Pearson Educación.
- NEUBAM, D. O., & ZAHARA, S. (2006). Institutional Ownership and corporate social performance: the moderating effects of investigation horizon, activism and coordination. *Journal of management*, 32 (1), 108- 131.
- NORTH, D. C. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. . México: Fondo de Cultura Económica.

- ORTS, E., & STRUDLER, A. (2000). The ethical and environmental limits of stakeholder theory. . *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 215- 233.
- OSPINA G, A. (4 de mayo de sf). *Indicadores de responsabilidad social: medio, pero no fin*. Obtenido de Centro Colombiano de X22 Empresarial (CCRE). Bogotá, DC, Colombia. Documentos.: [www.ccre.org.co/upload/May04\\_g.pdf](http://www.ccre.org.co/upload/May04_g.pdf). consultado en febrero de 2009.
- OSPINA G, A. (4 de mayo de sf). *Las buenas prácticas: el nivel estratégico de la RSE. Informe de investigación. Bogotá, D.C. Colombia*. Obtenido de Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE), p. 1. Documentos.: [www.ccre.org.co/upload/May04\\_g.pdf](http://www.ccre.org.co/upload/May04_g.pdf). consultado en febre
- PALAZZO, G., & RICHTER, U. (2005). CSR business as usual? The case of the tobacco industry. *Journal of business Ethics*, 61 (4), 387.
- PARTNOY, F. (2014). Six shades of grey: a legal perspective on reputation. *Socio-Economic Review* (2014) 12, 195- 200.
- PERDIGUERO, T. G., & GARCÍA, R. A. (2005). *La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial*. . Valencia: García Reche A. Editor.
- PFEFFER, J. (1982). *Organizations and organization theory*. Boston: Pitman.
- PFEFFER, J., & SALANCIK, G. (1978). *The External Control of Organizations*. New York, Harper y Row. New York: Harper y Row.
- PHILLIPS, R. A. (2003). Stakeholder Legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 13, (1), 25-41.
- PHILLIPS, R. A., FREEMAN, R. E., & WICKS, A. C. (2003). What Stakeholder Theory is Not. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), 479- 502.
- PLATÓN. (1962). *Diálogos. Menón o de la virtud*. España. : E.D.A.F.
- POLONSKY, M. J. (2005). An empirical examination of the Stakeholder strategy matrix. *European Journal of Marketing*, 1199- 1215.
- PORTER, M. E., & KRAMER, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- PRATS Y CATALÁ, J. (2001). Gobernabilidad democrática para el desarrollo humano. Marco conceptual y analítico. *Instituciones y Desarrollo. Vol 10, Barcelona*, 103-148.
- PUGH, D., & HICKSON, D. (2007). *Great Writers on Organizations*. . Hampshire: Ashgate Publishing Limited.

- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (1984). *Diccionario de la lengua española*. 20ª ed. Madrid: Espasa-Calpe.
- RESTREPO E, F. J. (2008). *El sentido del desarrollo. Una relectura desde Amartya Sen*. Medellín: Editorial UPB.
- RIVAS, L. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad & Empresa, Universidad del Rosario*, 17, 11- 32.
- ROCHLIN, S. (2005). Llevar la responsabilidad corporativa al ADN de su empresa. *Harvard Business Review*, 83(8). *Harvard Business Review*, 83(8), 31-38.
- RUMELT, R. S. (1991). Strategies, Management and Economics. *Strategic Management Journal*, 12 (special issue), 556-570.
- SÁNCHEZ DE ROLDÁN, K. (2004). *Construcción de Capital Social*. Santiago de Cali: Universidad del Valle.
- SCHREYÖGG, G., & KLIESCH-EBERL, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28, 913-933.
- SCHRÖDINGER, E. (1992). *La estructura del espacio-tiempo*. Madrid: Alianza Universidad.
- SCHVARTEIN, L. (2006). *La inteligencia social de las organizaciones. Desarrollando las competencias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social*. Buenos Aires: Paidós, SAICF.
- SCOTT, W. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative science quarterly* N° 32(4), 493- 511.
- SELZNICK, P. (1948,). An approach to a Theory of Organization. *American Sociological Review*, 8, 47- 54.
- SEN, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Barcelona: Planeta.
- SIERRA-GARCÍA, L., GARCIA BENAÚ, M. A., & ZORIO, A. (2014). Credibilidad en Latinoamérica del informe de responsabilidad social corporativa RAE. *Revista de Administração de Empresas*, 54(1), 28-38.
- SIGGELKOW, N. (2002). Evolution toward fit. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 125-159.
- SIMON, H. A. ((1962), 1991.). *El Comportamiento Administrativo*. Madrid: Editorial Aguilar.
- SINGH, H., & SINGH, A. (2002). Principles of complexity and chaos theory project execution: A new approach to management. *Cost Engineering*, vol 44, issue 12, p 33.

