



La responsabilidad social de las empresas: modelo de tres dimensiones para su estudio.

Manuel de Jesús Moguel Liévano

ISBN-13: 978-84-15774-14-3



Editado por la Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso para eumed.net

Derechos de autor protegidos. Solo se permite la impresión y copia de este texto para uso personal y/o académico.

Este libro puede obtenerse gratis solamente desde
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1231/index.htm>

Cualquier otra copia de este texto en Internet es ilegal.

La responsabilidad social de las empresas: modelo de tres dimensiones para su estudio.
Un enfoque organizacional.



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN C-I**

***LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS: MODELO DE TRES
DIMENSIONES PARA SU ESTUDIO. UN ENFOQUE ORGANIZACIONAL.***

MANUEL DE JESÚS MOGUEL LIÉVANO

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México, Julio de 2012

ÍNDICE

	Pág.
Agradecimientos	5
Presentación	7
Introducción	11
Capítulo I. El problema de la Responsabilidad social de las empresas en el análisis organizacional	15
Introducción	15
1. El imperativo de la Responsabilidad social de las empresas y su posicionamiento en el debate organizacional	17
2. Diversidad disciplinaria en los estudios de la RSE	25
3. Antecedentes, evolución y ambigüedad conceptual de la RSE	28
4. El comportamiento socialmente responsable y la búsqueda de legitimidad	41
5. La Responsabilidad social de las empresas en México	44
Capítulo II. Método de tres dimensiones para el estudio de la Responsabilidad social de las empresas	49
Introducción	49
1. Método de tres dimensiones para el estudio de la RSE: Gobierno Corporativo, Desarrollo Sustentable y Desarrollo Organizacional	50
2. Principales acontecimientos en la evolución de las tres dimensiones para el estudio de la RSE	57
3. Breve comentario por cada acontecimiento	61
A. Dimensión gobierno corporativo	61
B. Dimensión desarrollo sustentable	74
C. Dimensión desarrollo organizacional	88
Capítulo III. El Gobierno corporativo en la Responsabilidad social de las empresas	104
Introducción	104
1. Estructuras y regulaciones	108
1) Elementos para la estructura del Gobierno Corporativo	108
2) Regulaciones nacionales e internacionales en la materia	116

2. Aspecto financiero y cognitivo	124
1) Aspecto financiero	125
2) Aspecto cognitivo	133
3. Ética organizacional	141
1) Un dilema perenne: los negocios y la ética	141
2) La actitud ética en las organizaciones y sus consecuencias	143
3) Implicaciones teóricas y empíricas de la actitud ética	147
Capítulo IV. El Desarrollo sustentable en la Responsabilidad social de las empresas	153
Introducción	153
1. Conceptuación y reglamentaciones	155
1) Elementos para la construcción del concepto	155
2) Reglamentaciones de organismos internacionales	168
2. Gestión de calidad y ambiental	171
1) Sistemas de gestión de calidad	172
2) Sistemas de gestión ambiental	177
3. El triple balance de resultados	181
Capítulo V. El Desarrollo organizacional en la Responsabilidad social de las empresas	188
Introducción	188
1. Aportaciones de las ciencias de la conducta	189
2. La mirada de la metáfora organizacional en la RSE.	216
3. La gerencia centrada en las personas	228
Conclusiones y reflexiones finales	237
Bibliografía	242
Índice de figuras	250
Siglas y acrónimos	251

Dedicatoria:

Para las tres personitas que me dan vida:
Linaloe María Concepción, Sara Linaloe y Manuel Ricardo

Para nuestras familias: Vega Morales y Moguel Liévano

En Homenaje:

*“Hoy es un día impar, me corresponde acompañar a dormir a Sarita.
Son las diez y media de la noche, todo parece indicar que Sarita duerme,
La recámara a media luz, la cobijo bien y procedo a retirarme de su lado,
La niña se despierta de súbito y me pregunta: ‘¿A dónde vas, papá?’,
Sorprendido, me quedo con ella un momento más y le contesto
‘A trabajar, hijita, mi trabajo es cuidar de ti’,
‘Bueno’, dice, y se vuelve sobre su costado derecho para conciliar su sueño.
Mañana es día par, me corresponde acompañar a dormir a Manuelito...”.*
Linaloe, mi esposa, hace lo propio en rito amoroso todas las noches.
Manu.

Agradecimientos.

El trabajo que tienes en tus manos, amable lector, es el resultado de un proyecto que inició hace cuatro años y como muchos productos de investigación, nació prácticamente de la nada, o cuando mucho de una idea y de muchos deseos de hacer algo sobresaliente en el rol que me corresponde desempeñar en el ámbito académico de las ciencias organizacionales, terreno ignoto en la mayor parte de sus áreas funcionales y de estudio.

El conocimiento en cuanto a su generación deviene en una empresa social, esto es, la construcción de esta obra es el resultado de la búsqueda y adopción de conceptos y nociones en relación con la responsabilidad social de las empresas en un sinnúmero de fuentes bibliográficas (documentales, electrónicas y de primera mano) en diversos centros de investigación, principalmente en las bibliotecas de la Universidad de la Borgoña y de la ESC-Dijon, en Dijon, Francia, y en la Universidad Autónoma de Chiapas, otorgando los créditos a todos los autores y fuentes consultadas, y agradeciendo su contribución.

Un proyecto de investigación en la esfera académica es, por definición, una promesa de búsqueda de elementos cognitivos de un fenómeno u objeto de estudio en particular que permitan su explicación o al menos su descripción, con la finalidad de acceder a un estadio de conocimiento superior sobre su realidad socio/natural. Es un compromiso que exige la participación de diversas personas para su realización, desde las autoridades, los gestores, los colaboradores y los críticos del trabajo que ayudan a encontrar rutas no observadas en una primera instancia.

La gratitud es una retribución moral, es un reconocimiento a quien contribuyó en cualquiera de las formas antes mencionadas a hacer realidad el trabajo que hoy se presenta como un libro, en cuya cadena de valor tuvieron una intervención significativa sin la cual su realización estaría esperando tiempos más propicios.

En primer lugar, es mi deseo dejar constancia que este trabajo es el producto de una empresa familiar, es decir, de compartir el tiempo y espacios para investigar entre las horas fructíferas en el campus universitario y las horas sagradas compartidas con mi esposa y entre los sueños de nuestros hijos en el hogar.

En el plano institucional, no puedo dejar de reconocer el apoyo y las facilidades para iniciar, mantener y concluir –en una primera aproximación– este viaje a las minas más profundas del conocimiento relacionado con la responsabilidad social empresarial.

En el año 2007 nace la idea de explorar esta área del saber humano con motivo de la invitación que el Dr. Joel Ernult y su amable esposa, María Ernult, decano él y profesora ella, de la Escuela Superior de Comercio de Dijon, Francia, me hicieran para realizar una estancia de investigación entre su grupo de trabajo. En atención a dicha invitación, el Dr. Guillermo Ramírez Martínez, Coordinador del Posgrado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, me formuló el documento de propuesta ante la propia ESC-Dijon y la Universidad Autónoma de Chiapas.

El Dr. Ángel René Estrada Arévalo, rector de la Universidad Autónoma de Chiapas, y el Mtro. José Rodolfo Calvo Fonseca, director de la Facultad de Contaduría y Administración C-I, me otorgaron el apoyo y facilidades para comenzar la realización del proyecto de investigación “La responsabilidad social de las empresas”, en la ciudad de Dijon, primero y dentro de mis actividades académicas en la UNACH, después.

Durante su ejecución en el transcurso de los años 2008 a la fecha, el proyecto de investigación fue conquistando adeptos y colaboradores varios. Es así como se integran, en cumplimiento de su servicio social, los estudiantes de la licenciatura en administración de la FCyA C-I que a continuación se mencionan: Cielo Marssha Cortés de la Cruz, Iliana Santiago Ovando, Pedro Antonio Cruz Solís, Carla María José Nazar Rico, Alexander Valencia Ríos, Sara Ramos Aguilar y María Inés Gutiérrez Rodríguez, alumna de la licenciatura en sistemas computacionales, realizando todos ellos aportaciones relevantes.

En el último tramo del proyecto se incorpora la Srita. Karen Fabiola Ríos Bautista, estudiante de la licenciatura en psicología de la Universidad del Valle de México, Campus Tuxtla Gutiérrez, en el contexto del programa “Verano de investigación científica 2012” de la Academia Mexicana de la Ciencia, realizando una minuciosa revisión al borrador final.

A todos ellos y a quienes involuntariamente omití en este apartado, hago manifiesto mi agradecimiento amplio, en espera que el producto consecuencia de esta participación plural y magnífica compense los esfuerzos vertidos en el afán de alcanzar el objetivo final: la publicación primera del libro “Responsabilidad social de las empresas: modelo de tres dimensiones para su estudio. Un enfoque organizacional”.

Manuel de Jesús Moguel Liévano
Verano de 2012, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México

Presentación

El presente libro emana del informe sobre el proyecto de investigación “Responsabilidad Social de las Empresas” (RSE), estudio iniciado durante la estancia realizada por el autor en la Ecole Supérieure de Commerce (ESC) de Dijon, Francia, durante los ciclos escolares agosto/diciembre de 2007 y enero/julio de 2008, como egresado del programa doctoral en estudios organizacionales (2003) de la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa (UAM-I), comenzando así una línea de investigación dentro del ámbito de estrategias de vanguardia de las organizaciones.

El tema de la responsabilidad social de las empresas –o bien de las organizaciones, como también se le conoce–, representa un asunto de una complejidad propia de los problemas del siglo XXI asentados en la posmodernidad, que han rebasado la mayoría de los paradigmas en que se fincó la racionalidad actual, no obstante su esencia simple en apariencia, su estudio exige la participación de diversas áreas de la ciencia cuyos propósitos son con frecuencia paradójicos, demandando una nueva forma de pensar, una mentalidad con fundamentos en la formación humanista/ecológica de los individuos.

Pero ¿Cuál es la importancia que el investigador descubre en este tema para dedicarle su tiempo y esfuerzo en la práctica cotidiana? ¿Cuál es la relevancia que en él encuentran las instituciones patrocinadoras para prestarle su apoyo? ¿Cuáles son los fundamentos teóricos que el investigador utiliza para el desarrollo del trabajo y cuáles son los conocimientos que puede aportar con los resultados? ¿Es posible acercarse a una propuesta de modelo para el estudio de la RSE, cuáles son las dimensiones a considerar en el mismo y cuáles son los mecanismos para su difusión o socialización?

. Quiero hacer mención que el tema era casi desconocido para mí, a no ser por una asignatura en los estudios de la maestría en educación que tuve oportunidad de realizar en la Universidad Virtual del Campus Chiapas del ITESM, entre 1998 y 2000, además del apartado sobre la ética y sus consecuencias en las organizaciones, compendio teórico de mis estudios doctorales sobre aprendizaje organizacional y algunas lecturas a manera de cultura general producto de mis inquietudes sobre el fenómeno de cambio climático.

Mi campo de trabajo en la docencia y la investigación se centra esencialmente en el análisis organizacional, en el comportamiento de los individuos en las

organizaciones, sus formas de aprendizaje y generación del conocimiento organizacional, así como aspectos de epistemología y metodología de la investigación. Sin embargo, a mi llegada a la ESC-Dijon, Francia, el Dr. Joël Ernult, decano y responsable del Proyecto RSE en dicha institución, me invitó a incorporarme a su equipo de trabajo, con una encomienda específica: realizar estudios sobre gobierno corporativo en el ámbito de la RSE.

Fue así como me introduje al principio en el estudio del aspecto de gobierno de las empresas para indagar los temas de estructuras, reglamentaciones, asuntos financieros y cognitivos, y ética organizacional, logrando reunir un conjunto de información básica utilizada en el desarrollo de los capítulos segundo y tercero de esta obra.

Posteriormente, avanzada la investigación, reflexionamos sobre la indisolubilidad entre el ámbito del gobierno corporativo y el desarrollo sustentable, tema con importante grado de desarrollo por parte del Dr. Ernult y su equipo de trabajo, incorporando dicho tópico en la investigación, en lo referente a la construcción del concepto, el amplio marco normativo y las iniciativas sobre gestión de calidad y gestión ambiental.

Con estos dos temas desarrollados en la investigación, percibidos como dimensiones fundamentales de la práctica y estudio de la RSE, consideramos preciso incorporar una dimensión subyacente en los estudios de las organizaciones: el desarrollo organizacional, revisando los temas de las aportaciones de las ciencias de la conducta, las metáforas organizacionales y la gestión centrada en las personas, integrando de esta manera el método de tres dimensiones propuesto para el estudio de la responsabilidad social de las empresas.

Llegar a esta propuesta no fue cosa fácil. Constituye el producto de logros parciales durante el proceso de la investigación, hasta alcanzar su consolidación como se presenta en este trabajo después de cuatro años de búsqueda y construcciones conceptuales. El camino no estuvo exento de complicaciones, sobretudo en el último tercio, donde tuvimos dudas en relación a denominar la tercera dimensión como estudios organizacionales o desarrollo organizacional, como finalmente decidimos, y la indagación de su pertinencia en el método de estudio de la RSE propuesto.

El problema de la responsabilidad social empresarial es un fenómeno multifactorial, multidisciplinario, metainstitucional, presente en el dinámico ámbito de las organizaciones y consecuencias en prácticamente en todos los órdenes de la vida

tanto natural como social. Su gestación es posible ubicarlo a la par del nacimiento de la era industrial, en cuanto a afectaciones al medio ambiente y el abuso de los derechos a los trabajadores en las fábricas se refiere; mientras que en relación con los asuntos emanados de las acciones del gobierno corporativo y los delitos de cuello blanco, los antecedentes posiblemente se encuentren a partir de los años 30's, con el trabajo fundador de Berle y Means (1934).

La obra intenta proporcionar una visión integral del fenómeno de la RSE; transitando desde los antecedentes y la formación del concepto; los imperativos de su estudio; la revisión bibliográfica en relación con el gobierno corporativo; la incorporación de los estudios de desarrollo sustentable en el modelo propuesto, cuya sola presencia basta para hablar de responsabilidad social en muchos casos – básicamente en los problemas del cambio climático y la osadía de continuar ignorándolo–; y la recuperación de los trabajos de los pioneros de los estudios del comportamiento en las organizaciones, beneficiándonos de la propuesta de los *stakeholders* y del estudio de las metáforas organizacionales.

Los avances parciales de la investigación *La Responsabilidad social de las empresas: modelo de tres dimensiones para su estudio. Un enfoque organizacional*, se han presentado en diversos eventos académicos nacionales e internacionales en calidad de conferencias, ponencias o artículos de investigación, tales como:

- I. El Coloquio y Seminario Internacional de la *Academy of Management* y Coloquio del 30 aniversario de la Revista *Sciences de Gestion*, de la Universidad Jean Moulin Lyon 3, organizado por el ISEOR, en abril de 2008, Lyon, Francia.
- II. El Coloquio Nacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis Organizacional, organizado por la UAM Azcapotzalco y la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, en junio de 2008, México, D.F.
- III. El 1er. Congreso internacional de contaduría y administración, organizado por la Facultad de contaduría y administración de la Universidad Autónoma de Chiapas, en octubre de 2008, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México.
- IV. El Congreso Internacional de Análisis Organizacional organizado por el Posgrado en Estudios Organizacionales de la UAM Iztapalapa y la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, en diferentes IES en México, de 2008 a 2011.

V. El Congreso internacional de investigación de Academia Journal, organizado por el Instituto Tecnológico de Cdad. Juárez, Chihuahua y el Instituto Tecnológico de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México, en 2010 y 2011.

VI. El Congreso internacional virtual Turismo y Desarrollo, organizado por el consorcio Eumed.net de la Universidad de Málaga, en 2011 y 2012, Málaga, España.

Este trabajo primario abre las puertas para una serie de investigaciones posteriores a realizar en la línea de *La Responsabilidad Social de las Empresas*, entre los miembros del Cuerpo Académico *Estudios organizacionales: vanguardia, cultura, funcionalismo y trabajo*, de la FCyA C-I de la UNACH y el cuerpo de académicos de *Projet RSE*, de la ESC Dijon, encabezados por el Dr. Ernult, en el marco de colaboraciones académicas entre ambas instituciones de educación superior.

Finalmente, deseo poner de relieve la necesidad de profundizar en los estudios de la RSE, principalmente en la temática de desarrollo sustentable, equivalente a satisfacer nuestras necesidades actuales sin comprometer los recursos de las generaciones futuras para satisfacer las suyas (ONU e Informe Brundtland, 1987) , así como en los asuntos de gobierno corporativo, incluyendo tanto organizaciones privadas –nacionales y transnacionales– como públicas, toda vez que, según se observa en los medios de comunicación masiva, la conducta de los directivos y funcionarios no está desprovista de sospechas en la gestión transparente de sus encargos y de los recursos financieros.

Manuel de Jesús Moguel Liévano
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México.
Verano de 2012

Introducción

Tomando en cuenta los más de mil millones de años en que aparecieron los primeros seres unicelulares en la tierra, en el breve espacio de poco más de los últimos cien años de la historia de la humanidad –lapso durante el cual, según Toffler (1979), el hombre se creyó independiente de la naturaleza– éste ha transformado su forma de vida hacia mayores niveles de bienestar y confort, aunque con un costo muy alto para los sistemas vivos, para la equidad entre las sociedades y con una elevada deuda para las futuras generaciones.

Hoy día nada es ajeno para la naturaleza, mucho menos la pretendida libertad del ser humano a elegir su estilo de vivir y de progreso, privilegiando la práctica de organizaciones productivas con abastecimiento de materias primas naturales sin preocuparse por su reposición, y las formas de energías provenientes de recursos fósiles en lugar de fuentes naturales. Ha prevalecido, además, la cultura de anteponer el interés económico al de respetar el medio ambiente, ocasionando un daño irreversible a los ecosistemas.

Nos damos cuenta gradualmente de la falacia de la existencia de una realidad social distinta y distante de la realidad natural; lo social es natural, y no es una característica privativa de la especie humana. Los actos del hombre tienen una influencia incuestionable en la naturaleza, y llegamos a percibir que la simbiosis natural/social es una misma realidad y afecta en su conjunto a todo el sistema vivo llamado planeta tierra.

Desde la aparición de la revolución industrial, de la mano de la revolución tecnológica, el hombre decidió continuar buscando su desarrollo a través de la producción de satisfactores en el seno del artefacto social denominado fábrica, sinónimo de taller, industria o manufactura, la cual gracias a la complejización de sus funciones, procesos y cobertura, ha llegado a ser denominada empresa, y en el ámbito de los estudios al respecto finalmente son reconocidas como organizaciones, representando nuestro objeto de estudio.

El análisis organizacional se interesa básicamente en: a) el aspecto económico, en aras de la eficiencia para la maximización del beneficio dando cabida a los temas de producción, financieros, contables, mercadotecnia, calidad, desempeño; b) jurídico,

como son las formas de constitución de las sociedades, laboral, fiscal, requisitos legales para su funcionamiento; y c) social, en el reconocimiento a las necesidades del factor humano en la organización (vista como sistema social), y no solo como un recurso para la producción de bienes y servicios, así como el efecto de las actividades de las empresas en el medio ambiente societal, creando abundantes marcos teóricos en cada una de estas áreas¹.

Sin embargo, dado que el hombre había ignorado durante más de setenta años el grave daño ecológico que ocasionaba con la producción de artículos para el consumo – especialmente la industria automotriz, química y energética que, según los estudios en la materia ocasionan más del 80 por ciento de la contaminación del medio ambiente– es hasta entrada la segunda mitad del siglo veinte cuando se descubre científicamente este deterioro casi irreversible, comenzando las presiones de organizaciones no gubernamentales y grupos sociales dirigidas a los organismos internacionales y a los gobiernos de las naciones tecnológicamente avanzadas con la finalidad regular los sistemas de producción.

Surge, en consecuencia, un emergente interés ecológico entres los altos directivos de las empresas –en paralelo al “natural” interés económico de producir bienes y servicios–, ahora con la apremiante condición de respetar los ecosistemas mediante un cambio de actitud, adquiriendo este campo de estudios la denominación de responsabilidad social de las empresas (RSE), que muchas organizaciones han convertido en una ventaja competitiva para continuar obteniendo la preferencia de los consumidores hacia sus productos y servicios. De igual manera se generó el interés por las personas –especialmente los grupos vulnerables– en las comunidades alrededor de las organizaciones económicas.

El presente trabajo trata de un acercamiento al fenómeno de la responsabilidad social empresarial desde un enfoque organizacional, realizando aproximaciones a partir de objetos de estudio particulares que durante las últimas décadas han recibido una atención especial por parte de los estudiosos. Me refiero a los temas de gobierno corporativo y ética de los negocios, el respeto al medio ambiente y el desarrollo sustentable, y el desarrollo organizacional con las aportaciones de las ciencias de la conducta y sociales.

¹ Para la disciplina de los Estudios organizacionales, en el amplio espectro de las ciencias socio-económicas, una empresa es una organización y en tal sentido en adelante se hacen referencias de forma indistinta aludiendo al mismo concepto. Además, puede ser una organización de carácter privado, público o social; grande, mediana o pequeña; con o sin fines de lucro.

La responsabilidad social de las empresas es uno de los tópicos actuales de mayor aceptación en los estudios de las organizaciones en los países avanzados tecnológicamente tanto en Europa, Norteamérica y Asia, derivado de las preocupaciones expuestas por diversos sectores y actores sociales en relación con los métodos y medios utilizados por la mayoría de las grandes corporaciones para garantizar el éxito de sus operaciones en los mercados, así como las inquietudes referidas a un desarrollo en armonía con la naturaleza y un progreso equilibrado entre las sociedades, avalado por las instituciones supranacionales reguladoras de la convivencia pacífica entre las naciones del orbe.

Esta obra se constituye de cinco capítulos. El primero de ellos trata el problema de la responsabilidad social de las empresas en el análisis organizacional, particularizando temas relativos a su imperativo y posicionamiento en el debate actual, la diversidad disciplinaria, antecedentes y ambigüedad conceptual, el comportamiento socialmente responsable y la responsabilidad social de las empresas en México.

El capítulo dos representa, por decirlo de alguna manera, la propuesta central de la investigación: el método de tres dimensiones para el estudio de la responsabilidad social de las empresas, identificando como tales los ámbitos de gobierno corporativo, desarrollo sustentable y desarrollo organizacional –dispuestos en un referencial de análisis en forma triangular para efectos didácticos–, cada uno con sus propios elementos componentes, realizando una revisión breve de los principales acontecimientos en su evolución, así como comentarios en cada uno de ellos.

El capítulo tres se refiere al desarrollo de la dimensión gobierno corporativo, a través de la revisión de sus componentes, a saber: estructuras y regulaciones, aspecto financiero y cognitivo y ética organizacional, los cuales a su vez se constituyen de diversas temáticas. El estudio del gobierno corporativo en las organizaciones adquiere una particular importancia a partir de las propuestas de la actuación con transparencia, también conocido como rendición de cuentas y buen gobierno, aludiendo en la mayoría de los casos al desempeño de los ejecutivos o alta dirección de la organización².

El capítulo cuarto se destina al estudio del desarrollo sustentable en la RSE explorando temas como la concepción y las reglamentaciones en la materia, la

² El término gobierno corporativo, es importante hacer notar, es conocido también en el ámbito de los estudios organizacionales como gobernanza y los estudios al respecto son también abundantes. La decisión del autor de adoptar el término *gobierno corporativo* obedece a que la mayor parte de la información obtenida en esta sección proviene de fuentes en inglés cuyos autores utilizan el término *corporate governance* para analizar el fenómeno, además de referirse con mayor precisión y propiedad a lo que se entiende como tal en el alto mando de la organización o ápice estratégico (Mintzberg, 1999).

gestión de calidad y ambiental, y el triple balance de resultados como propuesta de práctica y de análisis de las organizaciones socialmente responsables.

Finalmente, en el capítulo cinco damos cabida a una dimensión que en mi opinión subyace en el estudio y práctica de la RSE; el desarrollo organizacional, identificando dentro de su amplio marco de perspectivas de estudio las aportaciones de las ciencias de la conducta, las metáforas organizacionales, y la gerencia centrada en las personas. El trabajo en este capítulo fue laborioso en el sentido de encontrar pertinencia en el terreno de la RSE a los escritos de los precursores e impulsores del comportamiento humano en las organizaciones, orígenes del desarrollo organizacional, de la corriente de las relaciones humanas y de la gerencia centrada en las personas, cuyos fundamentos se encuentran en las ciencias de la conducta y de la ética aplicada las organizaciones.

Siendo el presente trabajo solo un acercamiento al fenómeno de la responsabilidad social de las empresas y ocasión para emprender estudios con mayor profundidad en cada una de las dimensiones y temas adyacentes, seguramente el lector encontrará al final más promesas y propuestas que respuestas, mayor incertidumbre que certezas, y en todo caso, lo exculpamos si percibe un dejo de desconfianza en torno del tema, sus actores, los analistas y sus perspectivas.

El autor
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México.
Verano de 2012

En descargo:

Para la realización de esta obra se visitaron cientos de fuentes bibliográficas, tanto impresas como electrónicas. En todos los casos hemos proporcionado los créditos correspondientes a los autores y citado fielmente las fuentes de origen electrónico, resolviendo no solicitar las autorizaciones por escrito por cada portal en virtud de la amplitud de referencias, esperando no lesionar los intereses de los autores u organizaciones que aparecen en el compendio bibliográfico al final de la obra. A todos ellos mi agradecimiento en nombre propio y de la investigación en el campo de la responsabilidad social empresarial.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS EN EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.

Introducción

La responsabilidad social de las empresas (RSE) es uno de los tópicos actuales de mayor dinamismo en el ámbito del estudio de las organizaciones, principalmente en las áreas de desempeño y rentabilidad, respeto a las normas y equidad, respeto al medio ambiente y a los ecosistemas, rendición de cuentas y buen gobierno, comprendiendo diversas regiones del conocimiento en su análisis, entre ellas: economía, derecho, ecología, administración, ética, sociología y organizaciones, por citar las de mayor alcance, cuya combinación para la exploración del fenómeno parece ocasionar una complejidad mayúscula.

Los trabajos de investigación académica, generalmente, comienzan por plantearse preguntas en relación a la naturaleza del objeto de estudio, su pertinencia para la región de la ciencia que lo estudia, la relevancia que representa para el investigador y para las instituciones académicas patrocinadoras, la utilidad académica y práctica del conocimiento a alcanzar, así como la posibilidad de abonar ideas en la búsqueda de alternativas ante los problemas que los fenómenos en estudio pueden generar en la sociedad.

Precisa, por lo tanto, comenzar por esbozar la evolución del concepto de RSE y la forma como ha llegado a constituirse en un imperativo inaplazable para la mayoría de los gobiernos de los países, de los organismos internacionales, de las principales organizaciones multinacionales y de organizaciones no gubernamentales (ONG's).

Los estudios de las organizaciones tienen sus fundamentos teóricos, principalmente, en los trabajos pioneros de la economía de Adam Smith (1776), de la sociología de Max Weber (1922), la escuela clásica de la administración de Taylor (1911) y Fayol (1916), y los estudios de Elton Mayo y Roethlisberger y Dickson sobre la conducta de los individuos en las organizaciones durante los años treinta³.

³ Elton Mayo se incorpora en 1928 a los estudios sobre productividad en la empresa Western Electric Hawthorne, donde Roethlisberger y Dickson realizaban sus investigaciones, identificando las funciones económica y social de la organización, elaborando un ensayo percibiéndola como un sistema social, premisa fundamental en las indagaciones de las ciencias humanas en las organizaciones, iniciando la corriente de las relaciones humanas.

A partir de estos textos fundadores, las fronteras de la teoría de la administración y de la teoría de la organización se vieron ampliadas con diversas escuelas, enfoques y corrientes durante el siglo veinte, con aportaciones desde la perspectiva de la psicología organizacional, los estudios de la motivación y la naturaleza humana; la teoría general de sistemas, la escuela matemática o cuantitativa; la escuela estructuralista, la corriente del comportamiento; y la escuela de la contingencia, prevaleciendo el paradigma anglosajón.

A partir de los años ochenta se inauguran los enfoques de la calidad, la mejora continua y la cultura en las organizaciones con gran influencia de la administración japonesa. A partir de la década de los noventa se fortalecen los estudios de la organización desde el enfoque sociológico iniciando la disciplina de los estudios organizacionales.