- SMITH, C. (1992). Collins diccionario español- inglés, inglés- español. Third Edition. Barcelona: Ediciones Grijalbo, S.A.
- SMITH, C. (2001). Ethical guidelines for marketing practice: A reply to Gaski y some observations on the role of normative marketing ethics. . *Journal of Business Ethics*, 32(1), 3-18.
- SOLARTE R, R. (2003). Responsabilidad social en Colombia. Retos desde la complejidad y la búsqueda de no exclusión. Bogotá. Obtenido de [www.colombiaincluyente.org](http://www.colombiaincluyente.org)
- STEINBERG, H. (2006). *La dimensión humana en la gobernabilidad empresarial*. Obtenido de [www.gestionhumana.com](http://www.gestionhumana.com): [http://www.gestionhumana.com/gh4/IdentificaEmpresa.asp?Siga=/gh4/BancoConocimiento/L/la\\_dimension\\_humana\\_en\\_la\\_gobernabilidad\\_empresarial/la\\_dimension\\_humana\\_en\\_la\\_gobernabilidad\\_empresarial.asp](http://www.gestionhumana.com/gh4/IdentificaEmpresa.asp?Siga=/gh4/BancoConocimiento/L/la_dimension_humana_en_la_gobernabilidad_empresarial/la_dimension_humana_en_la_gobernabilidad_empresarial.asp)
- STERNBERG, E. (1997). The defects of stakeholder theory. *Corporate Governance*, 5(1), 3-10.
- TAYLOR, F. W. (1969). *Principios de la Administración Científica*. México: Herrero Hnos. S. A.
- VARELA, F., MATURANA, H., & URIBE, R. (1974). Autopoiesis: the organization of living systems, its characterization and a model. . *Biosystems N° 5*, 187-196. .
- VERDUZCO, A. (2006). Responsabilidad social empresarial: de la dimensión corporativa a la personal. *The Anáhuac Journal*, 6(1), , 100- 111.
- VERNIS, A., IGLESIAS, M., SANZ, B., & SAZ, Á. (2006). *Claves para el fortalecimiento de las organizaciones no lucrativas*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- VILLAFAÑE, J. (2009). Reputación corporativa y RSC. Bases empíricas para un análisis. *revista TELOS, abril-junio 2009, N° 79*, 1- 9.
- VILLEGAS, L. C., & GIRALDO A, L. (2008). La formación universitaria en responsabilidad social empresarial (RSE): un asunto de desarrollo. *Colombia, Revista virtual Universitaria Católica del Norte. N° 25*, sp.
- VITELL, S., & PAOLILLO, J. (2004). A cross-cultural study of the antecedents of the perceived role of ethics and social responsibility. *Business Ethics*,13 (2-3), 185- 199.
- WEBER, M. (1993). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- WEISS, W. J. (2006). *Ética en los negocios: Un enfoque de administración de los Stakeholders y de casos (4ª ed.)*. México: Thomson.
- WERNERFELT, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 1984, Volumen 5, N° 2, pp. 171-180.

- WHEELER, D., COLBERT, B., & FREEMAN, R. (2003). Focusing on value: Reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world. . *Journal of General Management*, 28(3), 1.
- WILLIAMSON, O. E. (1981). The economics of organization: the transaction cost approach. *American Journal of sociology*. N° 87, 548- 577.
- WILLIAMSON, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- WINTER, S. G. (2008). Dynamic capabilities as a source of change. . En A. E. (Eds.), *The institutions of the market: Organizations, social systems, and governance* (págs. 40-65). New York: Oxford University Press.
- WOODWARD, J. (1958). *Management and Technology*. London: H.M.S.O.
- ZAKHEM, A. J., PALMER, D. E., & STOLL, M. L. (2007). *Stakeholder theory: essential readings in ethical leadership and management*. Amherst, N.Y.: Prometheus Books.
- ZAVYALOVA, A. (2014). Negative consequences of good reputation and positive outcomes of negative events. *Socio-Economic Review* (2014) 12, 181- 186.
- ZUCKER, L. G. (1988). *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*. MA: Ballinger Pub Co.
- /la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/



Universidad  
Pontificia  
Bolivariana

## SU OPINIÓN



Para la Editorial UPB es muy importante ofrecerle un excelente producto.  
La información que nos suministre acerca de la calidad de nuestras publicaciones  
será muy valiosa en el proceso de mejoramiento que realizamos.

Para darnos su opinión, comuníquese a través de la línea (57)(4) 354 4565  
o vía correo electrónico a [editorial@upb.edu.co](mailto:editorial@upb.edu.co)

Por favor adjunte datos como el título y la fecha de publicación,  
su nombre, correo electrónico y número telefónico.

El concepto de Responsabilidad social se proyecta de una forma renovada, gracias a los nuevos enfoques teóricos que surgen desde las ciencias sociales y los acontecimientos que interpelan al ser humano. Un ejemplo, lo constituye el surgimiento y consolidación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible que ha jalonado una nueva visión de las organizaciones, su gobernanza e incidencia en las dimensiones sociales, económicas y ambientales de los territorios. El concepto encierra tres componentes complementarios: el de su teorización, gestión y medición de las externalidades que se desencadenan desde ella. Este libro da cuenta, desde una perspectiva multidisciplinaria, de esta complejidad propia del concepto.