En palabras de Berle y Means (1932) la corporación puede llegar a ser no solamente igual que un estado, sino suplantarlo como la organización dominante. Representa un método de tenencia de la propiedad y medios de organización de la vida económica y ha evolucionado a un sistema corporativo, constituyéndose en el instrumento principal de la civilización. Hoy día, las corporaciones empresariales se han convertido en una fuente fundamental de poder e influencia en la vida moderna en los ámbitos económico, político, social e ideológico.

A partir de finales de los años sesentas con las tendencias sociales en Europa y Estados Unidos declarándose contra el orden establecido y la racionalidad económica prevaleciente, se avizora el nacimiento de una nueva forma de pensar que sería el signo del fin del siglo y milenio anterior, poniendo en tela de juicio seriamente los beneficios de un modelo económico capitalista ecuménico, avasallador, que busca satisfacer principalmente las ambiciones de dinero de la clase capitalista, en detrimento de todo lo demás, incluyendo principios, familias, los ecosistemas y el planeta.

Comienza entonces a esbozarse el concepto de responsabilidad social de las empresas desde la perspectiva del respeto por la gente al interior y exterior de las organizaciones, el respeto por el medio ambiente y los seres vivos, el respeto por los socios, clientes, proveedores y la comunidad en general, y el punto de inflexión que representa la ONU con el lanzamiento del programa de desarrollo sustentable en 1987, producto del *Informe Bruntland*, estableciendo que nuestra generación tiene la capacidad de utilizar los recursos precisos para satisfacer nuestras necesidades y de salvaguardar los recursos naturales propios de las futuras generaciones.

Sin embargo, el cúmulo de conocimientos reunidos a la fecha en estas áreas del saber humano, a mi juicio, parecen estar rebasados por los hechos en la realidad y ser insuficientes para explicar de manera satisfactoria el fenómeno de la RSE, dando origen a dos bandos de opiniones: quienes defienden la idea de la RSE y quienes la denostan.

Davis (1973) propone un cuadro de argumentos a favor y en contra de la incursión del concepto de la RSE en la organización (citado en Ernult y Ashta, 2007), a saber:

- Argumentos a favor: interés a largo plazo de la empresa, imagen pública, legitimidad de la empresa en la sociedad, evitar la regulación por el gobierno, adaptarse a las normas socioculturales, dar la oportunidad a la empresa de participar en la reducción de los males de la sociedad, la empresa dispone de los recursos necesarios, los problemas sociales pueden convertirse en oportunidades y beneficios.
- Argumentos en contra: maximización del beneficio, costos sociales del compromiso, carencia de competencias sociales, dilución de los objetivos primarios de la empresa, las organizaciones tienen ya demasiado poder social, falta de control sobre los resultados de las acciones sociales, falta de apoyo de numerosos grupos de influencia en la sociedad.

1. El imperativo de la Responsabilidad Social de las Empresas y su posicionamiento en el debate organizacional.

Para dar curso al desarrollo del presente capítulo, es pertinente comentar que el concepto de responsabilidad social de las empresas es todavía una noción en construcción aceptada por la mayoría de los estudiosos en la materia, aunque se admite un grave problema de ambigüedad conceptual, destacado oportunamente por diversos autores (Carroll, 1979).

Por otro lado, en el emergente ámbito de los estudios de las organizaciones la idea de empresa ha sido superada conceptualmente, ampliando las fronteras a la noción más vasta y desarrollada de “organización”, para expresar los términos corporación, firma, compañía, negocio, empresa, institución o asociación; pública, privada o social; grande, mediana o pequeña; local o transnacional; con personalidad jurídica o no, constituida por un grupo de personas con metas y objetivos definidos y recursos para su logro.

En este sentido, trasladando el debate entre los términos empresa y organización a otros terrenos teóricos, este trabajo acoge, con sus fortalezas y debilidades, el concepto de responsabilidad social de las empresas, entendiendo una sinonimia con las

locuciones aludidas en función de traslapes e interconexiones conceptuales en más de una arista.

Existe literatura, cabe mencionar, dedicada al estudio del fenómeno de la RSE desde otras concepciones. Por ejemplo, se habla de la RSO para denotar la responsabilidad social de las organizaciones, más allá del concepto de empresa, incluyendo todo tipo de instituciones públicas, sociales, y sin fines de lucro. O bien se habla de manera abundante del desempeño social de las empresas (DSE), para expresar una idea superior al término responsabilidad, incluyendo cuestiones económicas, éticas y sociales, revisada desde el ejercicio de la organización para efectos de determinar aspectos de eficiencia.

Durante el progreso de este apartado se examinará esta ambigüedad conceptual, que a pesar de su presencia ha permitido el avance del estudio del fenómeno, y en muchos casos le ha favorecido a través de la ampliación de las miradas de los diversos autores, restando encontrar la fórmula para su articulación.

Muchas conjeturas se escuchan en relación con la RSE, máxime con la crisis económica mundial, previendo los gobiernos de los países y los especialistas financieros serios problemas económicos, incluyendo el rescate de grandes consorcios bancarios e industriales, el cierre de miles de corporaciones, el descarrilamiento de la planta productiva, mayor desempleo e inflación, y el impacto en la capacidad de compra de las personas.

A decir de los economistas clásicos la única responsabilidad social de una empresa es la generación de riqueza. Después, motivado por los cuestionamientos a los modelos de producción altamente contaminantes y la utilización de fuentes de energía fósiles; aunado a la ausencia de códigos éticos entre la alta dirección y el menosprecio por los elementales derechos humanos y del trabajo, se incorpora al concepto de RSE el compromiso de proteger el medio ambiente –en el ámbito del desarrollo sustentable– y velar por el derecho y bienestar de las personas interesadas en la empresa –en la esfera social.

A raíz de la crisis económica por el mundo entero, propiciada en buena medida por el pésimo manejo de las finanzas de macrocorporaciones así como de las finanzas públicas, tanto en Estados Unidos como en Europa, la preocupación se traslada al de procurar la supervivencia de la empresa –ya sea grande, mediana, pequeña o micro–, y con ello la conservación de las fuentes de trabajo. Esta es la opinión compartida por la

mayoría de los grandes empresarios y funcionarios de primer nivel en las esferas gubernamentales.

Habitualmente los estudios de la RSE centran su atención en las organizaciones con fines de lucro o empresas, en sus diversos sectores productivos, tamaños y cobertura, con mayor énfasis en aquellas organizaciones cuyas actividades y productos terminados originan daños al medioambiente, como son las industrias de la energía (petróleo, nuclear, eléctrica), automotriz, química, entre otras.

Sin embargo, las organizaciones públicas (en general consideradas no lucrativas), y otras como los partidos políticos, los sindicatos, las universidades públicas, los propios políticos y los funcionarios públicos, con frecuencia responsables del manejo de cientos o miles de millones de pesos provenientes del erario público, tienen de suyo una mayor responsabilidad con la ciudadanía en su conjunto, dado el espíritu de su función de servicio a la población y la administración eficiente del dinero confiado.

Así mismo, se encuentra la amenaza de los cárteles de la delincuencia organizada para la seguridad y la estabilidad pública, filtrando dinero por miles de millones de pesos en el comercio formal/informal, la falsificación de productos o piratería, la penetración de su poder corruptor en las principales estructuras del gobierno, amén del lamentable costo en vidas humanas, que durante los últimos seis años suman alrededor de 60 mil decesos en el territorio nacional, según las autoridades y la Comisión Nacional de Derechos Humanos.

En mi opinión, todos estos acontecimientos que afectan directa o indirectamente a los ciudadanos y obstruyen el desarrollo de las actividades económicas y sociales, tienen cabida dentro del concepto de responsabilidad social, tanto para los directivos de las empresas como para los funcionarios públicos, y en México la cultura de la rendición de cuentas y el buen gobierno, no son más que buenos deseos al encontrarse aún en ciernes.

En relación con el estado del arte de la responsabilidad social de las empresas, muchos autores toman como punto de partida la publicación de la obra de Berle y Means *La moderna corporación y la propiedad privada* (1932) en la línea de las ciencias económicas y jurídicas, donde plantean la separación de la propiedad y el control en las organizaciones, la aparición de los gerentes profesionales y la figura de los *stockholders*.

A mediados del siglo XX, a partir de los estudios del comportamiento humano en las empresas, aparecen nuevos compromisos para los directivos, en el sentido de crear los ambientes óptimos en fábricas y oficinas, para atender las necesidades de los trabajadores. Poco después, con la orientación de las empresas hacia el mercado, inicia un proceso de exaltación de los clientes y la búsqueda permanente de la satisfacción de sus necesidades.

Es decir, los directivos empiezan a considerar los intereses de las personas tanto al interior como externas a la organización, si bien desde una perspectiva económica, a fin de alcanzar mayor productividad, en el primer caso, y la conquista del mercado, en el segundo.

En el ámbito industrial, cabe hacer notar, la mayoría de las empresas utilizan materias primas provenientes de la naturaleza, con frecuencia sin procurar su reposición, y sus procesos de producción generan elementos contaminantes para el medio ambiente, en detrimento de la salud humana –provocando diversos padecimientos, y en no pocas ocasiones, consecuencias fatales– y de los ecosistemas.

Por otro lado, desde mediados del siglo XX la aplicación de los avances científicos en muchas áreas del conocimiento, como los casos de la energía nuclear en las armas de guerra, las manipulaciones genéticas en animales y en cultivos agrícolas, o la bioingeniería en los seres humanos, han llevado a plantear la reflexión sobre su contribución al bienestar de las personas y de las sociedades, confrontando las dos grandes dimensiones de los actos humanos: la económica y la cuestión ética.

En la línea de la seguridad industrial, un aspecto fundamental de la responsabilidad es el principio de precaución, tanto para los trabajadores al interior de las empresas como de las comunidades locales y el medio ambiente. En este terreno, el sector energético y la industria química, se constituyen entre las producciones con mayor índice de riesgo en su gestión. Así, se recuerdan accidentes y eventos de consecuencias fatales, de los cuales a continuación se reseñan los más sobresalientes.

- En los años 1950 y 1960, el envenenamiento por mercurio conocido como “Mal de Minamata”, en Japón, afectando a miles de personas hasta la fecha.
- En los años 1952, 1955 y 1963 el *smog* o contaminación ambiental urbana ocasiona miles de decesos humanos en Londres, Inglaterra.
- En 1976, el escape de dioxinas en una fábrica de cosméticos, en Seveso, Italia, produce cientos de fallecimientos humanos.

- En 1984, la fuga de gas tóxico de la planta de Union Carbide en Bhopal, India, se recuerda como uno de los mayores desastres industriales, con cerca de 3000 fallecimientos y más de 100 mil heridos.
- En el mismo año, la explosión de varios depósitos de gas en San Juan Ixhuatepec, México, pertenecientes a Petróleos Mexicanos (Pemex) origina una colosal tragedia provocando más de 600 decesos, decenas de desaparecidos y más 2500 personas con quemaduras de alto grado.
- En 1986, la explosión del reactor nuclear en Chernobyl, Ucrania, representa uno de los desastres ambientales de mayor magnitud, aunque solamente se reportara el deceso de unas 30 personas, las consecuencias para los habitantes de la zona norte de Europa han sido fatales por las enfermedades de cáncer producidas por las radiaciones atómicas.
- En 1987, un cúmulo de material radiactivo proveniente de desechos hospitalarios, en Goiania, Brasil, que debían estar estrictamente vigilados, es encontrado en basureros comunes ocasionando decenas de fallecimientos.
- En 1989, el derrame de petróleo del buque-tanque Exxon Valdez, en Alaska, produce un inmenso mar de contaminación con un serio daño a la vida marina.
- En 1992, la explosión en el interior del sistema de drenaje de la ciudad de Guadalajara, México, que se extendió a lo largo de más de ocho kilómetros a causa de la acumulación de gases, produjo la muerte de 200 personas y más de mil heridos.
- En 1999, el naufragio del barco petrolero “Erika” propiedad de la empresa Total provoca una inmensa marea negra en el Golfo de Vizcaya (costa oeste de Francia), con daños al medio ambiente y cientos de millones de euros en costo por concepto de indemnizaciones.
- En el año 2006, la negligencia en seguridad industrial ocasiona una explosión en la mina Pasta de Conchos en Coahuila, México, sepultando a 65 trabajadores y dejando al descubierto diversos acuerdos oscuros entre los directivos, las autoridades y el sindicato.

En relación con la economía, durante los años ochenta y noventa se configura un nuevo orden económico mundial, marcado por la caída del muro de Berlín y del sistema comunista, en Europa, por la firma del Tratado de Libre Comercio, en Norteamérica; y en general, regido por el libre mercado, la competencia, la globalización, las franquicias, y el mercado de mano de obra barata, con beneficios para las corporaciones transnacionales, en detrimento de las empresas medianas y pequeñas de países en desarrollo.

En paralelo a estos acontecimientos surge la economía informal principalmente en países en desarrollo con elevados índices de desempleo, fomentada por la práctica de la falsificación de productos –incluye juguetes, alimentos, automóviles, aparatos electrónicos, medicinas, artesanías–, que según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), alcanza los 200 mil millones de dólares anuales; así como la introducción ilegal a los países de consumo, encubierto por los usos y costumbres de corrupción en las oficinas aduanales.

Las consecuencias de esta actividad ilícita han originado la desaparición de amplios sectores industriales en México, como el caso del plástico, los juguetes, parte de los textiles y calzados, creando aún más desempleo. La economía informal llega a representar el 20 por ciento del PIB y emplea más de 12 millones de personas (Canacintra, 2008).

En el ámbito de la gestión corporativa, durante los años 2001 y 2002 los medios de comunicación informaron de los escándalos financieros de grandes firmas norteamericanas, entre ellas, Enron, una de las empresas más importantes en la industria petrolera; Polaroid, otro emblema de la industria fotográfica; WorldCom, segunda compañía más grande en el campo de las comunicaciones; Xerox Company, creadora de equipos de oficinas; Merck y Johnson & Johnson, líderes en el sector farmacéutico, entre otras (Moguel, 2003).

Todas ellas, desarrolladoras de las más avanzadas tecnologías en su campo, tuvieron problemas en la gestión y manejos financieros. Los fracasos se imputan a la falta de apego a sus códigos de ética, a sus principios y sistemas de valores, afectando a la organización en los aspectos financiero y de prestigio, y lo más lamentable, el despido de miles de personas.

En este terreno, Werner y Weiss (2006) publican los resultados de sus indagaciones desnudando las prácticas de “prestigiosas” empresas transnacionales, principalmente en relación con la violación de derechos humanos (el hombre en nuevas formas de esclavitud), pésimas condiciones de trabajo, mano de obra barata, explotación de trabajo infantil, violación al comercio internacional, daños causados al medio ambiente, infracciones a los valores éticos-morales, pruebas de laboratorios en seres humanos, financiamiento de conflictos bélicos en países pobres para obtener materias primas, entre otras censuras.

Estas imputaciones se hacen a 50 prominentes corporaciones de países del llamado primer mundo, con supuestas tradiciones de responsabilidad social empresarial

y respeto a los derechos humanos, encabezando la lista Estados Unidos con 21 empresas, Alemania con 13, Inglaterra con cuatro (dos con Holanda), Suiza con tres, Francia e Italia con dos, para continuar con Suecia, Bélgica, Austria, Corea y Japón con una empresa cada uno.

Las violaciones y dudosas prácticas comerciales se realizan en países pobres de África, Europa Central, Asia y América Latina, en la mayoría de los ramos de la industria, desde alimentos y bebidas, textiles, petróleo y derivados, automotriz, ropa y calzados deportivos, farmacéutica y laboratorios médicos, electrónicos, bancos y financieras.

Entre las corporaciones más cuestionadas se encuentran Bayer, Total, McDonald's, Nike, Shell, Siemens y Nestlé. En relación con el trabajo infantil, continúan los autores, según estimaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), 250 millones de niños de entre cinco y catorce años de edad son forzados a trabajar en diversos ramos económicos, contando solamente los países en desarrollo. De ellos, 153 millones viven en Asia, 80 millones en África y 17 millones en Latinoamérica.

Por otro lado, el informe del año 2006 de Transparencia Internacional (TI), relativo al sector privado, hace alusión a escándalos corporativos de corrupción en empresas alemanas, entre ellas Volkswagen, la filial de la tienda de muebles sueca IKEA y el grupo Siemens, afectados por acusaciones de corrupción y sobornos. Además del fabricante de herramientas industriales Shanghai Electric Group Co, cuyo presidente afrontó acusaciones de corrupción; y la empresa holandesa Philips, acusada de sobornar a los vendedores⁴.

En relación con los actos de corrupción en la contratación pública, el gasto de los gobiernos, consigna el informe, suma más de 4 billones de dólares en todo el mundo cada año. La corrupción en abastecimiento puede desviar entre un 10 y un 20 por ciento o más de un contrato, distorsionando la competencia comercial justa, con resultados de productos y servicios de menor calidad para la población.

Respecto a la corrupción en la política y procesos democráticos, en opinión de TI, las mayores amenazas provienen de los intereses privados que ganan influencia sobre los asuntos políticos, a través de “donaciones” a campañas o mediante presiones;

⁴ **Transparencia** Internacional (TI) es una organización de la sociedad civil con sede en Berlín, Alemania, líder en la lucha contra la corrupción en el mundo. Aglutina aproximadamente el 70 por ciento de países.

y por parte de funcionarios, que utilizan los recursos y cargos públicos para obtener ganancias privadas.

En diciembre de 2008 trasciende que la empresa tecnológica alemana Siemens pagará mil 366 millones de dólares en multas por el escándalo de corrupción y pagos de sobornos en el extranjero, de los cuales solventará aproximadamente 840 millones de dólares en Estados Unidos y 540 en Alemania (ver periódico “La Jornada” del 15 de diciembre de 2008).

En este contexto, todas las organizaciones en el mundo están insertas en una realidad social y natural, en tanto tienen responsabilidades diversas que atender. Sin embargo, no todas asumen su compromiso; algunas empresas infringen las leyes (laboral, ambiental, fiscal, etc.) sin recibir las sanciones correspondientes, otras se corrompen con las autoridades, unas más se aprovechan de los vacíos legales, entre otras acciones ilícitas, permeando en muchos procesos, toda la estructura organizacional.

La mayoría de los casos antes referidos obedecen a errores humanos, tanto en la etapa de preparación como en la instrumentación de las operaciones en las organizaciones, además de los actos de negligencia y corrupción entre los niveles superiores de la estructura para omitir el cumplimiento de las normas en materia de seguridad e higiene.

En la misma vía de las violaciones a las leyes se encuentran los llamados “delitos de cuello blanco” o fraudes de los altos directivos de algunas corporaciones multinacionales, así como el “tráfico de influencias” entre muchos funcionarios de gobierno, denotando verdaderos actos de rapiña para acumular inmensas sumas de dinero en detrimento y desfalco de socios y comunidad en general, tanto en el sector privado como público.

El surgimiento de estos acontecimientos fue dando lugar a nuevas formas de mirar a la organización, de suspicacias y sospechas tanto de la sociedad como de las autoridades; así como a nuevas responsabilidades metaeconómicas, entre ellas la social y la medioambiental, además de las inquietudes referidas a un desarrollo en armonía con la naturaleza y un progreso equilibrado entre las sociedades.

La preocupación por una actividad organizacional responsable socialmente nace en el reconocimiento al respeto por los actores, tanto internos como externos a la organización, por el manejo responsable y transparente de los recursos financieros para

su operación, así como un desarrollo sustentable sin comprometer los recursos de las futuras generaciones.

Ante esta realidad, diversos sectores sociales alrededor del mundo comienzan a cuestionar las bondades del sistema económico prevaleciente, especialmente el paradigma capitalista que fomenta el modelo neoliberal vía la apertura libre de los mercados internacionales en una competencia salvaje y desigual entre las naciones, deliberando en relación al balance entre los beneficios y perjuicios para la sociedad y los ciudadanos.

Importantes actores sociales –intelectuales, filósofos, científicos– a inicios de los años setenta, revelan sus reservas en relación al sistema de producción y las prácticas comerciales arbitrarias, obligando a los principales organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Comunidad Europea (CE), la OCDE, y la OIT, a establecer nuevas políticas, normas y códigos para la regulación del comercio entre los países, así como la aparición de las organizaciones no gubernamentales.

La complejidad del fenómeno de la RSE, como puede observarse en los párrafos anteriores, hace converger en su análisis y práctica a una amplia diversidad de campos del conocimiento humano, tema del siguiente apartado.

2. Diversidad disciplinaria en los estudios de la RSE.

Una llana revisión de las circunstancias referidas en la sección anterior que favorecen el imperativo de la implementación y el estudio de la RSE, pone de relieve la presencia de diversas disciplinas científicas o regiones del conocimiento humano, adquiriendo cada una un rol predominante en la gestión y análisis de la materia en estudio.

De entrada, se observa la influencia de la economía, fuente de numerosas áreas de estudio en relación con las organizaciones, principalmente en la microeconomía o economía de la empresa, en sus fines de la promoción de la libre empresa, la maximización de los beneficios, la búsqueda de la rentabilidad, la administración de los bienes escasos, la acumulación del capital, el dinero, la gestión financiera, la producción y los costos, la distribución de bienes, la competencia, el mercado y la demanda, los actores económicos o partes interesadas, el trabajo, el empleo, el salario, la teoría de la agencia, y los recientes conceptos de economía informal, globalización, libre mercado, franquicias y empresas transnacionales. En general el análisis costo/beneficio de la organización.

Igual importancia tienen las variables macroeconómicas como la inflación, el gasto público, la devaluación, el desempleo, las tasas de interés, el tipo de cambio, la inversión privada, el sistema financiero, el entorno político, el entorno económico, las políticas de fomento al desarrollo, los impuestos y las misceláneas fiscales, entre otras.

En el caso de la sociología se habla del estudio de la sociedad humana y la cultura, tanto interna como externa a la organización; de los grupos humanos, formas internas de organización, del sistema y de la estructura social, de las relaciones sociales, de los actores y de los hechos sociales, de las coaliciones, de la cohesión, de la comunicación; de las clases sociales, de la ideología; de las razas, del género, la etnicidad, de los mitos, los símbolos, las costumbres, las tradiciones, las leyendas, la diversidad religiosa.

Se refiere también a la sociología del trabajo, el funcionalismo social, la conducta, el poder y la autoridad, el liderazgo y la influencia, el conflicto y las formas de solución, el control social, las instituciones sociales, las políticas, las normas sociales, cambio y orden social, las necesidades sociales, la justicia social, población y urbanismo. En suma, la sociología se refiere a la dinámica social al interior y exterior de la organización.

En relación con el medio ambiente, se habla de la ecología, que el biólogo alemán Ernst H. Haeckel (1906) dio el significado de “economía de la naturaleza”. La ecología estudia las relaciones mutuas de los grupos de organismos con su medio ambiente, físico y biótico, al que hacemos referencia cuando hablamos de contaminación ambiental, originado por el funcionamiento de las fábricas, los automóviles y los aviones, o bien a través de insecticidas, detergentes, radiaciones atómicas, y muchos otras formas⁵.

Las actividades industriales originan la contaminación del ambiente, principalmente el aire, el agua, los alimentos, deterioro en los mares, ríos y lagos, el suelo, causando daños en la salud humana, la extinción de especies de animales y de plantas, la desaparición de ecosistemas, el efecto invernadero, y el cambio climático del planeta. Otras acciones nocivas para el medio ambiente son el manejo impropio de la basura en las grandes ciudades, la tala inmoderada de bosques, las costumbres

⁵ La Ciencia ecológica. Naturaleza Educativa: portal educativo de ciencias naturales y aplicadas. www.natureduca.com/. Consultado el 7 de abril de 2008.

primitivas de los campesinos, la escasa cultura ecológica en las ciudades, entre muchas más.

Por lo tanto, la función de la ecología en este caso, es prevenir y preservar la naturaleza en favor de las generaciones actuales y de las futuras.

Las ciencias jurídicas tienen también influencia en la RSE. El derecho se refiere a las leyes que norman la conducta de las personas y las organizaciones en la sociedad, con base en la justicia, con la finalidad de regular la convivencia social y resolver los conflictos. Participa en la elaboración y puesta en marcha de las leyes laborales (derechos sindicales y de seguridad social), leyes mercantiles (derecho de las sociedades); las leyes tributarias o fiscales, las leyes ambientales y de los recursos naturales.

Tienen preeminencia también el derecho bancario, el bursátil, el económico, el civil, el empresario, el religioso, el derecho internacional privado; los derechos humanos. Contribuyen, así mismo, las ramas del derecho público y el derecho internacional público.

Una de las esferas del conocimiento más relevante en relación con la RSE es la ética, referida también a la moral, y a las disciplinas como la axiología, que estudia los valores; y la deontología, encargada del estudio de los deberes de los individuos. La ética trata de la conducta humana, regida por las normas morales y civiles, las cuales pueden provenir de la familia, la escuela, el estado, la iglesia.

La moral, trata del problema del bien y del mal de los actos humanos; se refiere a la voluntad y la libertad humana, la conciencia, el criterio propio, la personalidad, el carácter, las obligaciones morales, los deseos, los instintos, los sistemas morales, la responsabilidad moral individual. En relación con los valores, éstos obedecen a una jerarquía, entre ellos están los infrahumanos; los valores inframorales (económicos, estéticos, sociales); los valores morales (honestidad, responsabilidad, integridad, justicia); y las virtudes morales. Los valores presentan una bipolaridad, es decir, pueden ser positivos o negativos; encontrándose en el segundo extremo muchas de las causas del estudio de la RSE.

Se estudia también la ética profesional, que se cultiva en cada profesión, la cual tiene que ver con la vocación, la capacidad, deberes y derechos; así como el código de conducta ética de las organizaciones.

Respecto a la organización, se estudia desde diferentes perspectivas: económica, jurídica, social, ético-moral; de las diversas teorías que la estudian, como son la clásica,

la burocrática, de las relaciones humanas, de la contingencia, la matemática o cuantitativa, de la calidad. Puede enfocarse como sistema, como metáfora, desde la tecnología. Pueden ser empresas de negocios –industriales, de servicios, comerciales– o instituciones públicas. Se clasifican en organizaciones micros, pequeñas, medianas, grandes y multinacionales, presentando una problemática particular en cada caso.

Se habla también de la administración y del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir, controlar); de las funciones de la organización como son producción, contabilidad y finanzas, recursos humanos, comercialización, informática, logística; de los recursos, de los procesos, y de los productos; del gobierno corporativo, de los accionistas, del liderazgo, de la sociedad, de sus diversas responsabilidades; de la sustentabilidad.

Se refiere además a la división del trabajo, directivos y subordinados, la estructura, la comunicación; la especialización, la estandarización, las normas internas, manuales y procedimientos; la administración y planeación estratégica, al aprendizaje y conocimiento, al comportamiento humano, a la motivación, al institucionalismo. Se alude al medio ambiente, al mercado, los clientes, los proveedores, la competencia, las partes interesadas.

La mayoría de los investigadores asume que existe una asignatura pendiente en el análisis del problema de la responsabilidad social empresarial: la educación. La complejidad del estudio e implementación de iniciativas para el fomento la RSE en las organizaciones aumenta en razón de la diminuta importancia que el tema adquiere entre las autoridades educativas para la formación de los niños y adolescentes en los procesos escolares; máxime que la educación, en la mayoría de los países, se imparte inculcando un sentido utilitarista entre los educandos, aún cuando se pregone de una educación integral.

Es decir, no se aprecia una política de estado clara en materia de educación dirigida a formar a los individuos para la toma de conciencia en relación con la importancia de los valores éticos y morales, hábitos de higiene y alimentos, así como el cuidado del medio ambiente (de nuestro entorno inmediato: casa, barrio, ciudad; y de nuestro entorno distante: entidad federativa, país, planeta y futuro), de tal manera que las organizaciones se enfrentan a una doble problemática: reeducar a sus empleados y atender las leyes en materia de RSE.

Lo anterior, no obstante que los organismos internacionales como las Naciones Unidas y la UNESCO, principalmente, han realizado estudios y programas encaminados

a promover la incorporación de contenidos temáticos relativos al desarrollo de valores y actitudes favorables al respeto y conservación del medio ambiente, el respeto a los ciudadanos y las diversidad étnica, tanto en el ambiente social como organizacional. Sin embargo, los resultados obtenidos a la fecha son menos que desalentadores.

3. Antecedentes, evolución y ambigüedad conceptual de la RSE.

1) Referencias primarias.

Aunque en el segundo capítulo de este trabajo se desarrolla la evolución de las dimensiones propuestas para el estudio de la RSE, explorando los antecedentes en cada una de ellas, en esta ocasión se hace referencia a la evolución del concepto de RSE, procedente de las actividades industriales y del *management*, especialmente en Estados Unidos y Europa, y de algunos estudios teóricos precursores.

El desarrollo industrial de Norteamérica durante los siglos XVIII y XIX se fincó sobre la base de la libre empresa y en una cultura de valores que fomentaba la acumulación de capitales, así como en la idea de compartir con la sociedad los beneficios económicos, a través de acciones de filantropía, consideradas como las prácticas pioneras de la RSE.

De esta forma se recuperan las contribuciones de los primeros hombres de negocios altruistas, como Stephen Girard (1750-1831) inmigrante francés llamado el “padre de la filantropía”, quien fundó el Colegio Girard para los jóvenes indigentes, funcionando hasta la fecha con las reglas por él dictadas. Andrew Carnegie (1835-1919) inmigrante escocés, para quien los industriales tenían una obligación moral a fin de mejorar el bienestar social. Fundó colegios, universidades, hospitales, museos; patrocinó proyectos comunitarios y las primeras iniciativas medioambientales y de derechos humanos (Holt y Wigginton, 2002).

En el ámbito de los valores morales y la ética empresarial, en el siglo XVIII los cuáqueros norteamericanos rehusaron invertir en dos de los mercados más rentables de esos tiempos: el armamento y el comercio de esclavos. A consecuencia de esta actitud, numerosas asociaciones religiosas prohibieron las inversiones en empresas donde los beneficios resultan en acciones de pecado, como el sector del alcohol, el tabaco, juegos de azar, la pornografía (Ballet y de Bry, 2001; Le Saou y Serret, 2006).

En relación con la presencia del individuo en las organizaciones, Mary Parker Follett (1868-1933) fue pionera de la gerencia centrada en las personas y de las primeras promotoras de la ética empresarial. Participó en diversas actividades contribuyendo a la

creación de escuelas nocturnas en Boston, así como en la oficina de colocaciones, de guías vocacionales y fue miembro de la Comisión de Salarios Mínimos de Massachusetts.

Follett abogó porque la organización debe estar fundada en el reconocimiento de los deseos motivacionales de los individuos y del grupo. Señaló que el problema básico de toda organización era el armonizar y coordinar los esfuerzos del grupo para lograr la mayor eficiencia en el trabajo. Reconoció la necesidad de “un nuevo principio de asociación, al que llamó el concepto de grupo y auguró que sería la base de los sistemas industriales, del nuevo enfoque a la política y el fundamento del orden internacional... Fue una profetiza en la jungla administrativa que pedía unión e identificación con el grupo” (Graham, 1997).

Las fundaciones de beneficio social tienen un lugar relevante en la promoción del desarrollo social⁶. Entre las más antiguas e importantes se encuentran las siguientes:

- * La Fundación Rockefeller, constituida en 1913, con el fin, según sus estatutos, de promover el bienestar de la humanidad;
- * La Fundación Kellogg, creada en 1930, para ayudar, según sus disposiciones, a las personas en las áreas de la salud, alimentos, educación y desarrollo rural;
- * La Fundación Ford, creada en 1936, para recibir y administrar fondos para propósitos científicos, educativos y caritativos, para el bienestar público.

F. Emerson Andrews, según el CAD, emplea cinco criterios para identificar a las fundaciones filantrópicas: no-gubernamentales; sin ánimo de lucro; propietarias de un fondo principal de su propiedad; gestionada por sus propios fideicomisos y directores; y promotora de actividades sociales, educativas, caritativas, religiosas o de otro tipo que contribuyen al bienestar común. Mediante la aplicación de estos criterios logró identificar los siguientes tipos de fundaciones: las de propósito general, las de propósito específico, las familiares o personales, las corporativas, y las comunitarias.

Las contribuciones de las fundaciones, continúa el documento citado, se encuentran en terrenos varios incluyendo los campos científicos, sociales y económicos. Sobresalen los beneficios en materia de:

- * La “Revolución verde”, referida al establecimiento de programas encaminados al mejoramiento de la calidad y cantidad de productos agrícolas para el consumo humano;

⁶ OCDE (2003) *Fundaciones filantrópicas y cooperación al desarrollo*. Extracto del Diario del CAD (Comité de Ayuda al Desarrollo), Volumen 4, Nº 3. www.oecd.org/, consultado el 30 de marzo de 2008.

* Los “Programas poblacionales”, vecinos de la idea maltusiana respecto de la asimetría del crecimiento exponencial de la población humana en razón del crecimiento de los alimentos;

* El “Control de enfermedades infecciosas”, tales como la anquilostomiasis, la malaria, y la fiebre amarilla, entre las más importantes.

Actualmente la figura de las fundaciones es ampliamente utilizada por las grandes empresas para la realización de obras sociales. Así, en México se encuentran las fundaciones Telmex, Televisa, Azteca, Banamex, entre muchas más. Algunas fundaciones, cabe señalar, han recibido críticas en relación con los verdaderos motivos de su altruismo.

Aunque las iniciativas desde la filantropía y las fundaciones permiten percibir una importante influencia de la formación moral y axiológica de los actores, el examen de la RSE a partir de la ética, evoca antecedentes de estudios filosóficos recientes, ponderados como fundamentales en las iniciativas deontológicas que confluyen en el campo de la bioética, tecnoética, ética empresarial y ética ecológica. Entre ellos está la obra de Hans Jonas *El principio de responsabilidad: Ensayo de una ética para la civilización tecnológica* (1973), proponiendo una nueva ética para la sociedad industrial y tecnológica.

La aportación de Jonas en la reflexión ética, producto de su experiencia durante la Segunda Guerra Mundial, llama la atención sobre las promesas y amenazas de la técnica moderna y la vulnerabilidad de la naturaleza ante la intervención del hombre. En alusión al imperativo de conducta de Kant, propone un nuevo imperativo: "actúa de tal modo que los efectos de tu acción sean compatibles con la permanencia de una vida humana auténtica", o bien “no pongas en peligro la continuidad indefinida de la humanidad en la tierra”.

Los conceptos tradicionales de ética, afirma, quedan eclipsados ante el obrar colectivo, imponiendo a la ética una nueva dimensión de responsabilidad.

La filantropía, las fundaciones sociales y la ética, pueden considerarse como las esferas generales donde circunscribir las primeras prácticas de la responsabilidad social empresarial, con gran vigencia hoy día, aunque para muchos estudiosos deben tomarse con ciertas reservas, hasta no conocer los verdaderos motivos de estas actividades.

El campo de estudios de la RSE ha crecido significativamente y hoy día contiene una amplia proliferación de teorías, enfoques y terminologías, tales como: sociedad y negocios, *management* social, políticas públicas y negocios, administración de las partes

interesadas, y rendición de cuentas corporativas. Otros conceptos alternativos incluyen los términos empresa ciudadana y la sustentabilidad corporativa (Garriga y Mele: 2004).

Como punto de partida para una clasificación propia de RSE, los autores citados asumen como hipótesis que las teorías de mayor relevancia y enfoques relacionados están orientados en alguno de los siguientes aspectos de la realidad social: económico, político, de integración social y éticos, permitiendo clasificar las teorías en los siguientes grupos:

- 1) Teorías instrumentalistas, asumen que la organización es un instrumento para la creación de bienestar, siendo ésta su única responsabilidad. Se enfocan en la maximización del valor de los accionistas, estrategias para ventajas competitivas y mercadotecnia.
- 2) Teorías políticas, enfatizando el poder social de la organización, específicamente en sus relaciones con la sociedad. Se enfocan en el constitucionalismo corporativo, la teoría de contrato social integrado, y corporación ciudadana.
- 3) Teorías integrativas, asumen que los negocios deberían integrar las demandas sociales, dependen de la sociedad para su continuidad. Enfocan asuntos del *management*, la responsabilidad pública, los *stakeholders*, y el desempeño social corporativo.
- 4) Teorías éticas, ponderan que las relaciones entre los negocios y la sociedad están ligados con valores éticos. Se enfocan en la teoría normativa de los *stakeholders*, los derechos universales, el desarrollo sustentable, y el bien común.

Durante la última década, concuerda la mayoría de los investigadores en la materia, los directivos de las corporaciones comienzan a tomar consciencia de la existencia de una nueva realidad en los negocios o que el mundo ha cambiado, surgiendo un tipo de consumidor preocupado por la conservación del ambiente, la defensa de los derechos humanos y la exigencia de actividades socialmente responsables por parte de las organizaciones, así como la transparencia en el manejo de los recursos públicos y privados.

2) Evolución y ambigüedad conceptual

De acuerdo con Lee (2007), la evolución del concepto de RSE no ha sido de forma súbita, sino que presenta un trayecto gradual y laborioso. Como sabemos, existe un sector de académicos, encabezados por M. Friedman (1962) para quienes la única responsabilidad de la empresa es la generación de riqueza para los dueños y accionistas, en contraste con la propuesta de R. E. Freeman (1984) quien desarrolla la teoría de los

stakeholders o partes interesadas en la organización; en el aspecto interno (accionistas, directivos, sindicatos, empleados), como en lo externo (clientes, proveedores, gobierno, sociedad en general).

En el interludio de estas dos propuestas con frecuencia incompatibles, durante los años setenta la mayoría de los consejos de administración de las corporaciones mostraban resistencia para adoptar los postulados de la RSE, hasta que ya adentrados los años ochenta lo percibieron como una oportunidad de negocios en el ámbito de una mercadotecnia con orientación social, con fines económicos, evidentemente.

Durante los años noventa el concepto de RSE llegó a estar mejor armonizado con el desempeño corporativo financiero (DCF) de la organización, y fue ampliamente aceptado tanto por los practicantes de negocios como por los académicos. El cambio ocurrió en tres etapas evolutivas principales: de exclusión, inclusivas e integradas (Lee, 2007).

A continuación se explica brevemente cada una de ellas.

- a) Relaciones excluyentes: El punto de vista tradicional entre el DCF y RSE es que son mutuamente excluyentes, cuyo principal supuesto es que una organización de negocios es una entidad social creada solo para dedicarse a las transacciones económicas, y la meta primaria es crear beneficios vía la eficiencia organizacional o la innovación tecnológica.
- b) Relaciones incluyentes: Plantea que las relaciones entre DCF y RSE no son excluyentes necesariamente, sino que existen considerables traslapes entre ellos. La preocupación por la RSE puede erosionar la tasa de ganancias en el corto plazo, pero debería ayudar a los componentes sociales, incluyendo la corporación, en el largo plazo, donde la idea central es que las corporaciones y la sociedad dependen unas de la otra para su bienestar.
- c) Relaciones integradas: Este punto de vista va más allá, sus proponentes afirman que hay una oportunidad comercial para la RSE. Las firmas pueden desempeñarse mejor financieramente siendo justas, haciendo el bien, estimulando los empleos morales, con la finalidad de mejorar su reputación y la lealtad de los consumidores; desarrollando nuevos mercados, y diluyendo así una posible animadversión de los consumidores.

Por otro lado, varios autores señalan la obra de Howard Bowen *Social Responsibilities of the Businessman* (1953) como el primer intento para teorizar las relaciones entre las corporaciones y la sociedad de manera sistemática y racionalizada (Carroll, 1979; Lee, 2007). Si bien la obra contiene amplios estudios sobre la vida

económica y su relación con los valores espirituales y morales, en un entorno legal, social y empresarial que ofrecía perspectivas favorables para el desarrollo de la RSE.

Bowen, continúa Lee, está más interesado en saber “cuáles son exactamente las responsabilidades de los hombres de negocios” y “qué puede hacer la sociedad para proponer cambios institucionales en la promoción de la RSE”. Según Bowen, la responsabilidad social de las empresas reposa sobre dos principios:

- a) el contrato social, en el nivel macro; en el cual la existencia de la empresa obedece a la aceptación de la sociedad y en reciprocidad, debe respetar las leyes sociales; y
- b) la agencia moral, a nivel micro; que por su influencia social, la empresa debe tener una conducta ejemplar, coherente con los valores sociales (citado por Ernult y Astha, 2007).

Un avance importante en el desarrollo conceptual de la RSE se presentó en 1970 vía la publicación del estudio *Una nueva racionalidad para la política social corporativa*, elaborado por el Comité para el Desarrollo Económico (CDE) en Estados Unidos, reformando el debate en relación con el fenómeno. Particularmente, el artículo de Wallich y MacGovan (1970) ha representado un nuevo paradigma con un impacto duradero en el estudio de la RSE, cuyo propósito principal fue “hacer un esfuerzo para proporcionar una reconciliación entre los intereses social y económico de las corporaciones” (Lee, 2007).

Al año siguiente, el mismo CDE publica el libro *Social Responsibilities of Business Corporations*, considerado como una de las obras más influyentes por tomar en cuenta la opinión del sector empresarial en el tema de la RSE, la cual predica como un aspecto de la gestión empresarial con un papel fundamental en el desarrollo de la sociedad, aceptando la necesidad de nuevos compromisos sociales de la empresa.

El CDE utilizó un enfoque de “tres círculos concéntricos” para describir la RSE: el círculo interno incluye las responsabilidades para la eficiente ejecución de las actividades económicas, productos, trabajo y crecimiento económico; el círculo intermedio comprende una responsabilidad para el ejercicio de la función económica con una sensible conciencia de cambio de valores y prioridades sociales –con respecto a la conservación del medio ambiente, contratos, y relaciones con los empleados –; el círculo externo traza los hechos recientes y responsabilidades aún imprecisas que las empresas deberían asumir para estar más involucradas en el mejoramiento del medio ambiente social (Carroll, 1979; 1991).

En seguida se ilustra este esquema, que algunos autores denominan como CSR1.

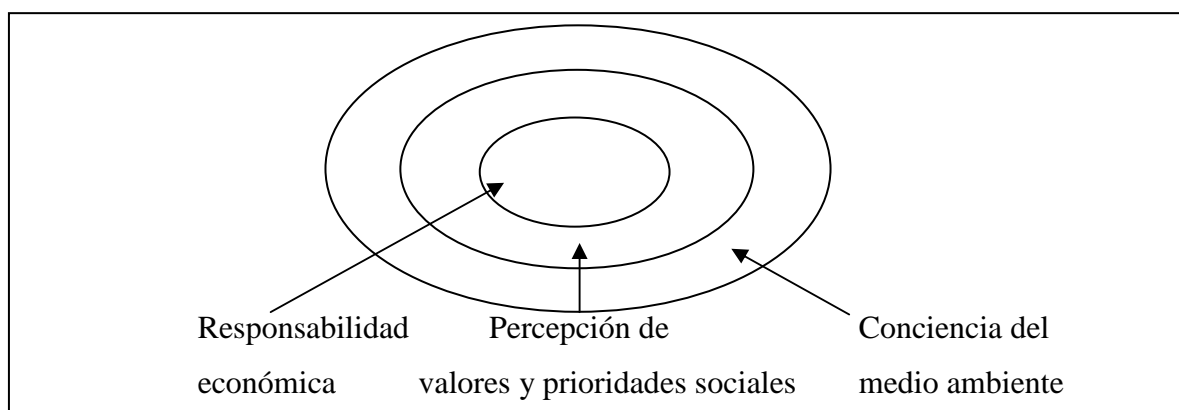


Figura 1. Enfoque de “tres círculos concéntricos de la RSE del CDE (1971).

Ante la carencia de un paradigma teórico generalmente aceptado en la construcción del concepto, investigación y desarrollo de políticas en RSE, Carroll (1979) elaboró un modelo conceptual tridimensional de desempeño social corporativo (DSC), de pronta aceptación y siendo aún más desarrollado por otros autores. El modelo combina tres dimensiones: responsabilidad social corporativa, cuestiones sociales, y sensibilidad (*responsiveness*) social corporativa. Vista como una institución social, la organización necesita cuidar tanto el medio ambiente y los empleados, tan bien como hacer buenas ganancias⁷.

El autor ofrece un modelo conceptual que, a su juicio, describe exhaustivamente los aspectos esenciales del desempeño social corporativo. Los tres aspectos del modelo tratan los asuntos principales que preocupan a los académicos y gerentes, tales como:

- 1) ¿Qué incluye la responsabilidad social corporativa?
- 2) ¿Cuáles son los asuntos sociales que la organización debe atender? y
- 3) ¿Cuál es la filosofía de la organización o modo de sensibilidad social?.

El concepto de RSE, según diversos autores, debe implicar la toma de decisiones en áreas como la contaminación ambiental, problemas de pobreza y discriminación racial, consumismo y otras áreas de problemas sociales. Consideran también que la RSE se relaciona con la rendición de cuentas y con su receptividad o sensibilidad de los asuntos sociales, continúa Carroll, e implica cuestiones de conducta corporativa y desempeño.

⁷ Es probable que Carrol haya sido influenciado por el trabajo de Sethi, quien desde 1975 propuso el concepto de *Corporate Social Performance* (CSP), distinguiendo tres niveles de actuación empresarial: a) cumplimiento de las leyes, normas y obligaciones sociales; b) la responsabilidad social como aceptación voluntaria por parte de las organizaciones; y c) la conducta que las empresas pueden desarrollar orientadas a responder a las exigencias sociales (citado en Albareda, 2006).

A continuación se presenta una lista de algunos de esos puntos de vista con respecto a los medios de responsabilidad social.

- Solamente hacer ganancias (Friedman)
- Ir más allá de hacer ganancias (Davis y Backman)
- Ir más allá de los requerimientos económicos y legales (McGuire)
- Actividades voluntarias (Manne)
- Actividades económicas, legales y voluntarias (Steiner)
- Círculos concéntricos, siempre en ampliación (CED, Davis y Blomstrom)
- Preocupaciones para un sistema social amplio (Eells y Walton)
- Responsabilidad en un número de áreas de problemas sociales (Hay, Gay y Grates)
- Dando forma a la sensibilidad social (Ackerman y Bauer; Sethi).

3) Modelo de Desempeño Social de Carroll.

Dado que los estudiosos proponen el análisis de la RSE desde múltiples enfoques, Carroll (1979) sugiere los siguientes tres aspectos de desempeño social corporativo, que deben ser articulados e interrelacionados de alguna manera:

1. Una definición básica de responsabilidad social.
2. Enumeración de las cuestiones por las cuales la responsabilidad existe.
3. Especificación de la filosofía de respuesta.

Una definición de responsabilidad social empresarial puede considerarse completa si comprende el rango de obligaciones que la empresa tiene con la sociedad, representando las categorías de económico, legal, ético y discrecional del desempeño del negocio. La siguiente figura ilustra este conjunto total de responsabilidades, en la inteligencia que las proporciones simples observadas sugieren la magnitud relativa de cada responsabilidad.

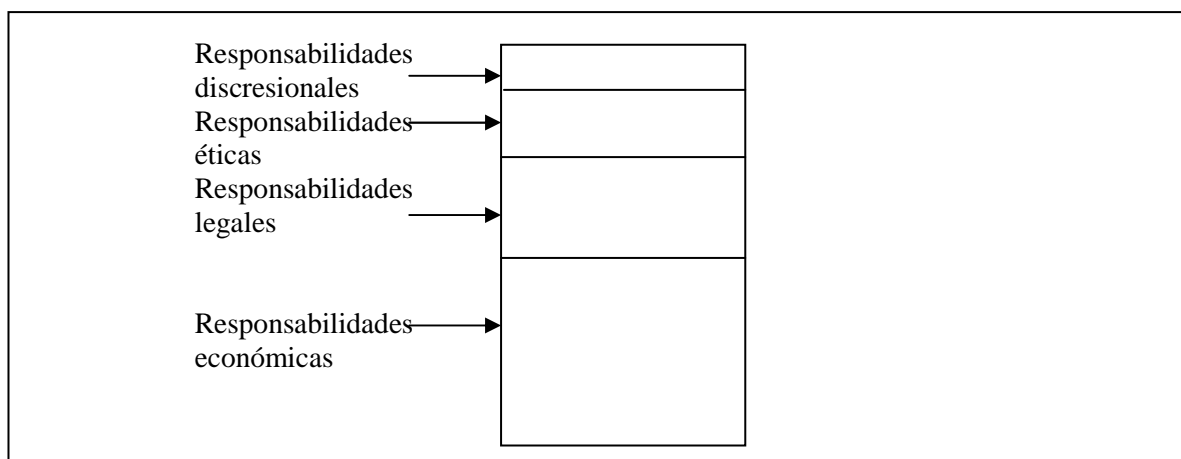


Figura 2. Categorías de responsabilidad social (Carroll, 1979)

Según el autor, estas categorías no son mutuamente excluyentes, ni acumulativas o aditivas y no enseñan de manera intencionada un *continuum* con cuestiones económicas por un lado y preocupaciones sociales por el otro. Simplemente nos recuerdan los motivos o acciones que pueden estar caracterizadas como primariamente entre estas cuatro clases:

- *Responsabilidad económica*. Es la primera y más importante responsabilidad social de los negocios, considerando a la empresa como la unidad económica básica de la sociedad, produciendo y viniendo los productos y servicios que aquella requiere.
- *Responsabilidad legal*. Referido al sistema de reglas, leyes y regulaciones, bajo las cuales se espera operen las empresas, asumiendo su papel productivo como un cumplimiento parcial del “contrato social”.
- *Responsabilidad ética*. Toma en cuenta las conductas y actividades adicionales a las referidas en los asuntos económicos y normativos, se encuentra entre las más difíciles de cumplir en virtud de la ambigüedad en la definición del término ética en los negocios.
- *Responsabilidad discrecional*. Sugieren una actitud puramente voluntaria de las empresas cuyo mensaje llega poco claro a la sociedad. Entre ellas están las contribuciones filantrópicas, programas de abuso de drogas, centros de asistencia a grupos vulnerables, etc.

El modelo de Carroll implica las siguientes dimensiones:

- *Cuestiones sociales involucradas*. La propuesta involucra asuntos tales como: seguridad del producto, seguridad industrial y salud, ética en los negocios (*shareholders*), medio ambiente, consumismo y discriminación en el empleo.
- *Definición*. De acuerdo con Carroll, “la responsabilidad social de los negocios comprende las expectativas económica, legal, ética y discrecional que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento dado”.
- *Filosofía o sensibilidad*. El tercer componente que complementa el modelo conceptual de Carroll son los modos o las estrategias en que se basan los gerentes para dar respuesta a la responsabilidad social y las cuestiones sociales, llamado también “sensibilidad social”.

Frederick (1972) expresó el punto de vista de la sensibilidad social con el término CSR2, y establece que “la sensibilidad social corporativa se refiere a la

capacidad de una corporación de responder a las presiones sociales”⁸ (citado en Wartick y Cochran, 1985).

Durante los años ochenta se produjo un vasto número de investigaciones en el campo de la administración estratégica destinadas a dilucidar la cuestión de porqué algunas empresas tenían mayor desarrollo que otras. Uno de los enfoques de mayor influencia, el análisis de los *stakeholder* (traducido al español como partes interesadas en la organización), resulta de gran utilidad y aplicación en los estudios de la RSE.

El concepto aparece durante los años sesenta en Estados Unidos en la literatura del *management* entre profesores y gerentes ante la carencia de modelos teóricos en este campo de estudios. Sin embargo, es hasta 1984 cuando Robert Freeman logra reunir diversos enfoques sobre los *stakeholders*, entre los que considera a los accionistas, empleados, sindicatos; clientes, proveedores, competencia, comunidad, asociaciones de consumidores, el gobierno, entre otros; y construye una teoría coherente y sistemática de gran influencia en el campo, siendo objeto de diversos estudios empíricos durante los años posteriores.

Wartick y Cochran (1985) publican el artículo *La evolución del modelo de desempeño social corporativo*, considerando un enfoque de tres desafíos del concepto de responsabilidad social corporativa, a saber: responsabilidad económica, responsabilidad pública, y sensibilidad social, incorporando el examen de la gestión de las cuestiones sociales como una dimensión del desempeño social corporativo (DSC).

El término desempeño social corporativo, alegan los autores, no tiene una definición precisa, utilizándose como sinónimo de responsabilidad social corporativa, sensibilidad social corporativa, o cualquier otra interacción entre la empresa y el medio ambiente social. Sin embargo, más recientemente el DSC ha comenzado a tomar un sentido más propio.

Con base en la propuesta tridimensional de Carroll, los autores proponen un modelo de DSC que refleja las interacciones subyacentes entre los *principios* de la responsabilidad social, los *procesos* de la sensibilidad social; y las *políticas* desarrolladas para dirigir las cuestiones sociales. Es decir, el enfoque *principio/proceso/política* como plataforma para el análisis de las empresas y la sociedad.

⁸ El término inglés *responsiveness* no acepta una traducción directa al español, la expresión *responsive* significa sensible o receptivo, de entre las cuales se utiliza la primera en este trabajo para expresar *sensibilidad*.

Dos sugerencias fundamentales provenientes del trabajo de Bowen, a saber: todos los negocios existen por la complacencia de la sociedad, ligados mediante un contrato social, y las empresas actúan como un agente moral dentro de la sociedad, reforzando los valores de forma similar que lo hacen los estados y las iglesias, sirven de premisas básicas para el concepto de responsabilidad social, desde el cual los autores desarrollan su modelo de estudio mediante el análisis de los siguientes retos:

Reto 1. Responsabilidad económica. Con Fundamento en la tesis de los economistas clásicos este desafío comienza en el macronivel mediante la acometida tanto a la premisa del contrato social como a la premisa de la agencia moral de la responsabilidad social –considerándola como una “doctrina subversiva”–, con implicaciones en el micronivel.

Reto 2. Responsabilidad pública. Algunos autores proponen el concepto de responsabilidad pública como un sustituto de la responsabilidad social, centrándose más en el contrato social de la empresa y menos sobre la cuestión de la agencia moral.

Reto 3. Sensibilidad social. Pretende cambiar el énfasis lejano desde las obligaciones sociales a los procesos de respuestas sociales, dirigiéndose tanto al contrato social como a la agencia moral de los negocios.

Wartick y Cochran sintetizan los retos revisados para la construcción de su modelo de DSC mediante la siguiente estructura:

<i>Principios</i>	<i>Procesos</i>	<i>Políticas</i>
Responsabilidad social corporativa	Sensibilidad social corporativa	Administración de los asuntos sociales
Económica Legal Ética Discrecional	Reactiva Defensiva Acuerdo Proactiva	Identificación Análisis Desarrollo de respuestas

Figura 3. Modelo de desempeño social corporativo, modificado de Wartick y Cochran (1985)

Durante la década de los ochenta se habló también de una filantropía estratégica entre los consejos de administración de las corporaciones que pueden permitir beneficios en varios aspectos, a saber: reputación en el medio y prestigio social, deducciones e incentivos fiscales, perspectiva mercadotécnica, nuevos mercados y ventajas competitivas, cooperar con el desarrollo de la comunidad, ayudar en el mantenimiento del medio ambiente, etc.

En los albores del nuevo milenio, la institucionalización de la RSE se fortalece con la demanda de las organizaciones de proveedores favorablemente calificados por sus actividades de responsabilidad social, lo cual se fundamenta en la ética de los directivos. Es así como en Estados Unidos y Europa proliferan las agencias de calificación para otorgar el reconocimiento mediante la etiqueta de “empresa socialmente responsable”, sugiriendo que los directivos deducen una relación causal positiva entre sus actividades de RSE y el desempeño financiero de la empresa.

Según la reseña anterior, los estudios de la responsabilidad social de las empresas inician con un concepto ambiguo de naturaleza a la vez: a) semántica, a partir de las expresiones inglesas *Social Corporate Responsibility* y *Social Corporate Responsiveness*; b) teórica, en el debate ético/moral y un enfoque pragmático, contractualista, reposando en la teoría de la agencia; y c) ideológica, en función de su alcance, restringido solamente al aspecto económico, o su apertura a atender las necesidades de las partes interesadas, con un carácter social (Ernult y Astha, 2007).

Siguiendo a Holt y Wigginton (2002) el concepto *Corporate Responsiveness* implica tanto una respuesta proactiva para prevenir potenciales problemas sociales, o una respuesta reactiva, cuando la compañía es forzada por una crisis, por una intervención legal o por grupos de presión externo, y es percibida como rezagada en su conducta ética.

Algunos autores, afirman Ernult y Astha (2007), presentan el problema semántico como los estadios sucesivos de un mismo proceso de conceptualización de la noción de responsabilidad societal, mientras que otros lo presentan como alternativas irreconciliables.

La traducción del concepto anglosajón *Corporate Social Responsibility*, por otro lado, da lugar a formulaciones diversas que pueden ser fuente de confusión. La traducción castellana como *responsabilidad social* de las empresas puede limitarse a las relaciones humanas en el seno de una organización. Por tal motivo, la locución *responsabilidad societal* es preferida por expresar una dimensión ampliada a la sociedad en su conjunto.

Actualmente existe una amplia gama de publicaciones en relación al tema de la RSE, en algunos casos complementarios, y en otros contrapuestos, de acuerdo al enfoque del autor. Frederick (1987, 1998) clasifica la producción bibliográfica en cuatro categorías:

a) CSR1, las obras que tratan la RSE como un concepto ético-filosófico;

- b) CSR2, textos que la tratan como un concepto de gestión y acción empresarial;
- c) CSR3, los que incluyen elementos normativos basados en la ética y los valores; y
- d) CSR4, textos normativos en temas de gestión empresarial que valoran el papel de la ciencia y la religión (citado en Albareda, 2006).

Mientras el debate se enriquece con las aportaciones de los investigadores provenientes de diversas ciencias, la mayoría de los autores parece estar de acuerdo en que la RSE debe atender las dimensiones económica, social y medioambiental, frecuentemente modeladas en tres círculos intersectados, compartiendo escenarios con otras regiones del conocimiento estrechamente vinculadas, como son el gobierno corporativo y el desarrollo organizacional, temas de análisis en capítulos subsiguientes.

4. El comportamiento socialmente responsable y la búsqueda de legitimidad.

La RSE goza de una generosa pluralidad de fuentes para su análisis, sobresaliendo durante los últimos años la búsqueda de una conducta socialmente responsable, la legitimidad y la reputación social; aunque los motivos realmente subyacentes pueden encontrarse en aspectos económicos, como alcanzar una mayor ventaja competitiva, influir en las decisiones de compra de los clientes o lograr beneficios fiscales.

De acuerdo con David, et al. (2005) la problemática de la RSE está acorde con las características del capitalismo actual, entre las que sobresale la llegada de nuevas aspiraciones como la rendición de cuentas y ser responsable y transparente. El *management* responsable, sostienen Capron y Quariel-Lanoizelée (2004), tiende a buscar un equilibrio armonioso entre las tres dimensiones de la responsabilidad social empresarial: la calidad del medio ambiente, la prosperidad económica y la justicia social.

En cada cultura, afirman por su parte Holt y Wigginton (2002) existe un contrato social implícito entre los negocios y la sociedad que permite a las empresas perseguir sus intereses comerciales dentro de ciertos parámetros de conducta. Este contrato constituye un conjunto de expectativas para el papel de la corporación y sus gerentes en una sociedad, formadas por los valores culturales, códigos religiosos, ideología, regulaciones y condiciones económicas de las organizaciones y de las comunidades anfitrionas.

En relación con la conducta socialmente responsable de las empresas, algunos autores abogan por un nuevo contrato social, por un compromiso más explícito de los directivos, por asumir las diversas responsabilidades inherentes (económica, social,

ambiental) a su función y no solamente declarar su responsabilidad de cara a la sociedad.

En este orden de ideas, entre las teorías de los accionistas (*shareholders*) y de los grupos interesados (*stakeholders*), existe un punto de vista intermedio del comportamiento moral mínimo, donde el objetivo de una empresa es el de maximizar los beneficios, bajo reserva de la obligación de realizar los ajustes para un mínimo de moral, a condición de no lesionar a nadie con ese hecho (Dessler, Starke y Cyr, 2004).

En su análisis de las dimensiones del concepto de RSE, Holt (1998) identifica dos aspectos: primero, reconoce entre acciones preventivas y curativas; y segundo, distingue la responsabilidad interna (empleados) de responsabilidad externa (población en general), estableciendo cuatro tipos de acciones (citado en Damggard, 2002):

- a) preventivas para los empleados,
- b) curativas para empleados,
- c) preventivas en bien de la población local, y
- d) curativas en bien de personas antes no empleadas o discapacitados.

Rosdahl (2000), continúa el autor de referencia, reconoce cuatro dimensiones de la RSE, ya sea de acciones preventivas o curativas, a saber:

- a) del proveedor,
- b) de empleo (creación de empleos),
- c) empleabilidad (mantenimiento de las capacidades de los trabajadores), y
- d) de conciliación de la vida familiar y laboral.

Por su parte, el Libro Verde de la Comunidad Europea (2001) registra dos dimensiones en el estudio de la RSE:

- 1) Interna. Atiende cuestiones como gestión de recursos humanos, salud y seguridad en el trabajo, adaptación al cambio, y gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales;
- 2) Externa. Atiende asuntos externos tales como: comunidades locales, socios comerciales, proveedores, consumidores, autoridades públicas, comunidad en general, y organizaciones no gubernamentales defensoras de los derechos humanos y del medio ambiente.

Ser socialmente responsable, establece el Libro Verde, significa ir más allá del cumplimiento de las leyes y reglamentos, invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. Sugiere asumir la responsabilidad social empresarial mediante un enfoque global, con contenidos de gestión integrada, informes

y auditorías, calidad en el trabajo, etiquetas sociales y ecológicas e inversión socialmente responsable.

Respecto de la participación de las empresas en los problemas de la sociedad, Bergeron (2004) sugiere cuatro modos para conducirse:

- a) clásica, cuando respeta la ley y utiliza de manera juiciosa los recursos de la sociedad en sus operaciones;
- b) reactiva, cuando se atiende la reacción de los interesados además de alcanzar sus objetivos;
- c) interacción con los interesados, si los dirigentes antes de tomar decisiones disciernen sus preocupaciones; y
- d) proactiva, cuando incorporan en sus planes estratégicos las prioridades de la sociedad.

En este terreno, el autor propone cuatro categorías para determinar la conducta social apropiada de una empresa:

- a) económica, cuando los gerentes deben maximizar los beneficios de los accionistas;
- b) legal, si la empresa está de acuerdo con las reglas establecidas y se adapta a las nuevas legislaciones;
- c) moral, cuando el gerente juzga sobre lo que está “bien” o “apropiado”, para fundar sus decisiones, y los empleados se apoyan sobre las líneas de conducta de su organización; y
- d) discrecional, cuando los gerentes toman decisiones discrecionales en relación con el bien-ser económico y social de la población en general. Este modelo muestra gran semejanza a la tipología de Carroll (1979).

Con la finalidad de mejorar la responsabilidad de una empresa (Dessler, Starke y Cyr, 2004), proponen las siguientes acciones:

- a) vigilar el compromiso social de la empresa, mediante el balance social que permite evaluar la respuesta de sus prácticas sociales a las necesidades de la sociedad; y
- b) la denuncia de los empleados, para dar a conocer los perjuicios producidos al interior de su empresa.

Uno de los factores subyacentes en las acciones de responsabilidad social de las empresas es la búsqueda de la legitimidad, sin la cual, sostiene Capron (2005), las grandes firmas no disponen del derecho moral de ejercer sus actividades, según su licencia para operar, ante la sociedad civil. Para este fin utilizan un discurso humanitario y ecológico, y buscan la credibilidad por medio del establecimiento de códigos de

conducta o de ética, certificación social y ambiental, reportes y auditorías de terceros, y de rendición de cuentas.

La legitimidad de la empresa, afirman Gabriel y Cadiou (2005), representa un asunto de interés, tanto en el ámbito de la gestión como por los actores socioeconómicos, empresas, sindicatos, consumidores, ONG's y medios de comunicación, al ampliarse la demanda de responsabilidad social y medioambiental, instalando el problema en términos del gobierno de la empresa, lo que implica una evolución en sus sistemas de gobierno.

En opinión de los autores, la legitimidad puede tener dos raíces: una, clásica, medida a través de criterios formales a priori (reglas de derecho, evaluación científica); y otra, social, la percepción de que las acciones de una entidad son deseables, apropiadas a ciertos sistemas de normas, de valores y de creencias.

La legitimidad y la reputación, en palabras de Quairel y Aubergier (2005), se encuentran en el corazón de los objetivos y de las políticas de la responsabilidad social de las grandes empresas, principalmente cuando tienen una visión mediática.

5. La Responsabilidad social de las empresas en México.

De cara a la creciente importancia expresada por las partes interesadas tanto al interior (principalmente la alta dirección, jefaturas de recursos humanos y de producción) como al exterior de las empresas (clientes, proveedores, asociaciones y cámaras, gobierno y ONG's) en México, éstas no son ajenas a la emergente corriente de la responsabilidad social, especialmente las grandes corporaciones sean nacionales o extranjeras, quienes recientemente ostentan etiquetas de reconocimiento como socialmente responsables.

Las empresas de las diversas ramas económicas están organizadas en un consorcio que, entre otros programas, cuenta con uno sobre responsabilidad social: el Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. (CEMEFI), institución privada, no lucrativa, fundada en 1988, cuya Asamblea General de Asociados incluye más de 260 miembros (entre asociaciones, fundaciones y empresas), y un Consejo Directivo integrado por 42 personas⁹.

De acuerdo con su página de Internet, están afiliadas 469 instituciones de asistencia y promoción, y 11 personas en toda la República Mexicana. Además 18 dependencias gubernamentales e instituciones internacionales son usuarios de sus

⁹ De acuerdo con la información obtenida del **Centro** Mexicano para Filantropía CEMEFI; <http://www.cemefi.org>, consultado el 10 de marzo de 2012.

servicios. La comunidad del Centro Mexicano para la Filantropía está integrada por más de mil miembros, motivo por el cual es identificado como una fuente confiable sobre el sector.

Su misión es promover y articular la participación filantrópica, comprometida y socialmente responsable de los ciudadanos, sus organizaciones sociales y empresas para alcanzar una sociedad más equitativa, solidaria y próspera. Su visión tiene que ver con el incremento del reconocimiento del valor público y social del sector filantrópico por parte del gobierno y la sociedad en general; y contribuir a la mejora continua de las prácticas de responsabilidad social de las organizaciones, entre otras.

Entre sus objetivos destacan: 1) mejorar el entendimiento y la percepción del gobierno, tomadores de decisiones y del público en general sobre las actividades, características y valor social producido por las organizaciones del sector y por el Cemefi; y 2) incrementar la capacidad de incidencia en la agenda y políticas públicas con base en información y argumentos sólidos para promover y defender las causas del sector.

Ha creado la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México (AliaRSE) y otorga el Distintivo *ESR®*, mediante convocatoria pública anualmente.

Sus líneas estratégicas, que representan los estándares para valorar el otorgamiento de su distintivo son: ética empresarial, calidad de vida en la empresa, vinculación y compromiso con la comunidad, y cuidado y preservación del medio ambiente. Para el Centro, la dimensión integral de la RSE implica analizar el alcance de la organización en relación a las distintas necesidades y valores de las personas y la sociedad, como son: básicas, sociales, estéticas, trascendentales, políticas, culturales y ecológicas.

De acuerdo con la fuente consultada, desde su creación el número de empresas que han obtenido el Distintivo *ESR®* ha crecido de manera significativa, presentando el siguiente comportamiento histórico.

1ª. Edición (2001):	17
2ª. Edición (2002):	28
3ª. Edición (2003):	41
4ª. Edición (2004):	61
5ª. Edición (2005):	84
6ª. Edición (2006):	124
7ª. Edición (2007):	174
8ª. Edición (2008):	274
9ª. Edición (2009):	349
10ª. Edición (2010):	495

11ª. Edición (2011): 572

12ª. Edición (2012): 690

Del total de empresas reconocidas con el distintivo Aliarse en el año 2012 poco más de 200 lo reciben por primera vez y solamente diez lo hacen por décima segunda ocasión, es decir, han obtenido el reconocimiento durante los doce años de existencia del programa en Cemefi. Estas organizaciones son las siguientes: BBVA Bancomer, Deloitte, Grupo Bimbo, Hewlett Packard México, Holcim Apasco, SC Johnson and Son, Shell México, The Coca-Cola Export Corporation, Sucursal en México, Wal-Mart de México y Centroamérica y Zimat Consultores

En relación con el estudio de la RSE en México, se encuentra también el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. (IMNC), fundado en 1993 como organismo privado sin fines de lucro, para la normalización y certificación de procesos productivos y administrativos –algunos de ellos vinculados a la RSE–, que asiste a las organizaciones con herramientas necesarias para la instrumentación, mantenimiento y mejora continua en las áreas de normalización, certificación, verificación y formación con el objetivo de incrementar y fortalecer su competitividad nacional.

Según su página de Internet, su Consejo de Administración incorpora representantes de los sectores industrial, agropecuario, servicios, comercio, académico, gobierno y consumidores, entre ellos Concamin, Concanaco-Servytur, Canaco, Unam, SE y Profeco¹⁰.

Sus líneas de acción en la promoción RSE son: un diplomado en responsabilidad social, revisión y actualización de la Norma Oficial Mexicana NMX-SAST-004-IMNC-2004, Directrices para la implementación de un sistema de gestión de responsabilidad social; elaboración, aprobación y publicación de la Norma Oficial Mexicana NMX-SAST-004-IMNC-2004, para la implementación de buenas prácticas de responsabilidad social; realización de diversos eventos de divulgación en relación con la RSE.

Como organismo de normalización cuenta con autorización para elaborar y expedir normas mexicanas (NMX), entre las que destaca la Norma NMX-SAST-001-IMNC-2000 *Sistemas de administración de la seguridad y la salud en el trabajo y responsabilidad social organizacional*, desarrollada por el Comité Técnico de

¹⁰ **Instituto** Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. (IMNC), <http://www.imnc.org.mx>, consultado el 12 de marzo de 2012.

Normalización Nacional de Sistemas de Administración de Seguridad y Salud en el Trabajo (IMNC/COTENNSASST).

Por otro lado, Husted y Salazar (2004), profesores del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, realizaron un estudio en diversas organizaciones en México, revelando una relación positiva entre el desempeño social y financiero de la empresa. Los proyectos sociales tienen un mayor impacto sobre la rentabilidad cuando cuentan con un plan, objetivo de largo plazo, y el diseño de una ventaja competitiva.

Algunos de los resultados que arroja el estudio son:

- 1) Las principales áreas de interés de la acción social son salud, pobreza y deporte.
- 2) Entre las razones para la acción social están obtener un trato fiscal favorable, cumplir con requisitos legales, e influir en la decisión de compra de los clientes.
- 3) Los grupos que toman las decisiones sobre acción social son alta administración, consejo de directores, y departamento de recursos humanos.
- 4) La participación de los empleados en programas sociales tiende a ser en su tiempo libre.
- 5) Entre los principales objetivos presentes en la misión de la empresa están maximizar beneficios en el corto plazo, crear empleos, y colaborar en proyectos sociales; y
- 6) Los grupos de interés a quienes se hacen visibles los programas de responsabilidad social empresarial son clientes, gobierno y ONG's.

Finalmente, se concede parcialmente que, como sostienen Holt y Wigginton (2002), el compromiso dentro de la responsabilidad social por parte de la empresa, en la mayoría de los casos, ha estado completamente subordinada a los resultados financieros.

Algunas definiciones de Responsabilidad Social de las Empresas.

La bibliografía sobre el tema proviene de distintas fuentes, desde documentos de organismos internacionales que lo regulan, hasta estudios y textos de contenidos organizacionales, encontrando las siguientes definiciones.

Según la Comisión Europea (2002) el concepto de la RSE reconoce que “las empresas pueden contribuir en el desarrollo sustentable dirigiendo sus operaciones, por una parte, a reforzar el crecimiento económico y de acrecentar su competitividad y, por otro lado, a garantizar la protección del medio ambiente y promover su responsabilidad social”.

Holt y Wigginton (2002) definen la responsabilidad social corporativa como “la obligación de una organización a conducir sus negocios de forma que pueda salvaguardar el bienestar de la sociedad mientras persigue sus propios intereses”.

El Libro Verde de la Comisión Europea (2001) la define como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con todos sus interlocutores”.

El Instituto Ethos de Brasil (1998) define la RSE como “la relación que la empresa establece con todos sus públicos (*stakeholders*) a corto y largo plazo”.

Howard Bowen (1953) define la RSE como “las obligaciones de los hombres de negocios de buscar aquellas políticas para tomar esas decisiones, o seguir las líneas de acción deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad”.

Definir un concepto significa especificar el conjunto de atributos o características bien propias del mismo. Para efectos del presente estudio, se define la RSE como “el compromiso asumido por las organizaciones para impulsar el desarrollo de las partes interesadas en los aspectos económico, social y medioambiental”.

De acuerdo con la reseña anterior, el problema de la responsabilidad social empresarial es un asunto que seguramente encuentra su origen en la gestación misma de la organización, sea ésta de cualquier sector económico; público o privado, grande, mediana o pequeña. El emprendedor o iniciador de una organización, al comenzar las actividades de la misma aporta varios elementos fundamentales, entre los más sobresalientes destacan: el recurso financiero, las políticas y normas de trabajo, y su calidad ético/moral.

Con el dinero el fundador tiene capacidad de adquirir las herramientas, los equipos de trabajo, y las materias primas; contrata empleados y cuadros directivos con las aptitudes y calidad moral afines a su ideología. Establece las políticas, normas y estándares de trabajo que considere convenientes; y su filosofía de trabajo revela su estructura ética y moral misma que, regularmente es mimetizada al resto del personal, para bien o para mal.

Dada la complejidad inherente al fenómeno y más incuestionable en su estudio, en el capítulo siguiente se presenta una metodología para su tratado denominado “Método de tres dimensiones para el estudio de la responsabilidad social de las empresas”, tema central de la obra, proponiendo las dimensiones gobierno corporativo, desarrollo sustentable y desarrollo organizacional, con sus propios elementos

La responsabilidad social de las empresas: modelo de tres dimensiones para su estudio.
Un enfoque organizacional.

constitutivos, iniciado por el autor durante su estancia de investigación en la Escuela Superior de Comercio de Dijon, Francia, bajo la asesoría del Dr. Joel Ernutl, especialista en el tema.

CAPÍTULO II. MÉTODO DE TRES DIMENSIONES PARA EL ESTUDIO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS

Introducción.

La responsabilidad social de las empresas en su práctica y estudio se constituye en un objeto sumamente complejo, controvertible, representando el punto de encuentro de científicos e intelectuales de diversas regiones del conocimiento y un terreno propicio para confrontar ideas e intereses, tanto económicos, políticos, éticos y sociales.

Durante los últimos años parece percibirse en el ambiente una preocupación genuina, no sólo de los gobiernos y organismos internacionales, sino de los integrantes de la sociedad en su conjunto, en relación con la necesidad de renunciar a la actitud apática, para adoptar una conducta reflexiva y proactiva ante los problemas derivados de las actividades industriales, principalmente con respecto a los efectos del cambio climático (huracanes, sequías, inundaciones y temperaturas extremas) y ante los comportamientos éticamente cuestionables de no pocos dirigentes de organizaciones privadas y públicas.

La responsabilidad social empresarial, con varias décadas de participar en las acciones a favor de las personas, tanto al interior como al exterior de las organizaciones, la primera mediante la gerencia centrada en las personas y la segunda a través de la participación en el desarrollo de la comunidad, se ha convertido en un imperativo para muchas industrias hoy día, incorporando en sus planes estratégicos las necesidades de las partes interesadas, en relación con los requerimientos sociales, medioambientales y de conducta ética, para alcanzar una relación armoniosa organización-sociedad.

Como se observó en el capítulo anterior, son múltiples los factores en la evolución y posicionamiento de la RSE para considerarse entre las prioridades en la gestión y el análisis organizacional, aportando elementos para mirar a las organizaciones bajo otras lentes, y hacer concurrir conocimientos afincados en la esfera organizacional décadas atrás, adquiriendo su presencia mayor pertinencia y relevancia en la organización.

Probablemente la problemática de la RSE sea uno de los retos más intrincados en el ámbito del análisis organizacional, al tratar de conciliar intereses por naturaleza diferentes, como son la económica y la moral, agregando ahora los asuntos de la protección al medio ambiente y el desarrollo sustentable, buscando asegurar el bienestar

de las generaciones futuras mediante el eficiente desempeño de las actuales organizaciones.

1. Método de tres dimensiones para el estudio de la RSE: Gobierno Corporativo, Desarrollo Sustentable y Desarrollo Organizacional.

Con base en algunos trabajos fundadores de los años cincuenta, es hasta la década de los años setenta y ochenta cuando el debate sobre la RSE alcanza a llamar la atención con mayor insistencia, a raíz de las inquietudes de diversos actores sociales en relación con el crecimiento demográfico y la disponibilidad de alimentos en el futuro, la industrialización acelerada, el deterioro irreversible de la capa de ozono en la atmósfera, la contaminación ambiental en las urbes y la amenaza permanente a *natura* y a las diversas formas de vida.

La preocupación por una actitud socialmente responsable de las empresas adquiere un renovado auge al inicio del nuevo milenio, motivado por las conductas ilícitas de directivos de algunas corporaciones internacionales, haciendo surgir un amplio número de disposiciones legales en cada país y recomendaciones de los organismos internacionales.

Es así como los ciudadanos ejercen sus derechos civiles y exigen a las autoridades la conducta ética requerida en los funcionarios, cuya actuación durante las últimas décadas, leemos en la prensa, ha contribuido a escándalos de corrupción e impunidad.

En la dinámica actividad comercial que caracteriza a la época actual, la apertura de los mercados internacionales, la globalización, los desplazamientos de las grandes empresas a los países de mano de obra barata, los productos falsificados o “piratas”, la economía informal, y el problema del “lavado” de dinero en los sectores financieros, entre otros, son fenómenos situados en el centro del interés de la responsabilidad social empresarial.

En un espectro amplio, es posible considerar también los costos de la democracia (financieros y sociales) en los países en desarrollo, la anulación de oportunidades de desarrollo por motivos de deuda externa, la segregación racial y étnica, la guerra como forma de negocios, la delincuencia organizada infiltrada en diversos sectores económicos. Es decir, la mayoría de los problemas compendiados en los objetivos de desarrollo del milenio que la ONU (2000) se ha propuesto alcanzar durante las próximas décadas.

En esta breve reseña destacan los aspectos que posicionan el tema de la RSE como eje en el análisis organizacional actual y futuro; entre ellas las cuestiones económicas, éticas, medioambientales, financieras, sociales, y las condiciones de trabajo, en la incipiente colonización conceptual en este ámbito del saber, el cual debe encontrar cauces para cerrar las brechas semánticas, teóricas e ideológicas.

En el capítulo anterior se revisaron las ciencias que confluyen en la práctica y estudio de la RSE, comprendiendo cada una diferentes temas involucrados en mayor o menor medida. Se observó, además, que la temática se estudia entretejiendo diversos enfoques, como el gobierno corporativo, *management* responsable, la globalización, el *management* internacional, desarrollo sustentable, y el comercio justo, de los cuales, a nuestro criterio, dos de ellos tienen un lugar irremplazable: los estudios del gobierno corporativo y el desarrollo sustentable.

Los trabajos sobre gobierno corporativo frecuentemente atienden cuestiones como principios, reglamentaciones, estructura, miembros, inversiones, toma de decisiones, creación de valor, políticas, planeación estratégica, ética y rendición de cuentas. Los estudios sobre desarrollo sustentable aluden a la toma de conciencia de los directivos, reglamentaciones internacionales, la preservación del medio ambiente, consumo responsable de materias primas y energía, el respeto por las partes interesadas, el respeto por los recursos de las generaciones futuras y elaboración de informes de sustentabilidad.

Atendiendo la perspectiva europea de dimensionar y diferenciar los términos *social* y *societal*, empleando el primero para las actividades de RSE al interior de la organización, y el segundo para las actividades hacia afuera de la misma, se considera oportuno recuperar los trabajos de los pioneros de los estudios de las ciencias de la conducta en la organización que dieron origen a la disciplina del desarrollo organizacional, encontrando en el movimiento de la RSE un nuevo y prometedor campo de aplicación, dada la coincidencia de objetivos en favor del desarrollo de las personas y los grupos en la organización.

Encontramos de esta forma tres áreas específicas de conocimientos, denominadas *Dimensiones de estudio para la Responsabilidad social de las empresas*, a saber: Gobierno Corporativo (GC), Desarrollo Sustentable (DS) y Desarrollo organizacional (DO), conteniendo cada una diferentes elementos que serán explicados en secciones posteriores.

Para efectos metodológicos se representan las dimensiones de estudio en una figura triangular, llamada referencial de análisis, ubicando la RSE en el núcleo, representando a la organización en un entorno social y ambiental, desde una perspectiva de sistemas. En dicha estructura se localiza el gobierno corporativo en la parte superior, el desarrollo sustentable en la base inferior izquierda, y el desarrollo organizacional, en la base inferior derecha.

La siguiente figura ilustra esta estructura.

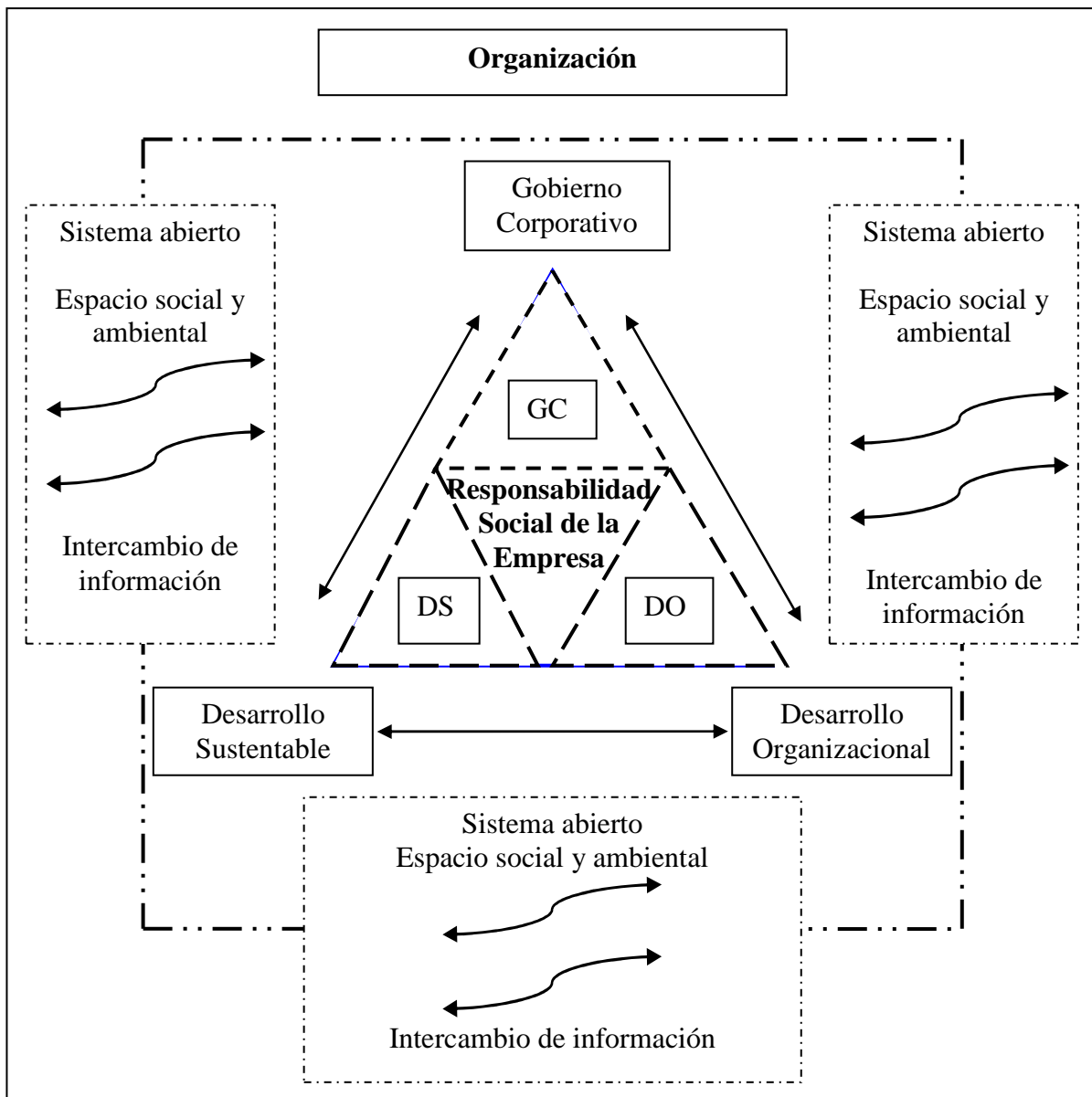


Figura 4. Método de tres dimensiones para el estudio para la RSE. Elaboración propia.

La representación en forma triangular obedece a la idea de la transmisión dinámica de la información por parte de los componentes, en constante retroalimentación, representada por las flechas de doble sentido en torno de la figura, manifestando su interdependencia.

Se representa a la organización como un sistema abierto dentro de un espacio social y ambiental, con semejantes atributos sistémicos en su interior, a través del cual fluyen insumos e información que la organización procesa y devuelve al sistema general.

Una revisión breve del referencial permite pensar que la ubicación del elemento gobierno corporativo en la cúspide de la figura no es casualidad. La mayoría de los escritos sobre estructuras organizacionales parten del análisis de las jerarquías verticales inspiradas en las formas militares de organización, donde el general o estratega se encuentra en el vértice de la estructura, adoptada como un prototipo organizacional, de manera semejante a la propuesta del *Ápice estratégico* de Mintzberg (1991).

En mi criterio la ubicación de las dimensiones desarrollo sustentable y desarrollo organizacional puede ser indiferente, excepto el de gobierno corporativo que debe ocupar la cima de la figura. Sin embargo, habrá estudiosos del DS que ponderarán esta dimensión como la más relevante, e igual situación puede ocurrir para el DO.

Las dimensiones de estudio y sus elementos constitutivos.

Cada una de las tres dimensiones que constituyen el método de estudio de la RSE, comprende a su vez tres subsistemas, los cuales tienen componentes afines en el ámbito de la dimensión, y así sucesivamente hasta llegar a conceptos básicos. Estos subsistemas se encuentran dispuestos en forma triangular dentro del referencial, de la siguiente manera:

- ***Gobierno corporativo.*** Una de las dimensiones de mayor relevancia en la organización cuyo estudio se ha realizado de una manera discreta. Incluye: a) estructura y regulaciones, b) aspecto financiero y cognitivo, y c) ética organizacional (rendición de cuentas).

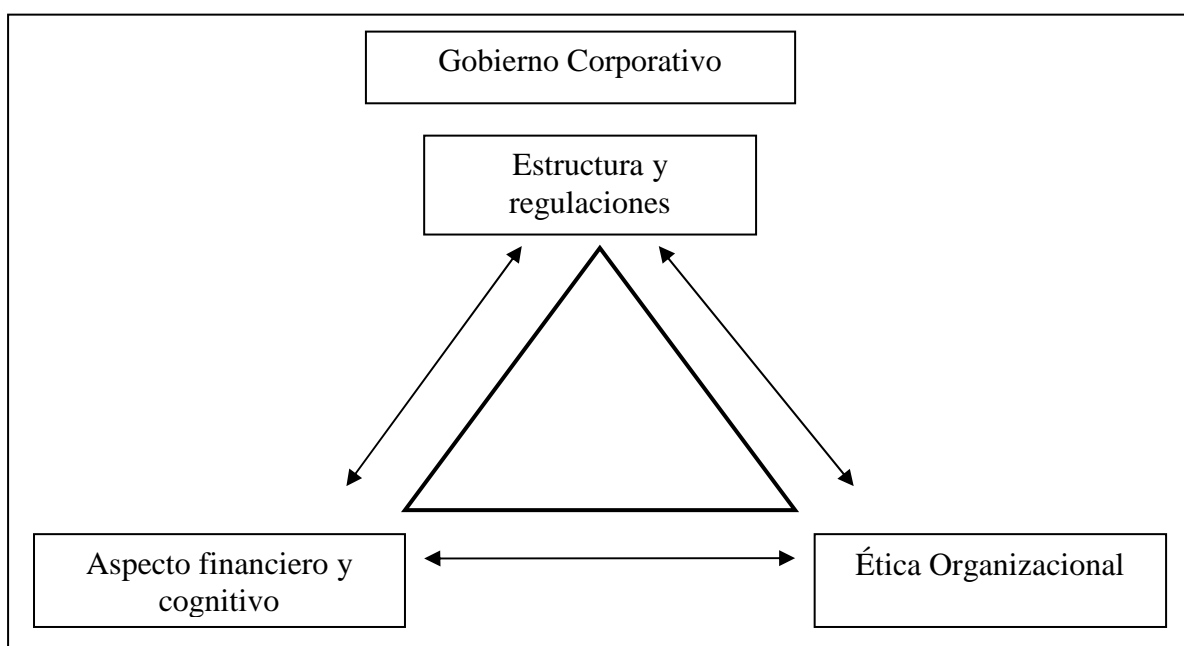


Figura 5. La dimensión Gobierno Corporativo y sus elementos constitutivos. Elaboración propia. El órgano de gobierno de la organización, el gobierno corporativo, se constituye habitualmente por la asamblea general de accionistas, el consejo de administración, el consejo de vigilancia y la dirección general. En el caso de las instituciones públicas, se omite el primer elemento, permaneciendo los tres restantes, generalmente.

El lugar otorgado a cada subsistema componente está en función de la importancia representada para el GC de acuerdo con los autores en el tema. Los defensores del factor financiero colocarán en la cúspide a ese elemento, quienes están más interesados por las cuestiones de valores y legitimidad, colocarán al elemento ética.

Nuestro razonamiento es que, participando todos los componentes, una organización representa un sistema socio-económico autosustentable, fundado en una red de estructuras y normas eficaces para alcanzar los objetivos propuestos.

De manera similar a la representación triangular del referencial, las flechas de doble sentido indican las interacciones y retroalimentación entre los subsistemas. A continuación se detallan los elementos integrantes de la dimensión gobierno corporativo:

a) Estructura y regulaciones. Contiene elementos tales como el diseño organizacional, los miembros, los comités y las comisiones, la legislación nacional e internacional, las partes interesadas, las recomendaciones de organismos internacionales y ONG's, las políticas, reglamentos y manuales internos.

b) Aspecto financiero y cognitivo. Comprende factores tales como el capital, la gestión financiera, el tipo de participación accionaria, la inversión socialmente responsable, la autoridad, la capacidad de toma de decisiones, el liderazgo, la planeación estratégica, y la experiencia de los miembros.

c) Ética organizacional. Considera elementos tales como la declaración de la postura estratégica (misión, visión, valores y principios), el código de ética, las buenas prácticas de gobierno, la cultura de rendición de cuentas, la deontología organizacional y una conducta de prestigio y legitimidad.

2) Desarrollo sustentable. Seguramente el ámbito de análisis organizacional con mayores consecuencias en el mediano y largo plazo, que requiere de la toma de conciencia en el uso racional e inteligente de los recursos naturales, así como de la vida en el planeta. Toma en cuenta elementos tales como: a) conceptualización y reglamentaciones, b) gestión de calidad y ambiental, y c) el triple balance de resultados (económico, social y ambiental).

La estructura de esta dimensión hace énfasis en la construcción del concepto de RSE, recupera la amplia gama de regulaciones y normas en materia de desarrollo sustentable emanada de diversos acuerdos internacionales, las propuestas para alcanzar una gestión de calidad y ambiental, y el modelo de *Triple bottom line* (triple balance de resultados) propuesto por Elkington en 1989, y otros modelos derivados.

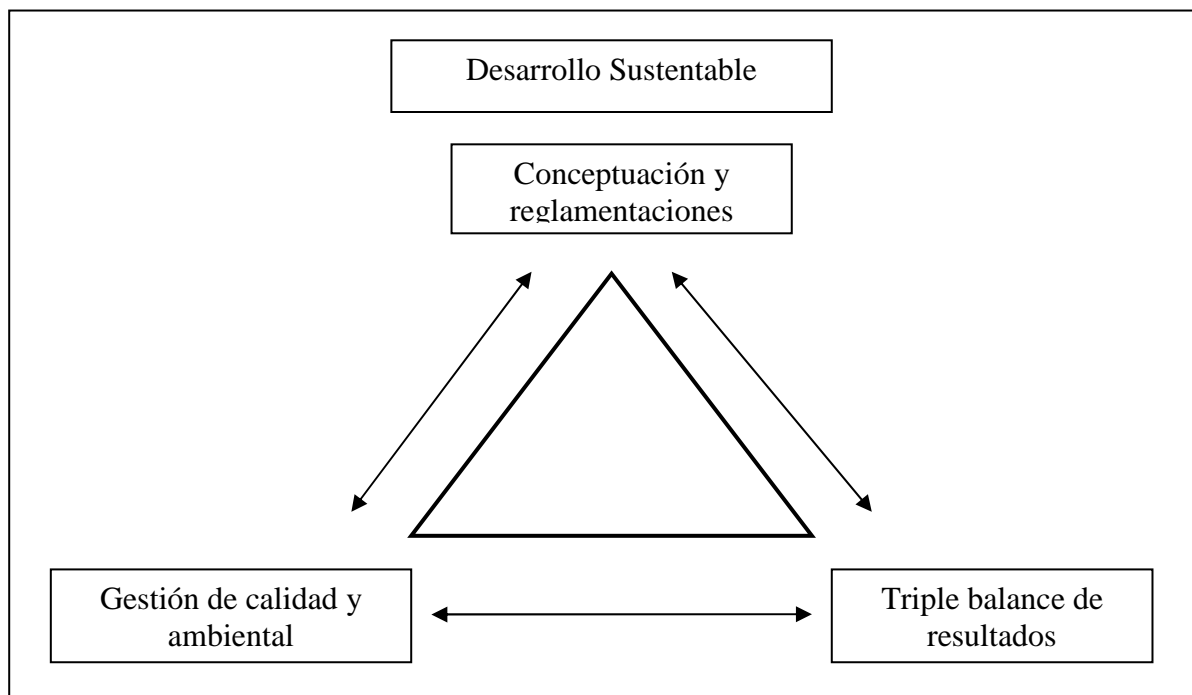


Figura 6. La dimensión Desarrollo Sustentable y sus elementos constitutivos. Elaboración propia.

De forma análoga a la dimensión anterior, las flechas de doble sentido revelan las interacciones entre los componentes. A continuación se detallan los elementos integrantes de la dimensión desarrollo sustentable:

- a) Conceptuación y reglamentaciones. Comprende los trabajos en relación a la construcción del concepto de desarrollo sustentable, los factores componentes, las perspectivas e interpretaciones, las disposiciones oficiales provenientes de los organismos internacionales como la ONU, la OCDE, la OIT y la Comunidad Europea.
- b) Gestión de calidad y ambiental. Se refiere a los sistemas de calidad emanados de las normas internacionales tales como ISO 9000, EFQM, EMAS, UNE-EN ISO 14001:1996, SA 8000, OHSAS-18001:1999, la Guía GRI, FORETICA/SGE 21/2002, así como las normas surgidas de las conferencias mundiales de la ONU de 1972 en Estocolmo, 1992 en Río de Janeiro y de 2002 en Johannesburgo, y el Protocolo de Kyoto, entre otras.
- c) Triple balance de resultados. Referido al modelo de *Triple Bottom Line*, para el desempeño sustentable de la organización, considerando los ámbitos económico, social y ambiental como elementos centrales en la representación de la noción de RSE.

3. Desarrollo organizacional. Originalmente aprovechado en el estudio diagnóstico de las organizaciones en los años sesentas con énfasis en el comportamiento individual y grupal, hoy día es posible explorar nuevas aplicaciones en el ámbito de la RSE, para lo cual incorpora los siguientes elementos: a) aportaciones de las ciencias de la conducta, b) metáforas organizacionales, y c) gerencia centrada en las personas (*stakeholders*).

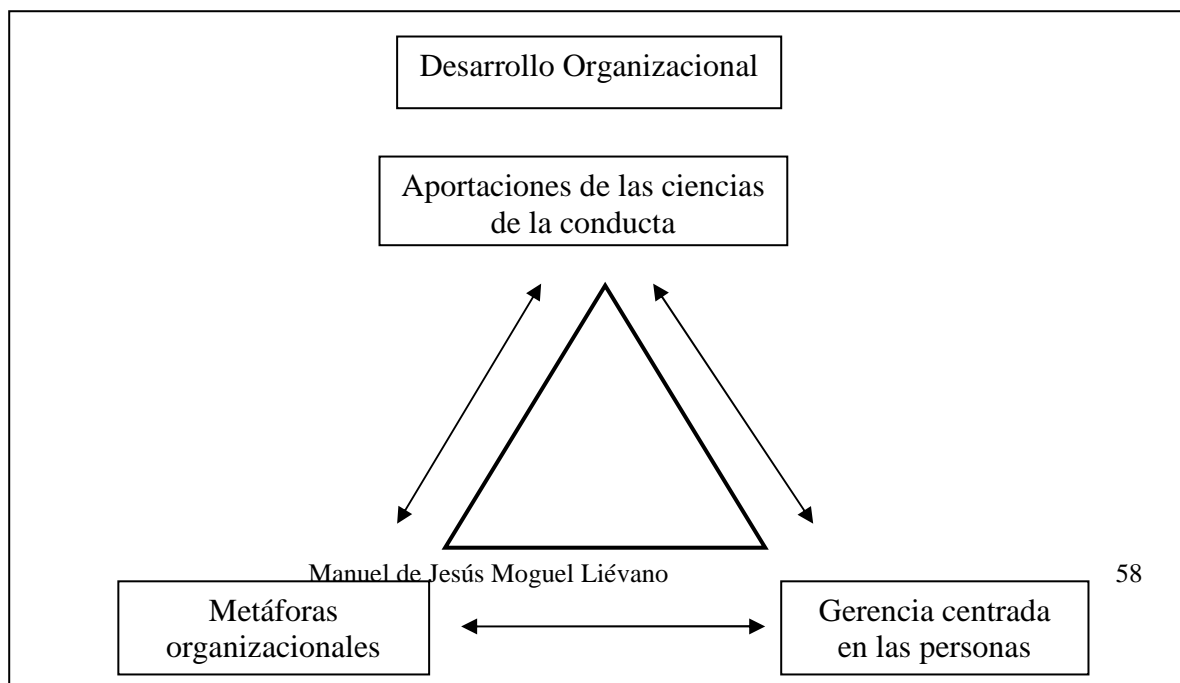


Figura 7. La dimensión Desarrollo Organizacional y sus elementos constitutivos. Elaboración propia.

La incorporación de la dimensión desarrollo organizacional en el debate de la RSE obedece a la permanente búsqueda de la mejora continua de la organización, vía el incremento de la calidad de vida de los individuos y los grupos en su interior, la comprensión del fenómeno organizacional a través de la figura de las metáforas, así como su desarrollo integral tomando en cuenta las necesidades de las partes interesadas, mediante la práctica de la gerencia centrada en las personas, sustentada en el movimiento de las relaciones humanas y en los aspectos axiológicos, éticos y sociales.

Como en las dimensiones anteriores, las flechas de doble sentido en el esquema indican las interacciones entre los componentes. A continuación se detallan los elementos integrantes de la dimensión Desarrollo Organizacional:

- a) Aportaciones de las ciencias de la conducta. Los estudios precursores e impulsores del desarrollo organizacional; entre los primeros se encuentran quienes realizaron estudios a nivel ciencia básica en esta región del conocimiento, mientras que los segundos se caracterizan por sus investigaciones como ciencia aplicada en las organizaciones.
- b) Metáfora Organizacional. Toma en cuenta las metáforas compendiadas por Morgan (1997), así como de otros autores y su explicación desde la perspectiva de la RSE; además de otras metáforas propuestas desde el ámbito de estudios que nos ocupa.
- c) Gerencia centrada en las personas. Se considera habitualmente como un estilo de liderazgo con fundamento en la corriente de las nuevas relaciones humanas aparecida durante los años sesentas del siglo XX, buscando en el presente estudio su aplicación en la RSE; aunado al enfoque de los *stakeholders* propuesto por Freeman en 1984.

2. Principales acontecimientos en la evolución de las tres dimensiones para el estudio de la RSE.

Identificadas las dimensiones de estudio para la RSE, sus componentes y los elementos de éstos, corresponde ahora indagar cuáles pueden ser los principales acontecimientos que han permitido la evolución, la práctica y el posicionamiento del objeto de estudio, incorporando aquellos eventos que han representado una influencia relevante en la materia.

El compendio no pretende ser exhaustivo, más bien representa una propuesta de clasificación de los acontecimientos derivados de fuentes teóricas y empíricas en una u otra dimensión. En un análisis somero, los eventos pueden aparentar tener mayor pertinencia en una dimensión diferente a su ubicación. De esta forma, algunos sucesos ubicados en las dimensiones de gobierno corporativo y desarrollo sustentable, parecen tener cupo en la dimensión desarrollo organizacional, y viceversa.

El siguiente cuadro ilustra los principales acontecimientos en la evolución de las tres dimensiones para el estudio de la responsabilidad social empresarial.

PRINCIPALES EVENTOS EN LA EVOLUCIÓN DE LAS TRES DIMENSIONES PARA EL ESTUDIO DE LA RSE		
GOBIERNO CORPORATIVO	DESARROLLO SUSTENTABLE	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
- 1932. Berle y Means publican la obra <i>La moderna corporación y la propiedad privada</i> . Proponen la separación de la propiedad y el control.	- 1948. Creación de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y los Recursos Naturales (UICN), en París.	- 1776. Adam Smith presenta su obra <i>Una investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones</i> , de gran influencia en la economía y administración.
- 1953. Howard Bowen publica <i>Responsibility of the Businessman</i> , considerado como el libro fundador en los estudios en la materia.	- En 1968 se celebra la <i>Conferencia Internacional sobre la Utilización Racional y la Conservación de los Recursos de la Biósfera</i> , en París.	- 1910/1916. Inicia la escuela clásica de la administración con los trabajos de F. Taylor, en EE.UU. y H. Fayol, en Europa.
- 1976. Jensen y Meckling presentan el artículo <i>Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure</i> , o “Teoría de la Agencia”.	- 1969/1970. Se crea en Estados Unidos la <i>National Environmental Policy Act</i> (NEPA), vigente a partir del 1 de enero de 1970.	- 1922. Max Weber presenta su obra <i>Economía y sociedad</i> , base de la teoría burocrática en la administración.
- 1976. Declaración de la OCDE sobre inversión internacional y empresas multinacionales.	- 1968/1970. Inicia el ecologismo como corriente de pensamiento en defensa de los recursos naturales.	- 1920/1930. Ford Motor Company se consolida como paradigma de organización moderna.

- 1977. Declaración tripartita de la OIT, Principios sobre las empresas multinacionales y la política social.	- 1970/1971. Se crean ministerios del medio ambiente y de protección de la naturaleza en los principales gobiernos europeos.	- 1928. Estudios de la conducta de los individuos en la organización, inician los enfoques de relaciones humanas y de dinámica de grupo.
- 1992. Creación de Business for Social Responsibility (BSR), Organizaciones para la Responsabilidad Social, en Estados Unidos.	- 1972. El Club de Roma publica <i>Los Límites del crecimiento</i> , o Informe Meadows, creado por un grupo de investigadores del MIT.	- 1938. Comienzan los estudios de la teoría de la organización, con influencia del enfoque de sistema social.
- 1995. Creación de la CSR Europe, o Responsabilidad social corporativa, por importantes líderes empresariales de Europa.	- 1972. En junio la ONU celebra la Conferencia de Estocolmo sobre Medio Humano, estableciendo 26 principios.	- 1943. Se fortalece la psicología organizacional mediante las investigaciones sobre la motivación y la personalidad.
- 1995. Creación del International Corporate Governance Network (ICGN), Red Internacional de Gobierno Corporativo, en Europa.	- 1972. En diciembre se crea el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) con sede en Kenia.	- 1950. La teoría general de sistemas de Von Bertalanffy es aplicada en la práctica y estudios de las organizaciones.
- 1998. Se funda el Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, en Brasil.	- 1987. La ONU publica el Informe Brundtland, titulado originalmente como <i>Nuestro Futuro Común</i> .	- 1960. Comienza el auge de la escuela matemática aplicada a la administración.
- 1998. OIT, Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo.	- 1992. La ONU celebra la Cumbre de Río, Conferencia sobre Medio Ambiente y Desarrollo.	- 1965. Surgimiento de la escuela de la contingencia en el análisis organizacional.
- 1999. Creación del Global Compact y los diez Principios del Pacto Mundial de la ONU.	- 1993 La Unión Europea crea el Eco-Management and Audit Scheme (EMAS), Sistema de gestión y auditoría medioambientales.	- 1970. Inician las publicaciones sobre Desarrollo Organizacional en la editorial Fondo Educativo Interamericano, en EE. UU.
- 1999. Publicación de la Norma AA1000 por el <i>Institute of Social and Ethical Accountability</i> (ISEA) de Inglaterra.	- 1995. Creación del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sustentable (WBCSD), en Inglaterra.	- 1976. Deconstrucción de la teoría organizacional; conceptos de flojo acoplamiento, anarquías organizadas y ambigüedad.
- 1999. Principios de la OCDE para el Gobierno Corporativo (reformada en 2004).	- 1996. Publicación de la Norma UNE-EN ISO 14001:1996, para la gestión ambiental.	- 1980. A principios de la década de los 80, surgen estudios sobre aprendizaje en las organizaciones en relación con el medio

		ambiente.
- 2000. La OCDE publica las Líneas Directrices para Empresas Multinacionales.	- 1997. Publicación de la Norma SA 8000, Responsabilidad Social, por la Social Accountability International (SAI).	- Durante la década de los 80: * Se fortalecen las corrientes de la estrategia corporativa y la competitividad en la administración.
- 2001. Se publica la Ley sobre Nuevas Relaciones Económicas en Francia.	- 1997, Creación del Global Reporting Initiative (GRI); en el año 2000, publica la Guía GRI para elaborar memorias de sustentabilidad empresarial.	* Proliferan diversas técnicas administrativas como reingeniería, benchmarking, <i>just in time</i> , <i>empowerment</i> .
- 2002. El European Corporate Governance Instituto (ECGI) publica los Códigos, principios y recomendaciones de gobierno corporativo de diversos países.	- 1997. Firma del Protocolo de Kyoto, documento fundamental en relación con el cambio climático. Entra en vigor en 2005.	* Se consolida la teoría de la calidad total con gran influencia de la administración japonesa.
- 2002. Creación de la Norma FORETICA/SGE 21/2002, Sistema de la gestión ética y socialmente responsable, en España.	- 1999. Publicación de la Norma OHSAS-18001:1999, por el British Standards Institute (BSI).	* Se realizan investigaciones de cultura en las organizaciones, con aplicación de metodologías cualitativas o sociales.
- 2002. Se Publica la Ley Sarbanes-Oxley, en Estados Unidos, para regir la conducta de los directivos.	- 1999. Creación del Dow Jones Sustainability Index (DJSI), Índice Dow Jones de Sustentabilidad.	- 1984. Robert Freeman publica <i>Strategic Management: A stakeholder approach</i> , dando a conocer la teoría de los <i>stakeholders</i> .
- 2002. Fundación de ADERSE (Asociación para el Desarrollo de la Enseñanza y la Investigación sobre la Responsabilidad Social de la Empresa) en Francia.	- 2000. La ONU elabora y difunde la Declaración de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, de gran impacto en muchos países.	- A finales de los 80, se fortalecen los enfoques de estructuras, funcionalismo e institucionalismo en el análisis organizacional.
- 2003. Se publica la Ley sobre la Seguridad Financiera, en Francia.	- 2000, se celebra el Consejo Europeo de Lisboa; y la Tercera Conferencia de Ciudades Europeas Sustentables.	- 1990. Se fortalecen los estudios de la organización desde la perspectiva sociológica.
- 2005. La OIT publica las Normas Internacionales del Trabajo: reglas de juego para la economía global.	- 2001. Publicación del Libro Verde de la Comisión Europea; se elabora la Estrategia Europea de Desarrollo Sustentable; se	- 1990. Morgan publica <i>Imágenes de la organización</i> , propuesta de síntesis del enfoque de metáforas.

	crea el Índice FTSE4Good, en EE. UU.	
- 2007. El Sistema CalPERS elabora la Declaración de los principios globales de la responsabilidad del gobierno corporativo.	- 2002. Publicación de las Normas Principios de Ecuador.	- 1996. Inicia la disciplina de los Estudios Organizacionales. Clegg, Hardy y Nord, publican <i>Handbook of Organization Studies</i> .
- 2010. La Organización Internacional para la Estandarización, crea la Norma ISO 26000 para la Responsabilidad social empresarial.	- 2002, la ONU celebra la Cumbre de la Tierra, en Johannesburgo, Sudáfrica.	- 1990 – 2000. Se institucionaliza el movimiento de la responsabilidad social de las empresas.
	- 2007, Al Gore recibe el Premio Nobel de la Paz por su trabajo a favor del ambientalismo.	- 2000 – 2010. Proliferan eventos académicos y organizacionales para el análisis de la RSE.

Figura 8. Evolución de las tres dimensiones para el estudio de la RSE (elaboración propia).

3. Breve comentario por cada acontecimiento.

A. Dimensión gobierno corporativo.

1) En 1932, Adolph A. Berle y Gardiner C. Means publican la obra *La moderna corporación y la propiedad privada*.

El libro tiene una segunda edición en 1967 y la edición de Transaction Publishers en 1991, con una introducción escrita por Murray Weidenbaum y Marck Jensen, y el artículo de Means sobre las implicaciones de la revolución corporativa en la teoría económica.

El tema más constante del libro, de acuerdo al artículo de introducción, es la separación de la propiedad y el control de la corporación moderna. El punto de vista de Berle y Means es que, de una manera práctica, los *stockholders* han negociado su posición legal de propietario privado por el papel de receptores de las rentas del capital, donde los *shareholders* vienen a ser simplemente receptores de “los salarios del capital”.

Berle y Means muestran una clara preocupación por la moderna teoría de la agencia, donde los intereses de los gerentes pueden discrepar de los intereses de los propietarios. Este alejamiento entre la propiedad y el control de una corporación, a

través de la propiedad expandida, crea la corporación “cuasi-pública”, cuyas características son su gran tamaño y su dependencia del mercado público de capital.

Los autores ven la responsabilidad corporativa de los *shareholders* en el sentido de un “control equitativo” donde los gerentes habiendo obtenido poder a partir del grupo disperso de *stockholders*, actúan observando el mayor interés de los propietarios.

El Committee for Economic Development (CED), en el ámbito de la responsabilidad social de la corporación, describe al gerente como un “fideicomisario” equilibrando los intereses de diversos participantes de la empresa, incluyendo clientes, empleados, proveedores y la comunidad –los *shareholders* están listados al final–, elementos similares a los aportados por Berle y Means, al afirmar que “las nuevas responsabilidades hacia los propietarios, los trabajadores, los consumidores y el Estado, descansan sobre quienes tienen el control”.

En la *Moderna corporación y la propiedad privada*, se intuye que la corporación como una institución, puede llegar a ser no solamente igual que un estado, sino suplantarla como la organización social dominante. La corporación, afirman Berle y Means, representa un método de tenencia de propiedad y medios de la organización de la vida económica y ha evolucionado a un sistema corporativo.

2) En 1953, Howard Bowen publica *Responsibility of the Businessman*, considerado como el libro fundador y más influyente en los estudios en la materia.

La mayoría de los investigadores señalan la obra de Bowen como el primer libro consagrado al estudio de la responsabilidad social de las empresas para con su medio social y ambiental de manera sistemática. El autor se interesa más en conocer las responsabilidades de los hombres de negocios y los mecanismos al alcance de la sociedad para proponer cambios institucionales en la promoción de la RSE.

El autor establece dos principios sobre los que reposa la responsabilidad social de las empresas, a saber: a) el contrato social, en el nivel macro; en el cuál la existencia de la empresa obedece a la aceptación de la sociedad y en reciprocidad, debe respetar las leyes sociales; y b) la agencia moral, en el nivel micro; que por su influencia en la sociedad, la empresa debe tener una conducta ejemplar, coherente con los valores sociales.

3) En 1976, Michael C. Jensen y William H. Meckling presentan la *Teoría de la Agencia*, desarrollada originalmente en el artículo *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, del Journal of Financial Economics.

De acuerdo con los autores, realizan contribuciones sobre los recientes progresos en la teoría de los derechos de propiedad, la agencia y las finanzas, para desarrollar una teoría de la estructura de la propiedad de la firma, la cual es considerada como “caja negra” operada para reunir las condiciones marginales con respecto a los insumos y resultados, y de esa manera maximizar los beneficios, o más exactamente, el valor líquido.

En relación con los derechos de propiedad, matizan la importancia de especificar los derechos individuales para determinar el destino de los costos y las retribuciones entre los participantes en cualquier organización. Puesto que la especificación de los derechos está afectada a través de la contratación (tanto implícita como explícita), la conducta de los individuos en las organizaciones dependerá de la naturaleza de esos contratos.

Jensen y Meckling definen una relación de agencia como un contrato bajo el cual una o más personas (el principal) contrata a otra persona (el agente) para realizar cualquier servicio a su nombre, que implica la delegación de alguna autoridad al agente para tomar decisiones. Definen los costos de la agencia de la siguiente forma: a) los gastos de control por el principal, b) los gastos de garantías por el agente, y c) pérdidas residuales.

4) En 1976, La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) elabora la *Declaración sobre inversión internacional y empresas multinacionales*.

La OCDE fue creada en 1961; con sede en París, aglutina actualmente a 30 países apegados a los principios de democracia y de economía de mercado. Su misión se orienta a apoyar el crecimiento económico, aumentar el empleo, mejorar la calidad de vida, mantener la estabilidad financiera, y contribuir al crecimiento del comercio mundial¹¹.

Sus principales áreas de trabajo son el empleo, la educación y el bienestar social; la economía; el desarrollo sustentable y el medio ambiente; la gobernabilidad; las finanzas; y la innovación. Promociona la transparencia y la ética en los negocios internacionales y ayuda a las economías emergentes y en transición mediante la instrumentación de políticas y normas de carácter económico-social-ambiental de alcance internacional y de largo plazo.

¹¹ **Organización** para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (1976), www.oecd.org/, consultado el 24 de enero de 2008.

La Declaración de la OCDE sobre la inversión internacional y las empresas multinacionales, fue adoptada por los gobiernos de los países miembros de la OCDE en junio de 1976, con revisiones en 1979, 1984, 1991, 2000, y 2007. Comprende los siguientes temas: principios directrices, tratamiento nacional, obligaciones incompatibles, estímulos y obstáculos a la inversión internacional, procedimientos de consulta y revisión.

5) En 1977, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), elabora la *Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social*.

La OIT fue fundada en 1919, convirtiéndose en 1946 en una agencia especializada de la ONU. Actualmente cuenta con 178 Estados Miembros con una estructura tripartita reuniendo a los representantes de los gobiernos, empleadores y trabajadores. Está dirigida por el Consejo de Administración, compuesto por 28 miembros gubernamentales, 14 de los empleadores y 14 de los trabajadores. La Oficina Internacional del Trabajo, que funge como el Secretariado de la OIT, tiene su sede en Ginebra¹².

Con reuniones de trabajo a partir de 1972 y estudios en la materia en 1976, la OIT es pionera en el establecimiento de medidas sobre política social de empresas multinacionales. En 1977 aprueba la *Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social*, adoptada por el Consejo de Administración de la Oficina Internacional del Trabajo en noviembre del mismo año, con enmiendas en noviembre de 2000.

La Declaración contiene principios en materia de empleo, formación profesional, condiciones de trabajo, de vida y relaciones laborales, cuya aplicación se recomienda con carácter voluntario a los gobiernos, a las organizaciones de empleadores y de trabajadores, y a las empresas multinacionales.

6) En 1992, se funda el Business for Social Responsibility (BSR), en Estados Unidos. Con sede en San Francisco, California, la BSR u Organización para la Responsabilidad Social, es una asociación sin fines de lucro, dedicada a ayudar a los negocios a ser comercialmente exitosos y socialmente responsables a través de servicios de consultoría –como son estrategias de responsabilidad limitada y su relación con la cadena de

¹² **Organización** Internacional del Trabajo (OIT) (1977), www.ilo.org/global/, consultado el 22 de enero de 2008.

proveedores, y compromiso de los *stakeholders*—, investigación y desarrollo y convenciones anuales, conformando grupos de trabajo en diferentes sectores¹³.

De acuerdo con su página electrónica, su misión es promover la responsabilidad social corporativa ayudando a las empresas a implementar y mejorar sus políticas y prácticas de responsabilidad social, elevar la calidad de vida de las actuales y futuras generaciones, así como construir una más justa y sustentable economía global a través del trabajo con la comunidad de negocios.

7) En 1995, se funda en Europa la Corporate Social Responsibility Europe o CSR Europe.

Con sede en Bruselas y alrededor de 70 empresas multinacionales y 25 nacionales como miembros, es considerada la principal red europea para la gestión de la responsabilidad social de las empresas. De acuerdo con su página electrónica, representa una plataforma en la conexión de las empresas para compartir las mejores prácticas en responsabilidad social, innovar nuevos proyectos, y formular la agenda política y actualizada de los negocios sobre sustentabilidad y competitividad¹⁴.

Entre sus principales servicios se encuentran publicaciones, aprendizaje e intercambio de experiencias entre los grupos de las organizaciones participantes. La incorporación a esta organización requiere cumplir diversos principios, entre los cuales se encuentra minimizar los impactos negativos que las actividades de la empresa puedan tener en el medio ambiente.

8) En 1995, se funda en Europa el International Corporate Governance Network (ICGN).

El ICGN o Red internacional de gobierno corporativo, con sede en Inglaterra, es una organización no gubernamental, fundada por inversionistas institucionales que representa a los inversores, las empresas, los intermediarios financieros, académicos y otras partes interesadas en el desarrollo de prácticas de gobierno corporativo a nivel mundial. Su objetivo es facilitar el diálogo internacional sobre los temas de la inversión de capitales y la gestión ambiental¹⁵.

A través de este proceso, considera el ICGN, las compañías pueden competir más eficazmente en los mercados internacionales y están capacitadas para generar y

¹³ **Business** Social Responsibility, www.bsr.org, consultado 25 de enero de 2008.

¹⁴ **Corporate** Social Responsibility Europe o CSR Europe, www.csreurope.org, consultado 24 enero de 2008.

¹⁵ **International** Corporate Governance Network (ICGN), www.icgn.org, consultado el 25 de febrero de 2008.

adoptar directrices en su ámbito de acción. De esta manera, los *Principios de gobierno corporativo* que establece en julio de 1999, representan una interpretación a los principios de la OCDE, y los denomina como *ICGN enfoque a los principios de la OCDE*, a saber: objetivo de la compañía, comunicaciones e informes, derechos de voto, juntas corporativas, políticas de remuneración corporativa, enfoque estratégico, desempeño de operación, beneficios de los accionistas, ciudadanía corporativa, e implementación del gobierno corporativo

9) En 1998, se funda en Brasil el Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social. El Instituto Ethos de empresas y responsabilidad social, es una asociación para ayudar a las organizaciones a incorporar principios de responsabilidad social implementando políticas y prácticas con criterios éticos. Incluye temas de compromisos públicos de la empresa, gestión y prevención de riesgos, promoción de la diversidad, apoyo a las mujeres; en concordancia con los temas de los principios del Pacto Mundial de la ONU, como son: derechos del hombre, normas de trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción¹⁶.

Para facilitar la comprensión del concepto de RSE, el Instituto Ethos lo organiza en siete tópicos: a) valores, transparencia y gobernación, b) público interno, c) medio ambiente, d) abastecedores, e) consumidores y clientes, f) comunidad, y g) gobierno y sociedad. Estos tópicos permiten a Ethos elaborar un conjunto de indicadores componentes de la herramienta o cuestionario para autoevaluación y planificación sobre responsabilidad social para pequeñas y microempresas en Brasil.

10) En 1998, la OIT elabora la *Declaración relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo*.

El objeto de la Declaración de la OIT relativa a los Principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento es lograr que el progreso social y económico vaya a la par¹⁷.

Entre las premisas que sustentan esta declaración se encuentran: la justicia social es fundamental para garantizar la paz permanente; el crecimiento económico es esencial para asegurar la equidad y el progreso social; la OIT debe movilizar todos sus medios de acción normativa y de cooperación técnica, y atender a las personas con necesidades sociales especiales; la garantía de los principios y derechos fundamentales en el trabajo revisten la máxima importancia; la OIT es la organización competente para establecer y

¹⁶ **Instituto ETHOS** de Brasil (2000), <http://www.ethos.org.br>, consultado el 15 de diciembre de 2007.

¹⁷ **OIT** (1998), op. cit, www.ilo.org/global/, consultado el 22 de enero de 2008.

ocuparse de las normas internacionales del trabajo; es urgente reafirmar la permanencia de los principios y derechos fundamentales en el trabajo.

La Conferencia Internacional del Trabajo declara que todos los miembros tienen el compromiso de respetar y promover los principios relativos a los derechos fundamentales, entre ellos: la libertad de asociación sindical, eliminación del trabajo forzoso, abolición del trabajo infantil y la eliminación de la discriminación en materia de empleo.

Para garantizar su cumplimiento, la Declaración incluye el documento de Seguimiento, cuyo objetivo es alentar los esfuerzos de los miembros de la organización en la promoción de los principios y derechos e identificar los ámbitos en que ésta pueda apoyarlos.

11) En 1999, se funda el Global Compact de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y se elaboran los Diez Principios del Pacto Mundial.

El Secretario General de la ONU propuso en el Foro Económico Mundial de Davos, de 1999, la creación de un "Pacto Mundial" entre las Naciones Unidas y el mundo de los negocios. Su inicio tuvo lugar en julio del 2000 en la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York¹⁸.

El fin de este Pacto es que todos los pueblos del mundo compartan los beneficios de la mundialización y proporcionar al mercado mundial los valores y prácticas fundamentales para resolver las necesidades socioeconómicas. Así mismo, se invita a las empresas hacer suyos los principios del Pacto, y a los dirigentes de organizaciones laborales y civiles a participar en el Pacto utilizándolo como foro de diálogo sobre las cuestiones de desarrollo.

El Pacto Mundial de la ONU convoca a las empresas a adoptar y aplicar en su esfera de influencia un conjunto de valores, principios y prácticas inspirados en la Declaración universal de los derechos del hombre, la Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales del trabajo, la Organización Internacional del Trabajo y el Acuerdo de las Naciones Unidas contra la corrupción.

12) En 1999, el Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA) publica la *Norma AA1000*.

El ISEA o Instituto para la rendición de cuentas o transparencia social y ética, es una organización internacional sin fines de lucro, con sede en Inglaterra, que trabaja con

¹⁸ ONU, Pacto Mundial, www.un.org/, consultado el 21 de enero de 2008.

organizaciones privadas, públicas y la sociedad civil, reuniendo a personas de diversos campos de los negocios para aprender entre sí acerca de la rendición de cuentas y de las innovaciones y experiencias para difundir las mejores prácticas a nivel mundial¹⁹.

El trabajo del ISEA se centra en tres grandes áreas: la competitividad, la colaboración en la gestión pública y el compromiso de los ciudadanos. Su objetivo es apoyar a sus miembros a poner en práctica la rendición de cuentas en su propio trabajo. En 1999 publica la norma AA1000, como un método de responsabilidad para evaluar la transparencia sobre los aspectos sociales y éticos de la gestión empresarial.

13) En 1999, la OCDE publica los *Principios para el Gobierno Corporativo*.

La finalidad de los Principios es la de ayudar a los gobiernos de los países en la tarea de mejorar los marcos legal, institucional y reglamentario aplicables al gobierno corporativo. Con factores tales como la ética en los negocios y la conciencia de las empresas sobre los aspectos medioambientales y sociales de las comunidades, conforman el contexto económico en el que las empresas desarrollan sus actividades²⁰.

Desde su publicación los Principios se convirtieron en referencia fundamental para responsables políticos, inversores, empresas y otras partes interesadas de todo el mundo. En el año 2004 fueron objeto de una profunda revisión para adaptarlos a los últimos acontecimientos internacionales en materia económica, política y social.

El documento de los Principios está dividido en dos partes. Los Principios expuestos en la primera parte, compuestos a su vez por varios subprincipios, se refieren a los siguientes temas: a) garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo, b) los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad, c) un trato equitativo hacia los accionistas, d) el papel de las partes interesadas, e) revelación de datos y transparencia, y f) las responsabilidades del consejo. En la segunda parte se encuentran los comentarios sobre los Principios, cuya finalidad es ayudar a su comprensión.

14) En el 2000, la OCDE publica las *Líneas Directrices para Empresas Multinacionales*.

Las Directrices son recomendaciones emitidas por los gobiernos. Enuncian normas voluntarias para una conducta empresarial responsable compatible con las leyes aplicables, garantizando que las actividades empresariales se desarrollen en armonía con

¹⁹ **Institute** of Social and Ethical Accountability (ISEA), www.accountability21.net, consultado el 30 de enero de 2008.

²⁰ **OCDE** (1999), Op., cit. *Principios de gobierno Corporativo*.

las políticas públicas, y mejorar la contribución de las firmas multinacionales al desarrollo sustentable²¹.

Las Directrices forman parte de la Declaración de la OCDE sobre Inversión internacional y empresas multinacionales, y representan un conjunto de disposiciones en diez temas fundamentales: conceptos y principios, principios generales, publicación de informaciones, empleo y relaciones laborales, medio ambiente, lucha contra la corrupción, intereses de los consumidores, ciencia y tecnología, competencia, y fiscalidad.

15) En mayo de 2001, se publica la *Ley sobre Nuevas Relaciones Económicas* en Francia.

Se basa en las modificaciones a diversas leyes en la materia, principalmente al código de comercio y al código monetario y financiero²².

Dividida en tres partes. La primera de ellas, dedicada a la regulación financiera, se refiere al desarrollo de las ofertas públicas de compra o de intercambio; las transacciones de instrumentos financieros en los estados y en Europa; la comisión de operaciones de bolsa; los poderes de las autoridades de regulación; las sanciones a quienes violen las disposiciones legales, entre otras. Sobresale el mejoramiento de la lucha contra el lavado de dinero proveniente de actividades criminales organizadas.

La segunda parte se destina a la regulación de la competencia; la moralización de las prácticas comerciales; la creación de una comisión de examen de las prácticas comerciales; y la lucha contra las prácticas de competencia desleal, entre otras.

La tercera parte representa el marco de la regulación de la empresa; el derecho de las sociedades comerciales, el equilibrio de poderes y funcionamiento de los órganos dirigentes; la prevención de los conflictos de interés; el *status* de los comisarios de las cuentas; de los derechos de los accionistas, entre otras.

Esta Ley incluye la obligación para las empresas cotizadas en bolsa de mencionar en su reporte anual “la manera como la sociedad (empresa) toma en cuenta las consecuencias sociales y medioambientales de su actividad” (artículo 116).

16) En 2002, el European Corporate Governance Instituto (ECGI) publica los *Códigos, Principios y Recomendaciones de Gobierno Corporativo*.

²¹ OCDE (2000), Op. cit. Líneas Directrices para Empresas Multinacionales.

²² Ley sobre Nuevas Relaciones Económicas en Francia. www.legifrance.gouv.fr/, consultado el 15 de abril de 2008.

El ECGI o Instituto Europeo de Gobierno Corporativo es una asociación científica sin fines de lucro, con sede en Bruselas. Su misión radica en fomentar el mejoramiento del gobierno corporativo de las organizaciones, a través de la investigación científica independiente en las actividades relativas. El gobierno corporativo, dice, es la base de la responsabilidad en las compañías e instituciones equilibrando las metas corporativas en el terreno económico y social, por un lado y con la comunidad y las aspiraciones de los individuos, por el otro²³.

Una de las tareas importantes del ECGI ha sido compilar el mayor número de códigos, principios y recomendaciones de gobierno corporativo en empresas de 89 países registrados, logrando reunir un número mayor de 330 documentos a enero del año 2012, disponibles en su página de Internet.

17) En 2002, se crea la *Norma FORETICA/SGE 21/2002, Sistema de la Gestión Ética y Socialmente Responsable*, en España.

El Foro para la evaluación de la gestión ética (Forética) es una organización fundada en 1999 en España, que desarrolla un concepto de gestión ética y socialmente responsable sustentado por el diálogo con las partes interesadas. Su misión es fomentar la cultura de la gestión ética y la responsabilidad social en las organizaciones, apoyada en los valores de independencia, responsabilidad, flexibilidad y compromiso²⁴.

Como producto de su trabajo colegiado en el año 2000 elaboró la Norma de Empresa SGE 21, considerada como el primer sistema de gestión de responsabilidad social europeo que permite, de manera voluntaria, auditar procesos y alcanzar una certificación en gestión ética y responsabilidad social. Cuenta con una versión en 2005.

La norma se basa en nueve grupos o instancias de gestión: alta dirección, relaciones con los clientes, relaciones con los proveedores, relaciones con el personal propio, relaciones con el entorno social, relaciones con el entorno ambiental, relaciones con los accionistas, relaciones con la competencia, y relaciones con administraciones competentes.

18) En 2002, se publica la *Ley Sarbanes-Oxley*, en Estados Unidos.

²³ **European** Corporate Governance Instituto. www.ecgi.org/, consultado el 31 de enero de 2012.

²⁴ **Foro** para la Evaluación de la Gestión Ética, Forética. www.foretica.es/, consultado 5 de marzo de 2008.

Ley para la protección de los inversionistas a través del mejoramiento de la exactitud y fiabilidad de los informes corporativos siguiendo las leyes de seguridad y otros propósitos²⁵.

Organizada en once títulos, el primero alude a la creación del Consejo de vigilancia de las compañías de contabilidad pública (el Consejo) para las empresas cotizadas en bolsa en Estados Unidos. Trata del establecimiento y disposiciones administrativas, señala que el consejo es un cuerpo corporativo, opera como una corporación sin fines de lucro y continúa hasta ser disuelto por una ley del Congreso.

El título segundo se refiere a la independencia del auditor, matizando los aspectos de ámbito de servicios del auditor y tareas fuera de su alcance, los requisitos preaprobatorios, la rotación de socios de auditoría, informes del auditor, las modificaciones acordadas y los conflictos de interés, principalmente.

Los siguientes títulos tratan los temas de la responsabilidad corporativa; los comités de la compañía de auditoría pública; la ampliación de los informes financieros; conflictos de intereses del analista, de los recursos y autoridad de la Comisión; los estudios y reportes de la Oficina General de Contabilidad (GAO, siglas en inglés) sobre la consolidación de firmas de contabilidad pública; la responsabilidad corporativa por fraude penal; protección para los empleados que proporcionan evidencia de fraude; la responsabilidad penal para delitos de cuello blanco; las declaraciones de impuestos de la compañía, entre otros.

19) En 2002, se funda la ADERSE (Asociación para el Desarrollo de la Enseñanza y la Investigación sobre la Responsabilidad Social de la Empresa) en Francia.

La ADERSE es una asociación académica con el objetivo de promover la temática de la responsabilidad social de la empresa en los cursos de formación superior en el *management* así como en el dominio de la investigación en gestión. Está reconocida por la Fundación Nacional para la Enseñanza de la Gestión de las Empresas (FNEGE) de Francia. Reúne a la fecha más de 150 miembros, la mayoría profesores-investigadores de las universidades y de las grandes escuelas, interesadas en la RSE²⁶.

La RSE, según la ADERSE, comparte múltiples aspectos y puede ser abordada por diferentes vías: responsabilidad social interna, relación con las partes interesadas externas y la población civil, cuestiones medioambientales, desarrollo sustentable,

²⁵ Ley Sarbanes-Oxley, Federal Financial Institutions Examination Council. www.ffiec.gov/, consultado 23 de enero de 2008.

²⁶ **Asociación** para el Desarrollo de la Enseñanza y la Investigación sobre la Responsabilidad Social de la Empresa (ADERSE). www.aderse.com.fr, consultado el 4 de abril de 2008.

gobierno de la empresa, enfoque de la innovación, la toma en cuenta del riesgo, ética de la empresa y administración por valores, entre otros. En su página de Internet aporta una bibliografía de 16 temas generales otorgando a la ética organizacional una relevancia sustancial.

20) En 2003, se publica la *Ley sobre la Seguridad Financiera*, en Francia.

Es la ley que el gobierno francés establece en materia de regulación financiera con la finalidad de modernizar las autoridades de mercado financiero a través de las modificaciones a diversas leyes concurrentes, principalmente al código monetario y financiero y al código de seguros²⁷.

Constituida por tres títulos, el primero se refiere a la modernización de las autoridades de control, definiendo la Autoridad del mercado financiero “como una autoridad pública independiente dotada de personalidad moral, que vela por la protección del ahorro invertido en los instrumentos financieros y en otras inversiones, dando lugar a la promoción al ahorro, a la información de los inversores y a un buen funcionamiento de los mercados de instrumentos financieros. Aporta a la regulación de esos mercados a nivel europeo e internacional”.

El título segundo se refiere a la seguridad de los ahorradores y de los asegurados, trata de la reforma de la gestoría en materia bancaria y financiera; mientras el título tercero se relaciona con la modernización del control legal de la contabilidad y la transparencia.

21) En 2005, la OIT publica las *Normas Internacionales del Trabajo: reglas de juego para la economía global*.

Las Normas son instrumentos jurídicos preparados por los miembros de la OIT que establecen principios y derechos básicos en el trabajo. Las normas se dividen en *convenios*, tratados internacionales o *recomendaciones*, que actúan como directrices²⁸.

El Consejo de Administración de la OIT establece ocho convenios fundamentales, abarcando temas considerados como principios y derechos fundamentales en el trabajo, a saber: la libertad de asociación y la libertad sindical, el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva, la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso, la abolición efectiva del trabajo infantil y la eliminación de la discriminación en materia de empleo.

²⁷ **Ley** sobre la Seguridad Financiera en Francia. www.legifrance.gouv.fr/, consultado el 3 de abril de 2008.

²⁸ **OIT** (2005) Op. cit. Normas internacionales del trabajo.

Los temas que comprenden las Normas son: libertad sindical, negociación colectiva, trabajo forzoso, trabajo infantil, igualdad de oportunidades y de trato, consulta tripartita, administración del trabajo, inspección del trabajo, política del empleo, promoción del empleo, orientación y formación profesionales, seguridad en el empleo, política social, salarios, tiempo de trabajo, seguridad y salud en el trabajo, seguridad social, protección de la maternidad, trabajadores migrantes, gente de mar, pescadores, trabajadores portuarios, pueblos indígenas y tribales, y otras categorías particulares de trabajadores

22) En 2007, el Sistema de Retiro de los Empleados Públicos de California (CalPERS) publica la *Declaración de los Principios Globales de la Responsabilidad del Gobierno Corporativo*.

CalPERS, con sede en Sacramento, California, es el fondo de pensión pública más grande de Estados Unidos. Inicia sus operaciones en 1984 y agrupa a más de 1.4 millones de miembros y retirados. Su misión es promover la seguridad financiera y de salud de quienes participan en el sistema. Los Principios globales de la responsabilidad del gobierno corporativo, crean el marco por el cual CalPERS ejecuta su responsabilidad de voto por poder, principal medio de los accionistas del sistema para intervenir en las operaciones de la compañía y en el gobierno corporativo²⁹.

Los principios de CalPERS representan una serie evolutiva de estándares que acepta los adoptados por el ICGN, y abarcan los siguientes aspectos: optimización del desempeño de la compañía y el retorno al accionista, acceso al director, transparencia de la información de la compañía, una acción un voto, materiales por poder, adoptar un código de mejores prácticas, y misión estratégica a largo plazo.

23) En 2010, la Organización Internacional para la Estandarización crea la *Norma ISO 26000* para la Responsabilidad social empresarial.

Elaborada por un grupo de expertos de Suecia y Brasil demoró varios años en publicarse, seguramente por las complejidades que representa estandarizar asuntos tan diversos y dispersos en la vocación de las partes interesadas. Sus fundamentos se encuentran en las disposiciones provenientes de las organizaciones internacionales, tales como la ONU, OIT, OCDE, UE, en relación con las organizaciones, el desarrollo humano, la transparencia en el manejo de recursos y el futuro del planeta.

²⁹ Sistema de retiro de los empleados públicos de California (CalPERS), www.calpers.ca.gov, consultado el 10 de febrero de 2008.

La Norma ISO 26000 representa una guía conceptual y operacional que contempla los lineamientos en materia de responsabilidad social de las empresas, con el propósito de ayudar a las organizaciones tanto privadas como públicas, a establecer o mejorar los marcos y estructuras en esta materia de RS, mantener un desempeño eficaz en relación con los compromisos establecidos con las partes interesadas, fomentar la actitud de transparencia y rendición de cuentas, entre otros, considerando los aspectos legal, económico, social y medioambiental.

Esta norma no tiene una intención de certificación o de regulación de las acciones de RSE en las organizaciones; se orienta principalmente a la operacionalización de la responsabilidad social, la identificación y articulación de los *stakeholders*, e incrementar la credibilidad de los reportes en la materia.

B. Dimensión desarrollo sustentable.

1) En 1948 se crea la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y los Recursos Naturales (UICN), en Francia.

La UICN es una organización que integra 83 Estados, 110 agencias gubernamentales, más de 800 organizaciones no gubernamentales, y cerca de 10,000 científicos y expertos de 140 países, integrando a los miembros en comités nacionales. Con sus oficinas centrales en Suiza, divide sus áreas de acción en ocho regiones estatutarias y 11 regiones operativas³⁰.

En 1990 adoptó el nombre corto de "UICN-Unión Mundial para la Naturaleza". Su misión, según sus estatutos, es “influcidar, alentar y ayudar a los pueblos de todo el mundo a conservar la integridad y diversidad de la naturaleza, y a asegurar que todo el uso de recursos naturales sea equitativo y ecológicamente sustentable”.

La UICN trabaja mediante seis comisiones: a) de áreas protegidas, b) de supervivencia de especies, c) de derecho ambiental, d) de educación y comunicación, e) de gestión de ecosistemas, y f) de medio ambiente, política económica y social. Cada cuatro años, celebra *El Congreso Mundial de la Naturaleza*, que representa uno de los foros de conservación más importantes del mundo, y el marco de la máxima autoridad de la Unión en el ámbito global: la Asamblea General.

2) En 1968, La UNESCO celebra en París la “Conferencia Internacional sobre la Utilización Racional y la Conservación de los Recursos de la Biósfera”.

³⁰ **Unión** Internacional para la Conservación de la Naturaleza y los Recursos Naturales (UICN), www.iucn.org., consultado el día 20 de abril de 2008.

La Conferencia es organizada por la UNESCO, en conjunto con la ONU, la Organización para la Agricultura y la Alimentación (FAO siglas en inglés), la OMS (Organización Mundial de la Salud), el Programa Biológico Internacional del Consejo Internacional de Uniones Científicas, y la UICN, con una participación de 240 delegados procedentes de 63 países y de 90 representantes de organizaciones internacionales³¹.

Esta primera reunión tiene como resultado la creación del “Programa Hombre y Biosfera” (Programa MAB, siglas en inglés), una de las acciones de mayor promoción de la UNESCO, con numerosas referencias en los trabajos de la Conferencia de Estocolmo.

El Programa MAB propone una agenda de investigación buscando mejorar la relación entre las personas con su medio ambiente, matizando las dimensiones ecológicas, sociales y económicas de la pérdida de la biodiversidad. Uno de sus logros más significativos es la creación de la Red Mundial de Reservas de la Biosfera, cuyo objetivo es el resguardo de algunas zonas vitales del planeta. Actualmente tiene 452 reservas de la biosfera registradas en 98 países del mundo.

3) En 1969, se crea en Estados Unidos la *National Environmental Policy Act* (NEPA), vigente a partir del 1 de enero de 1970.

Mediante la Ley NEPA el gobierno norteamericano busca fomentar la producción y armonía entre el hombre y el medio ambiente, y promueve los esfuerzos para comprender mejor y prevenir daños a los sistemas ecológicos y recursos naturales importantes para la nación. Promulgada originalmente en 1970 ha tenido modificaciones en 1975 y 1994³².

Al reconocer el impacto de la actividad del hombre sobre el medio natural, el Congreso declara la responsabilidad del gobierno federal, en cooperación con los gobiernos estatales y locales y otras organizaciones, de utilizar todos los medios para crear y mantener condiciones en las que el hombre y la naturaleza puedan existir en armonía productiva y cumplir con las condiciones sociales, económicas y otras necesidades de las generaciones presentes y futuras.

Sobresalen tres ordenamientos: a) declaraciones de impacto ambiental, por parte de las agencias federales en los informes sobre propuestas de legislación federal; b)

³¹ **Organización** de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), www.unesco.org, consultado el 12 de abril de 2008.

³² **National** Environmental Policy Act (NEPA), (1970), USA, www.nepa.org, consultado el 15 de abril de 2008.

informe anual de calidad ambiental por parte del Presidente al Congreso; y c) establecimiento del consejo de calidad ambiental, con la finalidad de asesorar al Presidente en materia de gestión ambiental.

4) Entre 1968/1970, inicia el ecologismo como corriente de pensamiento en defensa de los recursos naturales.

El movimiento ecologista representó la voz de la sociedad civil organizada en defensa del medio ambiente y una vida más digna. Iniciándose originalmente en Estados Unidos y los países industrializados de Europa, haciendo eco a las propuestas de los grupos de intelectuales de la época –filósofos, científicos e intelectuales–, quienes prevenían a través de ensayos y libros, de las consecuencias adversas de la utilización desordenada de los recursos naturales y del uso de productos químicos en la agricultura.

A partir de estas publicaciones el gobierno norteamericano comenzó a prohibir el uso de pesticidas y otros productos nocivos para los seres humanos y el medio ambiente. El problema del crecimiento demográfico fue también analizado; los estudios proyectaban duplicar la población del planeta en 30 años, para lo cual, se decía, no estaban preparados los gobiernos, iniciando así el movimiento Crecimiento Demográfico Cero (ZPG, siglas en inglés).

Como fruto de esta corriente, la sociedad civil organizó asociaciones ecologistas en defensa del medio ambiente, agredido continuamente por un sistema de producción industrial orientado solamente a obtener beneficios económicos. En 1969 se crea en San Francisco, Cal., una de las asociaciones referentes en este ámbito, *Friends of the Earth* (FOE) o “Amigos de la tierra”, diseminándose rápidamente la idea en Europa conformando una red internacional con grupos en más de 70 países, y millones de activistas ecologistas.

5) En 1970, se crean los primeros ministerios del medio ambiente y de protección de la naturaleza, dentro de las estructuras de los principales gobiernos europeos.

A partir de la década de los setenta, diversos gobiernos europeos crearon dentro de sus estructuras, organismos oficiales para la protección del medio ambiente, y los consecuentes decretos de leyes y reglamentos en materia de política ambiental, como resultado de la toma de conciencia de los gobiernos ante el fenómeno medioambiental.

El gobierno inglés fue el primero en crear el Ministerio del Medio Ambiente – como resultado de la reorganización del gobierno central–, agrupando los antiguos ministerios de la vivienda, gobierno local, obras públicas y transportes. En enero de 1971, Francia crea el Ministerio para la Protección de la Naturaleza y del Medio

Ambiente, encargado en aquel entonces de coordinar los esfuerzos de los demás ministerios relacionados. En el mismo año, España funda el Instituto para la Conservación de la Naturaleza.

En 1975, se crea en Alemania la Federación de Protección al Medio Ambiente, que aboga por una política ecológica. Durante los siguientes años, y principalmente durante la década de los años ochenta, la mayoría de los países integraron en sus estructuras centrales organismos en favor del medio ambiente y el respeto a la naturaleza, entre ellos México con la “Ley general del equilibrio ecológico y protección al medio ambiente” (1988).

6) En 1972, El Club de Roma publica el informe *Los Límites del crecimiento*, o Informe Meadows, elaborado por un grupo de investigadores del MIT.

El Club de Roma es una organización sin ánimo de lucro fundada en 1968, con sede actual en Zúrich, Suiza. Reúne a distinguidas personalidades, como científicos, economistas, jefes y exjefes de Estado, hombres de negocios de todo el orbe, contando hoy día con 100 miembros, ha establecido asociaciones en diferentes países congregando actualmente 32 capítulos³³.

Su misión, afirma, es actuar como catalizador global del cambio y contribuir a buscar la solución a lo que denomina la “problemática mundial”: problemas políticos, sociales, económicos, tecnológicos y medioambientales, que afronta la humanidad, convirtiéndolo en una de las instituciones pioneras en la reflexión sobre el medio ambiente.

En 1972 publica su principal obra, *Los límites del crecimiento*, elaborado por un grupo de investigadores del Massachusetts Institute Technology (MIT), encabezados por Donella y Dennis Meadows. El informe es notable por el análisis realizado en cinco megatendencias mundiales: industrialización acelerada, rápido crecimiento de la población, desnutrición ampliamente extendida, agotamiento de recursos no renovables, y un medio ambiente deteriorado. A la fecha, se han publicado más de 12 millones de copias de este informe, en 27 idiomas.

El Club de Roma celebra conferencias cada año, realizando una de las más recientes en Barcelona, España, en diciembre de 2010, con el tema general de la *Economía sustentable y desarrollo humano*.

³³ Club of Rome. www.clubofrome.org, consultado el 3 de marzo de 2008.

7) En junio de 1972, la ONU celebra la Conferencia de Estocolmo sobre Medio Humano.

También conocida como *Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente*, cuya Declaración contiene 26 principios que agrupan un conjunto de recomendaciones a los Estados, donde por primera vez se incorporan conceptos como desarrollo económico, social y respeto al medio ambiente; la defensa de las generaciones presentes y futuras; y un llamado a la responsabilidad de todos los actores por preservar el sistema ambiental³⁴.

Sobresalen los siguientes temas: la protección del medio humano es una cuestión fundamental que afecta al bienestar y desarrollo de los pueblos; los problemas ambientales se relacionan con el desarrollo tecnológico; el crecimiento poblacional plantea problemas a la preservación del ambiente; defender el medio ambiente para las generaciones presentes y futuras es una meta imperiosa; se deben eliminar el *apartheid*, la segregación racial, la opresión y dominación extranjera; el hombre tiene la responsabilidad de preservar el patrimonio ecológico; la planificación urbana debe atender el medio ambiente y obtener los mayores beneficios sociales, económicos y ambientales. Finalmente, alerta al hombre de los efectos de las armas nucleares y demás medios de destrucción masiva.

8) En diciembre de 1972, la ONU crea el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA).

Como resultado de la Conferencia de Estocolmo sobre Medio Humano, la Resolución 2997 (XXVII) del 15 de diciembre de 1972, de la Asamblea General de la ONU, se funda el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), como el organismo principal para el fomento de la cooperación ambiental entre los países vía la realización de tratados internacionales. Se establece la sede en Nairobi, Kenia, con la finalidad de promover la participación de los Estados en desarrollo en la conservación del ambiente³⁵.

La resolución también instituyó el Consejo de Administración (CA) del PNUMA, compuesto por 58 miembros, distribuidos de la siguiente forma: 16 puestos para África, 13 para Asia, seis para Europa Oriental, diez para América Latina, y 13 para Europa Occidental. Las responsabilidades del CA incluyen la promoción de la cooperación ambiental internacional, la recomendación de políticas y el auxilio a la

³⁴ ONU, Op. cit. Conferencia de Estocolmo sobre Medio Humano (1972).

³⁵ Ídem, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (1972).

ONU en materia de política ambiental. En 1992, la ONU confirmó al PNUMA como el órgano rector al interior de su estructura, para atender las actividades de preservación del medio ambiente.

9) En 1987, la ONU presenta el Informe “Nuestro futuro común” de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, o Informe Brundtland.

El *Informe Brundtland*, en honor de la Dra. Gro Harlem Brundtland, directora de la Comisión, es un estudio sobre los principales factores incidentes en el desarrollo económico, social y ecológico de los países. Implanta la siguiente declaración: “la humanidad tiene la capacidad de promover el desarrollo sustentable para asegurar la satisfacción de las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”, adoptada como concepto de desarrollo sustentable, y que la ONU convierte en un principio rector de los gobiernos, instituciones privadas y empresas en el mundo³⁶.

En virtud de la influencia del informe a partir de su presentación, la ONU exhorta a sus propios organismos, a organismos internacionales y a los países miembros, a revisar sus políticas y estrategias en materia de desarrollo sustentable y alinearlas de acuerdo con las recomendaciones contenidas en *Nuestro futuro común*. El desarrollo sustentable, coinciden ONU y Comisión, debe incluir temas como la preservación de la paz, mejorar la calidad del crecimiento, la erradicación de la pobreza, los problemas de crecimiento poblacional, la conservación de los recursos naturales, la reorientación de la tecnología, y la fusión de los aspectos de medio ambiente y la economía en la toma de decisiones.

10) En 1992, la ONU celebra la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo o Cumbre de Río, en Río de Janeiro, Brasil.

Conocida también como “Cumbre de la Tierra”, reúne a políticos, diplomáticos, científicos, intelectuales y representantes de ONG's de 179 países, en un ánimo de robustecer los acuerdos y las políticas internacionales a favor de la protección del medio ambiente, que en conjunto con la gestión de los recursos naturales, deben integrarse a los problemas de pobreza, en el marco del desarrollo sustentable, con afán de conciliar

³⁶ **Informe** de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, de la Asamblea General de las Naciones Unidas. Documento A/RES/42/187, de la 96ª. sesión plenaria del 11 de diciembre de 1987. Consultado el 21 de abril de 2008.

las exigencias de los partidarios tanto del desarrollo económico como de la conservación ambiental³⁷.

La *Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo*, comprendida en 27 principios, hace énfasis en los siguientes aspectos: los seres humanos constituyen el interés principal del desarrollo sustentable; los Estados tienen responsabilidades comunes pero diferenciadas sobre los daños que puedan ocasionar en el medio ambiente; buscar la equidad en la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras; elevar el saber científico en materia medioambiental y compartir los conocimientos y tecnologías; reconocer el papel de las mujeres, las comunidades indígenas y los jóvenes en la promoción del desarrollo sustentable, entre otras.

Otros acuerdos logrados por la Cumbre de Río son: el Programa 21 o Agenda 21; la Convención macro sobre cambio climático; el Convenio sobre diversidad biológica; y la Declaración sobre principios forestales.

11) En 1993, La Unión Europea crea el Eco-Management and Audit Scheme (EMAS), Sistema de gestión y auditoría medioambientales.

La UE Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) es una herramienta de gestión ambiental de suscripción voluntaria, dirigida desde su creación exclusivamente a empresas de los sectores industriales y a partir del 2001 se extiende a las organizaciones de todos los sectores económicos, incluidos los servicios públicos, que operan en Europa. EMAS implica la implantación, verificación y control de sistemas de gestión ambiental en las organizaciones, y se ha fortalecido al exigir la observancia de la norma EN/ISO 14001³⁸.

Para aspirar a la certificación EMAS una organización debe realizar un análisis medioambiental integral, establecer un sistema de gestión ambiental, integrar un sistema de auditoría ambiental y proporcionar una declaración de su desempeño ambiental.

En septiembre de 2001, la Comisión Europea adopta el sistema EMAS en la gestión ambiental de sus actividades, recursos y procesos, de acuerdo con los principios de desarrollo sustentable de la Cumbre de Río, proporcionando al sistema un fuerte respaldo institucional, convocando de manera implícita las demás organizaciones a su incorporación.

12) En 1995, se funda en Inglaterra el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

³⁷ ONU, Op. cit. Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (1992).

³⁸ **Eco-Management** and Audit Scheme (EMAS), www.emas.org, consultado el 30 de abril de 2008.

El WBCSD o Consejo empresarial mundial para el desarrollo sustentable es una asociación de casi 200 empresas dedicada en exclusivo a los negocios y al desarrollo sustentable. La idea se remonta a 1991 cuando un grupo de 50 líderes empresariales crean el Business Council for Sustainable Development (BCSD) orientado a colaborar en los esfuerzos sobre el desarrollo sustentable. En 1995, el BCSD se fusionó con el WICE (World Industry Council for the Environment) surgiendo el WBCSD y fijando su sede en Ginebra³⁹.

Su misión, afirma el Consejo, es proporcionar liderazgo empresarial como catalizador del cambio hacia el desarrollo sustentable, y apoyar a las empresas para operar, innovar y crecer en un mundo cada vez más determinado por este tipo de cuestiones.

Para lograr sus objetivos se centra en cuatro grandes áreas: energía y clima, desarrollo, el papel del negocio, y ecosistemas.

13) En 1996, ISO publica la Norma UNE-EN ISO 14001:1996, para la gestión ambiental.

ISO (International Standards Organization) es una organización no gubernamental, formada por una red de los organismos internacionales de normalización de 157 países, reconocida como el mayor diseñador de normas internacionales, en relación con la calidad, respeto al medio ambiente, seguridad, fiabilidad, eficiencia, y de intercambio⁴⁰.

La familia ISO 14000 es el conjunto de normas del sistema ISO orientadas a la gestión del medioambiente incluyendo el cambio climático. En 1996 publica la norma UNE- EN ISO 14001:1996, donde especifica los requisitos de un sistema de gestión medioambiental, aplicable a todos los tipos y tamaños de organizaciones. La norma capacita en la implantación y evaluación del sistema, y sus exigencias son: requerimientos generales, la política medioambiental, la planificación, la implantación y funcionamiento, la comprobación y acciones de corrección y la revisión por parte de la dirección.

En el 2004 la norma es sujeta a una serie de modificaciones para dar lugar a la versión ISO 14001:2004, cuyos objetivos radican en clarificar los contenidos para facilitar el uso de la norma, y aumentar su compatibilidad con la Norma ISO 9001:2000, de gestión de la calidad.

³⁹ **World** Business Council for Sustainable Development (WBCSD), www.wbcsd.org, consultado el 10 de febrero de 2008.

⁴⁰ **International** Standards Organization; www.iso.org/, consultado el 3 de febrero de 2008.

14) En 1997, Social Accountability International (SAI), publica la Norma SA 8000, sobre Responsabilidad Social.

La Social Accountability International (SAI), inicialmente llamada *Council on Economic Priorities Accreditation Agency* (CEPAA), es una institución sin fines de lucro, con sede en Nueva York, integrada por múltiples organizaciones interesadas en la responsabilidad social de las empresas, preocupadas por el respeto de los derechos humanos en el trabajo, con base en las normas de la OIT, y de los convenios de derechos humanos de la ONU⁴¹.

Cuenta con la norma de verificación SA8000, como certificación voluntaria para mejorar el desempeño social de la empresa y su cadena de suministros, vía el cumplimiento de las normas éticas más reconocidas en relación a las necesidades de los trabajadores y las empresas. Lanzada originalmente en 1997 y revisada en 2001, centra su atención en las prácticas laborales, como son el trabajo infantil, la libertad de asociación, el tiempo de trabajo, horas de trabajo, sistemas de gestión, y la remuneración, entre otras.

La norma SA8000 se basa en la norma ISO 9000 e ISO 14001 aplicables a sistemas de gestión en las empresas. La SAI funciona con la Social Accountability Accreditation Services (SAAS), organización para acreditar empresas calificadoras de prestigio.

15) En 1997, la Creación del Global Reporting Initiative (GRI), quien en el año 2000 publica la Guía GRI para elaborar memorias de sustentabilidad empresarial.

Global Reporting Initiative (GRI), con sede en Ámsterdam, es un organismo colaborador del programa PNUMA; es una red internacional para crear un marco común para la elaboración voluntaria de informes sobre el desempeño de las organizaciones en los temas económico, medioambiental y social, mediante el diseño de guías directrices estandarizadas⁴².

Constituida por la ONG estadounidense Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) y el PNUMA, su misión es satisfacer la necesidad de elaboración de memorias de sustentabilidad proporcionando un marco fiable y creíble, utilizable por las organizaciones con independencia de su tamaño, sector o ubicación.

En junio de 2000 la GRI publica las nuevas directrices para la elaboración de informes sobre el desarrollo sustentable. La tercera versión (G3 Directrices), es

⁴¹ **Social** Accountability Internacional (SAI); www.sa-intl.org/, consultado el 1 de febrero de 2008.

⁴² **Global** Reporting Initiative (GRI); <http://www.globalreporting.org/>, consultado el 25 de enero de 2008.

publicada en 2006, constituyendo una *Guía para la elaboración de memorias de sustentabilidad*.

Comprende dos apartados: a) principios para la elaboración de memorias de sustentabilidad, organizado en dos secciones; una para la elaboración de memorias, y otra para verificar la calidad de la memoria; y b) indicadores de desempeño en la elaboración de las memorias, en las dimensiones económico, ambiental y social.

16) En 1997, se firma el *Protocolo de Kyoto de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático*, es un pacto firmado por los gobiernos en la Conferencia de la ONU sobre Cambio Climático celebrada en Kyoto, Japón, el 11 de diciembre de 1997. Con el fin de promover el desarrollo sustentable, las partes se comprometen a reducir, entre los años 2008 y 2012, en un 5,2 por ciento la cantidad de emisiones a la atmósfera de gases contaminantes que emiten los países industrializados, causantes del efecto invernadero, como son: el dióxido de carbono, el metano, el óxido nitroso, los hidrofluorocarbonos, los perfluorocarbonos, y el hexafluoruro de azufre⁴³.

El Protocolo de Kyoto se firma en alcance a los compromisos de la *Convención Marco de las Naciones Unidas Sobre el Cambio Climático*, realizada el 9 de mayo de 1992, en Nueva York. Durante la Convención se decidió que el Protocolo entrara en vigor 90 días después que fuese ratificado por al menos 55 países cuyas emisiones representen el 55 por ciento de las emisiones contaminantes, lo cual se produjo al hacerlo Rusia en noviembre de 2004, entrando en vigor el Protocolo de Kyoto a partir del 16 de febrero de 2005.

17) En 1999, el British Standards Institute (BSI) publica la Norma OHSAS-18001:1999. El Instituto británico de estándares publica en 1999 la norma OHSAS 18000 (Occupational Health and Safety Assessment Series), desarrollado por un conjunto de entidades de normalización y de certificación internacionales.

La norma es una herramienta que ayuda a las organizaciones en la gestión de la prevención de los riesgos laborales y las condiciones que ha de cumplir un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Se basa en el conocido ciclo de sistemas de gestión de planificar-desarrollar-comprobar-actuar (PDCA) utilizando una terminología propia de los sistemas de gestión de calidad, haciéndola compatible con las normas de gestión de calidad norma ISO 9001, y de medio ambiente norma ISO 14001⁴⁴.

⁴³ ONU, Op. cit, Protocolo de Kyoto (1997).

⁴⁴ British Standards Institute (BSI) (1999), www.bsi.org, consultado el 8 de marzo de 2008.

La norma OHSAS 18002:2000 complementa a la especificación técnica OHSAS 18001, con el objetivo de facilitar la comprensión de su contenido. La norma OHSAS 18001 ha evolucionado a la norma OHSAS 18001:2007 *Requisitos de sistemas de gestión de seguridad y salud*, que entró en vigor en julio de 2007, acentuando los temas de la salud adicionalmente a la seguridad, y la mejor compatibilidad con ISO 14001:2004, en relación con la integración de sistemas en la empresa.

18) En 1999, la creación del Dow Jones Sustainability Index (DJSI), Índice Dow Jones de Sustentabilidad.

El DJSI es el primer ranking global que permite valorar el comportamiento financiero de las principales organizaciones del mundo que operan con criterios de sustentabilidad. Los índices Dow Jones Sustainability World (DJSI World) cubren el 10% de las empresas más importantes dentro de las 2500 que cotizan en el índice Dow Jones World y analizan su dimensión económica, medioambiental y social. Se revisa de forma trimestral y anual a fin de asegurar este porcentaje⁴⁵.

El proceso de revisión cubre los aspectos de: sector de clasificación, evaluación de la sustentabilidad empresarial, ranking dentro del sector, sectores elegibles, empresas elegibles, componentes de selección, y la capitalización del mercado de cobertura.

19) En el año 2000, la ONU elabora la Declaración de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

En el año 2000 la ONU elabora un conjunto de propósitos para el año 2015, conocido como *La Declaración de los Objetivos del Milenio*, en las diversas áreas de oportunidad de mejoramiento.

Representa un plan concebido por las principales instituciones de desarrollo a nivel mundial, comprometiéndose a contribuir para alcanzar los siguientes objetivos: erradicar la pobreza extrema y el hambre, lograr la educación primaria universal, promover la igualdad de género y reforzar el papel de la mujer, reducir la mortalidad de los niños menores de cinco años, mejorar la salud materna, detener la propagación del VIH/SIDA, garantizar la sustentabilidad del medio ambiente y fomentar una alianza mundial para el desarrollo⁴⁶.

20) En 2000, se celebra el Consejo Europeo de Lisboa.

El Consejo de Lisboa es un acuerdo clave de la Estrategia del Desarrollo Sustentable a nivel europeo. Define la visión de una estrategia socioeconómica integrada para la

⁴⁵ **Dow** Jones Sustainability Index (DJSI), www.djsi.org, consultado el 23 abril de 2008.

⁴⁶ **ONU**, Op. cit, Declaración de los objetivos de desarrollo del milenio (2000).

década que finalizará en 2010. La contribución a dicha estrategia, afirma, lleva consigo la racionalización de los procesos de coordinación de las políticas económicas y de empleo, así como la cohesión social como parte de una economía basada en el conocimiento.

La Estrategia incide en la importancia de la competitividad y el dinamismo de las empresas, lo cual depende directamente de un clima regulador que motive la inversión, la innovación y el espíritu empresarial. El paso a una economía digital, continúa, se plantea como motor de crecimiento, competitividad y empleo, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos y el medio ambiente. La llamada Estrategia de Lisboa se basa en una serie de objetivos, revisados anualmente en los Consejos de Primavera de la Unión Europea.

21) En 2000, se celebra la Tercera Conferencia de Ciudades Europeas Sustentables. Celebrada en Alemania, la *Declaración de Hannover* de los líderes municipales en el umbral del siglo XXI fue aprobada por los participantes en esta Conferencia, la cual tiene como antecedentes la *Primera Conferencia de Ciudades Europeas Sustentables*, efectuada en 1994 en Aalborg, Dinamarca, y la *Segunda Conferencia de Ciudades Europeas Sustentables*, realizada en 1996 en Lisboa, donde se ratifica el *Plan de actuación de Lisboa*.

Este proyecto permanente para alcanzar el objetivo de mantener dentro de los marcos de sustentabilidad adecuados a las ciudades europeas tiene seguimiento años después, y en 2004 se lleva a cabo la *Conferencia Aalborg + 10*, llamando a todos los gobiernos locales y regionales europeos a unirse a la firma de los compromisos de Aalborg y formar parte de la Campaña Europea de Ciudades y Pueblos Sustentables.

22) En 2001, Publicación del “Libro Verde sobre Responsabilidad Social de las Empresas” de la Comisión de las Comunidades Europeas; se elabora la estrategia europea de desarrollo sustentable; se crea el Índice TSE4Good, en Estados Unidos.

El Libro Verde de la Comunidad Europea, se presenta con la finalidad de fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. El documento se divide en tres grandes apartados: primero, se propone la definición, dimensiones y actores relacionados con la RSE; segundo, se refiere a la gestión, instrumentos de trabajo y formas de certificación; y tercero, trata de los procesos retro alimentarios por parte de la Comunidad Europea a fin de consolidar su propósito de desarrollo sustentable.

Identifica en la RSE una dimensión interna, que atiende cuestiones como gestión de recursos humanos, salud y seguridad en el trabajo, adaptación al cambio, y gestión

del impacto ambiental y de los recursos naturales; y una dimensión externa, orientada a los asuntos de los actores externos a la organización, como son las comunidades locales, socios comerciales, proveedores, consumidores, autoridades públicas, la comunidad en general, y ONG's defensoras de los derechos humanos y del medio ambiente.

En relación con la Estrategia Europea de Desarrollo Sustentable, ésta hace énfasis en la intervención en seis tendencias imposterables, de las cuales, dos se incluyen en la estrategia de Lisboa: luchar contra la exclusión social y la pobreza, y atenuar las consecuencias del envejecimiento demográfico. La Estrategia, cuyos objetivos básicos son la reducción del cambio climático y la gestión sustentable de los recursos, expone la necesidad de inversión en innovación científica y técnica a través de los programas marco de investigación y desarrollo de la Unión Europea. Se pretende una mayor implicación por parte de los ciudadanos y de las empresas para la consecución del desarrollo sustentable.

Por su lado, el Índice FTSE4Good (Footsie for Good), es una organización que agrupa a las firmas con mayor compromiso en el ámbito de la responsabilidad corporativa, evaluándolas en función de sus acciones a favor del desarrollo sustentable y de los derechos humanos, para efectos de selección en materia de inversiones socialmente responsables⁴⁷.

El análisis se basa en un cuestionario elaborado por la organización europea EIRIS (Ethical Investment Research Service), experta en investigaciones en RSE, a partir de tres criterios fundamentales: respeto al medio ambiente y el trabajo en favor de un crecimiento sustentable; algunas consideraciones en las relaciones con los accionistas; y el respeto y el apoyo a los derechos humanos. Los criterios son revisados anualmente por EIRIS.

23) En 2002, la publicación de las normas Principios de Ecuador.

The *Equator Principles Financial Institutions* (EPFI's), conocidos como los Principios de Ecuador, son una serie de directrices elaboradas y asumidas de manera voluntaria por los bancos para la gestión de conceptos sociales y ambientales en relación con la financiación de proyectos de desarrollo.

Los bancos aplican los principios de manera global a la financiación de proyectos en todos los sectores industriales, incluidos la minería, el petróleo y el gas, y la explotación forestal. Estos principios sirven de marco de sustentabilidad ambiental y

⁴⁷ **Footsie** for Good (FTSE4Good) (2001), www.ftse4good, consultado el 22 de abril de 2008.

social para la gestión de proyectos de financiación de la banca y promueven la RSE en el sector⁴⁸.

Los Principios se centran en las siguientes cuestiones: revisión y categorización, evaluación social y ambiental, aplicación de los estándares sociales y ambientales, plan de acción y sistema de gestión, discusión e información, mecanismo de quejas, revisión independiente, convenios, control y reporte independiente, y reporte de EPFI.

24) En 2002, la ONU celebra la Cumbre de la Tierra de Johannesburgo, Sudáfrica.

La ONU celebra la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sustentable, reuniendo a jefes de Estado y de gobierno, dirigentes de empresas y de ONG's, y colectividades locales. La Cumbre atiende la resolución de complicados retos, tales como la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos y la conservación de los recursos naturales, en un mundo donde la población crece cada vez más, aumentando así la demanda de alimentos, agua, vivienda, saneamiento, energía, servicios sanitarios, y seguridad económica⁴⁹.

Las conclusiones de la Cumbre se consideran de gran importancia para el progreso y el desarrollo sustentable. Una de ellas se orienta a promover activamente la responsabilidad corporativa, incluyendo un desarrollo completo y una implantación efectiva de acuerdos y toma de decisiones intergubernamentales, iniciativas internacionales y relaciones público-privadas, así como una regulación nacional apropiada.

25) En 2007, el exvicepresidente de Estados Unidos, Al Gore, recibe el Premio Nobel de la Paz por su trabajo a favor del ambientalismo.

Albert Gore, quien fuera Vicepresidente de los Estados Unidos de América durante la gestión del Presidente Bill Clinton en los años noventa, fue galardonado con el Premio Nobel de la Paz junto al Grupo Intergubernamental sobre el cambio climático de la ONU, por sus contribuciones a la reflexión y acciones alrededor del mundo contra el cambio climático, ayudando a construir un mayor conocimiento sobre este fenómeno causado por el hombre, y colaborar en colocar las bases para la toma de decisiones y medidas que sean necesarias para contrarrestar el calentamiento global del mundo.

En el año 2006, el Sr. Gore produjo el documental que mayores reconocimientos le ha llevado denominado *Una verdad incómoda*, donde trata del fenómeno del cambio climático, responsabilizando a las personas, los gobiernos e industrias que lo generan,

⁴⁸ **Equator** Principles Financial Institutions (EPFI) (2002), www.epfi.com, consultado el 27 de abril de 2008.

⁴⁹ **ONU**, Op. cit, Cumbre de la tierra de Johannesburgo, Sudáfrica (2002).

exhortando a los actores a la búsqueda y utilización de energías limpias para evitar el avance del problema que sería catastrófico para el planeta y el hombre.

Durante los últimos años ha intensificado sus actividades ambientalistas dictando conferencias en diversos foros internacionales sobre el cambio climático, a cuya solución atribuye calidad de imperativo moral. Por sus actividades realizadas como Vicepresidente, no ha estado exento de severas críticas por quienes lo censuran.

C. Dimensión desarrollo organizacional.

1) En 1776, Adam Smith presenta su obra “Una investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones”.

En el prelude de la Revolución Industrial, el economista escocés Adam Smith (1723-1790) estudia el fenómeno de la administración en incipientes fábricas en Inglaterra. En su obra se refiere a la división del trabajo y la especialización de las tareas, la diferencia entre valor de uso y valor de cambio, la reducción de los costos de producción en la fábrica, acumulación de capital para el desarrollo económico, así como la importancia de la empresa y de los clientes. Por su trascendencia es considerado como el principal inspirador de la teoría empresarial.

Fue el primer defensor de la libre empresa y de la competencia en los mercados, y por lo tanto, del sistema capitalista vigente hoy día. Se le considera el fundador de la economía política y su pensamiento mantiene su influencia en los tiempos postmodernos.

2) Entre 1910 y 1916, aparece la Escuela clásica de la administración, con los trabajos de Frederick Taylor y Henri Fayol.

A finales del siglo diecinueve y principios del veinte, Taylor (1856-1915) realizó una serie de estudios encaminados a incrementar la producción de las empresas mediante un sistema basado en las matemáticas y en estudios especializados, llamado *Administración científica*, con una considerable influencia en la mayoría de los países industrializados de la época.

En relación con los principios de dirección de Taylor se encuentran los siguientes conceptos: selección científica y mejora de los trabajadores, reunión de los conocimientos empíricos de los artesanos, acostumar al trabajador a la ciencia, establecimiento de cuotas de producción, proporcionar incentivos salariales, planeación centralizada, supervisión en la línea de producción, el principio del control, y la división

reflexiva del trabajo. En 1912 publicó su libro *Los principios de la administración científica*.

En Europa, Fayol (1841-1925) destaca con novedosas prácticas administrativas para mejorar la eficiencia de la fábrica. En 1916 publica su obra *Administración industrial y general*, en la cual conceptualiza el trabajo del director en la organización actual y describe las funciones de la administración y los principios de la dirección.

Fayol, es el primero en proponer la administración como un proceso, alcanzando las etapas de previsión, organización, dirección, coordinación y control. Clasifica las funciones de las empresas en los siguientes grupos: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad, y administrativas. Establece, además, los primeros principios generales de administración, ampliamente revisados en las escuelas actuales de administración, organizaciones y negocios.

3) En 1922, Max Weber presenta su obra “Economía y sociedad”, base de la teoría burocrática de la administración.

Weber (1864-1920) es uno de los autores más influyentes en el estudio de las organizaciones con ideas que simbolizan referencia obligada desde la visión sociológica, económica y estructuralista.

Introduce tres conceptos importantes para el estudio de la teoría de la organización: el de burocracia, el de clasificación de la autoridad y el de modelo ideal de burocracia. Entendió la burocracia como la racionalización de la actividad colectiva, mientras que define la autoridad como la posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras. De acuerdo con Weber, el desarrollo de los países industrializados se debía a factores culturales, entre los cuales destacaba la ética del trabajo.

Identificó tres tipos puros de dominación legítima o de autoridad, cuyo fundamento de legitimidad puede ser: 1) de carácter racional o legal, basada en el orden establecido en una sociedad o una organización; 2) de carácter tradicional, cuando se sostiene en las creencias en el pasado y en cuestiones institucionales y culturales; y 3) de carácter carismático, representa una característica personal para ejercer la autoridad sobre otros.

4) Entre los años 1920-1930, la Ford Motor Company se consolida como paradigma de organización moderna.

Henry Ford (1863-1947) fue el artífice del uso de sistemas de líneas de montaje, estandarización de piezas y producción en serie, llevando a la Ford Motor Company a

ser considerada una de las primeras grandes organizaciones de los tiempos modernos, vigente durante décadas en el mundo entero. En su libro *My Llife and Work* (1923) relata su vida y su filosofía empresarial. Estas ideas de trabajo y producción en cadena pronto fueron incorporadas en la industria automotriz en Europa, generando nuevos niveles de productividad⁵⁰.

Aunque es considerado como uno de los grandes genios de los negocios del siglo veinte, por su temperamento impulsivo y por la forma de aplicar los principios de la administración en su empresa, Ford se convierte en un personaje sumamente controvertido, recibiendo grandes elogios así como ácidas críticas.

5) En 1928, comienzan los estudios de la conducta de los individuos en la organización, iniciando los enfoques de la dinámica de grupos y de relaciones humanas.

Durante la década de los años veinte, en pleno auge taylorista, aparecen personas interesadas en observar la conducta del individuo en la organización promoviendo su desarrollo y bienestar. Entre ellas se encuentra Mary Parker Follett (1868-1933) cuyas actividades la llevaron por los caminos del quehacer social, político, industrial y estudiosa del movimiento del *management*, desde su enfoque humanista.

Abogó porque cualquier organización debe estar fundada en el reconocimiento de los deseos motivacionales de los individuos y del grupo; reconociendo la necesidad de humanizar las organizaciones y aceptando los componentes técnico y humano; estableció las primeras ideas respecto del principio de grupo de trabajo (Graham, 1997).

Entre 1928 y 1938, Roethlisberger y Dickson realizan estudios sobre productividad en la empresa Western Electric Hawthorne, elaborando un ensayo acerca de las organizaciones como sistemas sociales, premisas fundamentales para los trabajos de Elton Mayo (1880-1949), que dieron origen a la corriente de la administración de relaciones humanas, o centrada en las personas.

Una organización, afirman, desarrolla dos funciones: una, económica, atendiendo la producción; y una humana, de creación de satisfacciones entre los miembros de la organización. Identifican un problema dicotómico que la administración debe atender: de balance externo o contexto de la organización, y de equilibrio interno o clima laboral.

Según Galván (1981), Mayo identificó los siguientes elementos de la conducta humana en las organizaciones: una empresa es un sistema social además de ser un

⁵⁰ **Crainer**, Stuart (1997) *Los 50 mejores libros de gestión empresarial*. Deusto, España.

sistema técnico-económico; el individuo está motivado por incentivos económicos, sociales y psicológicos; el grupo informal de trabajo es un factor dominante; la satisfacción del trabajador se encuentra asociada con su productividad; entre otros.

Por otro lado, Kurt Lewin (1890-1947) presentó en 1937 una investigación orientada al estudio de los grupos y los estilos de liderazgo, dando origen al término “dinámica de grupo”, explicando que su funcionamiento radica en asuntos tales como la comunicación, normas sociales y relaciones entre los miembros.

Su gran aportación a los estudios del comportamiento es el modelo del “campo de fuerzas”, donde plantea que las situaciones sociales se encuentran en un marco de fuerzas opuestas en interacción (impulsoras y restrictivas) que actúan de manera simultánea sobre un fenómeno, manteniendo en equilibrio su situación. El modelo encuentra utilidad en el campo organizacional para enfrentar el desafío del cambio, en la planeación estratégica empresarial, y en las iniciativas de cambio de conducta en las personas.

6) En 1938, comienzan los estudios de la teoría de la organización, con influencia del enfoque de sistema social.

La teoría de la organización comienza a dibujar sus perfiles con las aportaciones del enfoque del sistema social, que aboga por el reconocimiento de la organización informal, de los niveles, los símbolos, la autoridad y su efecto en el desempeño de la organización.

Las decisiones de las autoridades deben buscar un equilibrio entre los intereses de los diversos grupos en torno a la organización, atendiendo las demandas sociales internas y de la sociedad en que opera. Los autores pioneros de la teoría de la organización son:

- Max Weber, a quien nos referimos en un apartado previo en relación con sus aportaciones desde las perspectivas sociológica, económica y la estructuralista, con sus trabajos sobre la burocracia, la autoridad y los valores en las organizaciones;

- Chester Barnard (1886-1961), quien como ejecutivo de una compañía telefónica realizó estudios y aplicó sus conocimientos de psicología y sociología a las organizaciones, influenciado por los trabajos de Mayo en Hawthorne, profundizó en los estudios sobre autoridad y la necesidad de una buena relación con los subordinados;

- Herbert Simon (1916-2001), abona a la teoría de la organización desde la perspectiva económica, social y psicológica. Sus contribuciones sobre la racionalidad limitada de los actores en la organización permean el pensamiento organizacional. La

organización, sostiene, se refiere al complejo diseño de comunicaciones y relaciones que se producen en un grupo de seres humanos, donde cada persona desarrolla un rol independiente de su personalidad.

7) En 1943, se fortalece la psicología organizacional mediante las investigaciones sobre la motivación y la personalidad.

Muchos son los autores y sus propuestas teóricas sobre la psicología organizacional, por la influencia ejercida en el ámbito internacional, comentaremos brevemente los siguientes:

- Abraham Maslow (1908-1970), es uno de los pioneros en el estudio de la motivación en el trabajo. En su obra *Teoría sobre la motivación humana* (1943) estableció la teoría de la *Jerarquía de las necesidades*, llamada también “Pirámide de Maslow” para explicar los factores que influyen en la conducta. Los seres humanos, afirma, tienen en orden de predominio, las siguientes necesidades: una básica, identificada con las fisiológicas; y cuatro de crecimiento, como son las de seguridad, de pertenencia, de estima y de realización personal.

- Frederick Herzberg (1923-2000), introdujo el concepto de enriquecimiento laboral, y en 1959 propone su *Teoría dual de motivación e higiene*, conocida también como “Teoría bifactorial de la motivación”, en la cual establece que las personas están expuestas a dos tipos de influencias: los factores higiénicos (extrínsecos, como el tipo de administración y dirección, las políticas, supervisión, el salario), cuando faltan causan insatisfacción; y los factores motivacionales (intrínsecos, incluyen la realización, autorreconocimiento, iniciativa, responsabilidad, y el trabajo mismo), ayudan a aumentar la satisfacción de los individuos pero tienen poco efecto en la insatisfacción.

- Douglas McGregor (1906-1964), quien durante los años sesenta realizó estudios sobre la naturaleza humana en las organizaciones proponiendo la Teoría X-Y de la personalidad, con gran influencia tanto en occidente como en oriente, se le considera como el fundador del nuevo humanorrelacionismo. Fue prolífico escritor acerca de la conducta, entre las que destaca su obra *El aspecto humano de la empresa* (1969).

- David McClelland (1917-1998), quien en su libro *El logro de la sociedad* (1961), afirma que la motivación humana se constituye de tres necesidades dominantes: de realización o logro, de afiliación, y de poder, donde la importancia varía de acuerdo a la cultura entre los individuos.

8) En 1950, la Teoría General de Sistemas es aplicada en los estudios de la organización.

La teoría general de sistemas surgió durante los años cincuenta con la publicación de los trabajos del biólogo austriaco Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972), aplicados en el desarrollo y estudio de las organizaciones por Winner y Forrester, con influencia en el actual ámbito organizacional, en una economía de libre mercado y la participación de múltiples actores.

Un sistema se define como un conjunto de partes íntimamente relacionados para un fin determinado, o como una combinación de elementos formando un todo organizado; la teoría general de sistemas estudia a las organizaciones como sistemas sociales inmersos en macrosistemas en movimiento, interrelacionándose mutuamente. Los elementos del sistema son los insumos, la transformación, el resultado, la retroalimentación y el medio ambiente. La organización, afirma Silverman (1975), se basa en el supuesto de ser un conjunto de partes interdependientes, y en relación con el contexto se comportan como sistemas cerrados, parcialmente abiertos y abiertos.

9) En 1960, auge de la escuela matemática aplicada a la administración.

La escuela matemática aparece en paralelo a los estudios de la cibernética, la teoría general de sistemas y la teoría de los sistemas sociales, con una enorme contribución en las funciones de producción, informática, los sistemas de calidad en la organización, en los aspectos financieros y los estudios actuariales, así como la utilidad que representa la teoría del muestreo estadístico en la metodología de investigación cuantitativa.

Entre los principales antecedentes están la teoría de la probabilidad de Pascal (1654); los trabajos de distribución de frecuencia de la “Campana de Gauss” (1901); los trabajos de Taylor y Gantt, aplicados a las empresas a principios del siglo veinte; las aplicaciones de Shewhart al control estadístico de la calidad; y los trabajos de Deming en el área de la calidad.

Su utilidad tiene lugar principalmente mediante la programación lineal (la ruta crítica), la teoría de colas, la teoría de la probabilidad, la econometría administrativa, el uso de procesos matemáticos y estadísticos; así como en el proceso de toma de decisiones para la solución de problemas en las organizaciones.

10) En 1965, inicia la Escuela de la Contingencia en el análisis organizacional

Las investigaciones de la corriente contingente tienen la finalidad de identificar los elementos que determinan la estructura de las organizaciones, concibiéndolas como parte de una estructura social en constante influencia con su entorno, estudiando las

estructuras y su “adaptación” al medio ambiente (Woodward, 1965). El medio ambiente, donde prevalecen factores contingentes, obliga a las organizaciones a adoptar nuevas estrategias, las cuales exigen nuevas estructuras para ser implementadas eficientemente.

Las investigaciones de Burns y Stalker (1961), quienes clasifican a las organizaciones en mecanicistas (jerarquía rígida, centralización de funciones y decisiones, especialistas); y orgánicas (jerarquía flexible, mayor descentralización de funciones y decisiones, confianza y comunicaciones), demuestran que la primera es más apropiada en condiciones ambientales relativamente estables, mientras que las orgánicas se acomodan más a condiciones ambientales de cambio e innovación. La mejor estructura para una empresa, sostienen, depende de factores contingentes, siendo los principales la tecnología, el tamaño de la organización, y el ambiente.

11) En 1970, comienzan las publicaciones sobre Desarrollo Organizacional en el Fondo Educativo Interamericano.

A partir de la década de los sesenta, surge otro grupo de investigadores orientados hacia la práctica del mejoramiento organizacional, iniciando la corriente del Desarrollo Organizacional o DO, quienes se preocuparon por estructurar una propuesta teórica escribiendo sus experiencias. Entre los principales representantes están los siguientes:

Warren Bennis (1973) identifica las características de los sistemas orgánicos que representan el objetivo del DO: importancia a las relaciones inter e intragrupos, relaciones de confianza mutua, interdependencia y responsabilidad compartida, pertenencia a muchos grupos, y solución de conflictos por medio de la negociación. Richard Beckhard (1973) identifica las características de los esfuerzos de DO exitosos: la existencia de un programa planeado, compromiso de la dirección, misión organizacional, esfuerzo a largo plazo, orientación hacia la acción, aprendizaje basado en la experiencia y trabajo con grupos.

Blake y Mouton (1973) creadores el Grid o Cuadro Gerencial, sistema diseñado para la evaluación del grado de interés del ejecutivo por las personas y por la producción, con amplia aceptación en los medios académicos de la administración, identifican una serie de cambios en la escena industrial que pueden presentarse por tres vías de desarrollo: por evolución, por revolución, y por medio del cambio sistemático. Lawrence y Lorsch (1973) distinguen tres áreas de contacto para la intervención del DO: entre la organización y el ambiente, entre grupos o unidades dentro de la

organización, y entre los colaboradores individuales y la organización. Con base en estos conceptos desarrollaron el modelo de diferenciación e integración de desarrollo organizacional.

Edgar Schein (1970) distingue los siguientes procesos humanos en la organización: comunicación, papeles y funciones de los miembros del grupo, solución de problemas y toma de decisiones, normas de grupo y desarrollo de grupos, liderazgo y autoridad, cooperación y competencia entre grupos.

12) En 1976, inicia un proceso de deconstrucción de la teoría organizacional, con los conceptos de acoplamiento flojo, anarquías organizadas y ambigüedad.

Diversos estudios apuntan que tanto el ambiente externo como el poder interno ejercen gran influencia en la organización y en su forma de tomar decisiones. Estos hechos conducen a investigaciones en relación al orden en las organizaciones y de los modelos de toma de decisiones de los ejecutivos, dando como resultado que las organizaciones pueden ser vistas como anarquías organizadas, donde prevalece la ambigüedad y el acoplamiento flojo entre los componentes organizacionales.

Weick (1976) lleva a cabo un análisis de las organizaciones flojamente acopladas, a partir del estudio de un grupo de universidades en los Estados Unidos, trasladando el concepto a todo tipo de organizaciones. Por flojo acoplamiento el autor intenta transmitir la imagen de que los eventos acoplados son sensibles, pero cada evento conserva su identidad. De acuerdo con Glasman (1973), los mecanismos de acoplamiento más comunes encontrados son: el núcleo técnico de la organización y la autoridad del cargo (citado en Weick, 1976).

March (1994) desarrolla una explicación de los conceptos de orden, ambigüedad y confusión, que se presentan en la teoría de la toma de decisiones. Los instrumentos del significado, afirma, son: mitos, símbolos, rituales, e historias. March y Olsen (1997) estudian las anarquías organizadas y las perciben como organizaciones caracterizadas por preferencias problemáticas, tecnologías poco claras y participación fluida. Estas ideas son transportadas dentro de un modelo de simulación de computadora de un proceso de decisión denominado “Cubo de basura”, cuyos componentes son: estructura organizacional, estructura de acceso, estructura de decisión y distribución de energía.

13) A principios de la década de 1980 surgen estudios sobre el aprendizaje en las organizaciones en relación con el medio ambiente.

Un aspecto del aprendizaje, afirma Hedberg (1981), uno de los principales autores sobre esta materia, implica los procesos a través de los cuales las organizaciones crean y de

alguna manera dominan su medio ambiente, reconstruyendo la realidad cultural entorno, a partir de su entendimiento, involucrando un sistema de mapeo iterativo vía un proceso adaptativo-manipulativo, requiriendo para tal efecto un alto grado de estabilidad y de cambios a la vez.

El aprendizaje, continúa el autor, toma lugar cuando las organizaciones interactúan con su medio ambiente, incrementan su entendimiento de la realidad a través de la observación de los resultados de sus actos, de la imitación del comportamiento de otras organizaciones y aprenden tanto para propósitos defensivos como ofensivos.

14) Durante la década de 1980, se fortalecen las corrientes de la estrategia corporativa y la competitividad.

Durante la década de los años setenta las grandes corporaciones de negocios continuaban buscando la forma de ser más competitivos y concentran su atención en los procesos, reivindicando la función de la planeación a nivel estratégico.

Dentro de la variada literatura del *management* estratégico se encuentra el libro de Igor Ansoff (1918-2002), *Corporate Strategy* (1965), que esperó más de quince años para ocupar su influyente lugar por los conceptos incorporados al lenguaje empresarial, a saber: estrategia, competencia y sinergia (Crainer, 1997). Posteriormente, el interés por la estrategia y la competencia observa una importante explosión a partir de la década de los ochenta con la publicación de la obra de Michael Porter *Estrategia competitiva* (1982).

Las ventajas competitivas están constituidas por el conjunto de indicadores en los cuales la empresa identifica una fortaleza ante sus competidores. Entre estos indicadores se encuentran capacidad financiera, sistemas de calidad, manejo de costos, servicio al cliente, sistemas de producción, sistemas de distribución, mano de obra, materias primas, localización de puntos de ventas, organización y liderazgo, dirección de personal y muchos factores más.

Ansoff propuso una matriz de cuatro estrategias que obtuvieron la aceptación de los líderes empresariales: penetración en el mercado, desarrollo del producto, desarrollo del mercado y diversificación. Porter sugiere las estrategias genéricas: liderazgo en costo, diferenciación y punto central o foco. Con fundamento en estas propuestas, Mintzberg y Quinn (1993) plantean una familia de cinco estrategias, referidas todas al negocio medular de la empresa: ubicación, diferenciación, elaboración, ampliación y reconsideración.

15) Durante la década de 1980, proliferan diversas técnicas administrativas, tales como la reingeniería, benchmarking, just in time, empowerment.

Reingeniería, consiste en un sistema de mejora orientado a la realización de cambios a partir de la revisión y rediseño radical de los procesos en la organización, alcanzando altos niveles de rendimiento a través del ahorro de energía, tiempo, costos, y personal. Incorpora conceptos de la estrategia corporativa, visión de procesos, personal y tecnología para lograr mejorar el desempeño de los indicadores claves y crear una ventaja competitiva sustentable.

Benchmarking, sistema para el establecimiento de metas y medidas de rendimiento con base en las mejores prácticas de la industria, mediante un proceso de comparación y medición de los procesos y operaciones internos de una organización contra los de un representante de su sector con mejores índices de desempeño, de preferencia con el líder.

Just in time (JIT) o justo a tiempo, es un método de mejora aplicado al sistema de abastecimiento de insumos en cada etapa del proceso de producción de la organización, desde las compras de materias primas hasta la entrega a los consumidores, en las cantidades requeridas y en el momento preciso. Centra su atención en el ahorro de recursos de inventarios, tiempo, personal, y la atención oportuna a los clientes.

Empowerment, consiste en un método de facultamiento u otorgamiento de la confianza al personal de todos los niveles de la jerarquía organizacional, con la finalidad de delegar la autoridad para tomar las decisiones respectivas dentro de sus áreas de responsabilidad, en beneficio del mejor desempeño individual y colectivo, con un sentido de compromiso para alcanzar las metas y la satisfacción de su contribución real sobre los estándares de eficiencia de la organización.

16) Durante la década de 1980, se consolida la teoría de la calidad total con gran influencia de la administración japonesa.

La década de los años ochenta atestigua la afirmación de la teoría de la calidad al perfilar la construcción de un cuerpo teórico que comenzó a esbozarse con trabajos en las empresas y publicaciones desde los años cuarentas y cincuentas, desarrollando métodos para elevar la calidad de sus procesos, productos y servicios, asegurando un alto estándar de calidad.

Entre los principales impulsores de la calidad están: W. Shewhart (1891-1967), quien en los años treinta introduce la estadística como un medio de gestión de la calidad y crea la tarjeta de control de proceso. En 1951, Feigenbaum publica su libro *La calidad*

como gestión, donde describe la gestión de la calidad en las organizaciones y propone el control total de calidad. En 1951, J. Juran escribe *Manual de control de calidad*, proponiendo su famosa trilogía que la calidad debe ser planeada, controlada y mejorada.

En 1950 Edward Deming revoluciona la industria japonesa con sus propuestas de control de calidad, y el círculo de control: planear, hacer, controlar y actuar. En 1982 escribe *Calidad, productividad y posición competitiva*, donde establece sus 14 principios, haciendo énfasis en la participación y desarrollo del personal de todas las áreas de la empresa, y adoptar la calidad como una cultura organizacional. Crosby en 1961 lanza el concepto de “cero defectos”, y en 1984 escribe *Calidad sin lágrimas*, donde establece cuatro premisas absolutas de la calidad.

En 1985, Ishikawa, escribe *¿Qué es el control total de la calidad? la modalidad japonesa*, proponiendo un sistema para la mejora continua con base en el ciclo de control de Deming, y las siete herramientas de la calidad: el diagrama de causa-efecto “Espina de pescado”, las hojas de verificación, el histograma, el diagrama de Pareto, la estratificación, el diagrama de dispersión y la gráfica de control.

17) Durante las décadas 1980 y 1990, se realizan diversas investigaciones de cultura en las organizaciones.

A raíz de las publicaciones de los estudios de la conducta humana en las organizaciones, un amplio número de sociólogos y psicólogos tuvieron participación en estudios similares para revisar la cultura, reclamando también sus derechos los antropólogos.

Edgar Schein (1970) es uno de los primeros en analizar el comportamiento de los individuos en las organizaciones e identificar distintos tipos de cultura, cuya calidad de comunicación tiene consecuencias en la eficiencia y en la capacidad para el aprendizaje, estas son: de los operadores, de ingeniería, y de la dirección.

Schwartzman (1993), desde la investigación antropológica, realiza un detallado análisis de los estudios de Hawthorne, donde se utilizaron métodos cualitativos rescatando el trabajo pionero de los antropólogos y etnógrafos que participaron en el proyecto. La etnografía, argumenta, provee a los investigadores con el tipo de datos necesarios para hacer la conexión entre el micronivel con el macronivel de la organización. El concepto de cultura organizacional ayuda a entender el medio ambiente interno de la organización, donde la cultura es vista como residente en los grupos geográficos, lingüísticos o étnicos.

En la misma ruta, los trabajos de Smircich (1983) y Hassard (1993) se refieren a estudios de las organizaciones a través de metodologías complementarias de las

utilizadas por los sociólogos tradicionales, colaborando mediante investigaciones etnometodológicas en el tratamiento de las cuestiones de cultura en las organizaciones formales.

18) Durante la década de 1980, se fortalecen los enfoques del diseño, funcionalismo e institucionalismo en el análisis organizacional.

Mintzberg (1983) identifica diez roles en el directivo y los clasifica de la siguiente manera: roles interpersonales, cuando se manifiesta como cabeza visible, líder y enlace; roles informativos, en su papel de monitor, difusor y portavoz; y roles de decisión, cuando el directivo actúa como empresario, gestor de anomalías, asignador de recursos y negociador. En otro trabajo, Mintzberg (1991), lleva a cabo un estudio acerca de la estructuración de las organizaciones y propone un modelo en el que identifica los siguientes tres niveles: en la parte superior el ápice estratégico; en la parte media la tecnoestructura, la línea media y el staff de apoyo; y en la parte baja el núcleo de operaciones.

March y Olsen (1997) argumentan que las organizaciones desarrollan un carácter que desalienta los cambios estructurales arbitrarios, cambiando en ocasiones su entorno en vez de adaptarse a él. Los autores proponen considerar a la institución como un entramado de tres sistemas: el individual, la institución y el entorno. Pfeffer (2000), por su parte, identifica cinco modelos de comportamiento, de actos y decisiones en las organizaciones: el económico, el social, de racionalidad retrospectiva, el moral, y el modelo cognitivo o interpretativo.

En el ámbito del institucionalismo el mecanismo de racionalidad organizacional ha cambiado hoy día, Powell y DiMaggio (1999) afirman que el proceso de definición institucional o estructuración consiste en cuatro etapas: aumento en el grado de interacción, surgimiento de estructuras organizacionales de dominio, incremento en la carga de información, y concientizar a los participantes de estar en una empresa común.

El principal tema de cambio institucional en las organizaciones, sostienen, se encuentra en la propuesta de homogenización llamado *isomorfismo*, en la cual las organizaciones tratan de imitar o modelar los procesos y sistemas de otras organizaciones que muestran tener éxito en un campo determinado, para enfrentar cuestiones de eficiencia o turbulencias ambientales en la vida institucional. Según Meyer (1983b) y Fennell (1980), se identifican dos tipos de isomorfismos: el competitivo y el institucional (citados en Powell y DiMaggio, 1999).

19) En 1984, Edward Freeman publica "*Strategic Management: A stakeholder approach*", dando a conocer la teoría de los "*stakeholders*".

La teoría de los *stakeholders* o "partes interesadas" desarrollada por Freeman, desde el enfoque de la ética, es un tema que ha estado intuitivamente presente en la literatura del *management*, principalmente en la atención a las necesidades de los recursos humanos y las agrupaciones (sindicatos) al interior de la organización; la orientación al mercado con el enfoque del cliente en el marketing; la evaluación a los proveedores de bienes y servicios; el cumplimiento de las obligaciones fiscales y patronales ante las instituciones de gobierno; y últimamente, la atención a la comunidad en la cual se desarrolla la organización.

En su propuesta original el autor clasifica las siguientes *stakeholders* de una empresa: propietarios, comunidad financiera, grupos de activistas, clientes, asociaciones de consumidores, sindicatos, trabajadores, asociaciones sindicales, competidores, proveedores, gobierno y grupos políticos. Esta tipología de partes interesadas ha dado lugar a numerosos trabajos, en relación a reclasificaciones y cuestionamientos de falta de soportes teóricos.

20) A partir de la década de 1990 se fortalecen los estudios de la organización desde la perspectiva sociológica.

Los estudios de la organización con fundamento en lo social hacen converger un conjunto de teóricos que inauguran un debate ideológico, epistemológico y filosófico con propuestas en ocasiones contrapuestas. Se identifica un terreno intelectual de donde emerge un conjunto de teorías contrapuestas ocupándose de las formas en que la organización puede y debería ser. Reed (1996) las denomina estructura interpretativa metanarrativa y son: racionalidad, integración, mercado, poder, conocimiento y justicia.

Connolly, identifica un grupo de conceptos contrapuestos que constituyen puntos de intersección en la teoría organizacional, originando los siguientes debates orientados a entender las interacciones en la organización: organismo-estructura, constructivismo-positivismo, local-global, e individualismo-colectivismo (citado en Reed, 1996).

Las teorías de la organización, sostienen Burrell y Morgan (1979), están basadas sobre una filosofía de la ciencia y una teoría de la sociedad, y la ciencia social debe conceptualizarse en términos de cuatro supuestos relacionados entre sí: ontología, epistemología, naturaleza humana y metodología. Estudian el debate orden-conflicto, advirtiendo sobre los problemas que causa esta dicotomía y sugieren su reemplazo por

las nociones de regulación y cambio radical, introduciendo los conceptos sociológicos correspondientes.

Parsons (1964) contempla a la organización como un sistema social compuesto por varios subsistemas (grupos, áreas) y embebido a su vez en otros sistemas sociales más amplios (comunidad, sociedad) y lo analiza desde el punto de vista institucional-cultural, partiendo de los valores de la organización (citado en Mouzelis, 1968). En su opinión, las organizaciones varían según el tipo de función final que realizan respecto del sistema social general, sugiriendo clasificarlas como: orientadas a la producción, orientadas a fines políticos, integrativas, y de tipo conservación.

21) En 1990, Gareth Morgan publica *Imágenes de la organización*, propuesta de síntesis del enfoque de metáfora.

Ante la complejidad para explicar de manera satisfactoria el fenómeno organizacional, en esta obra Morgan estudia las metáforas a través de las cuales se puede analizar a la organización, tales como una máquina, organismos, cerebros, culturas, sistemas políticos, cárceles psíquicas, cambio y transformación, instrumentos de dominación y como un método de pensamiento.

Tomasko (1996), hace la metáfora de la estructura organizacional con las formas que provee la arquitectura y ve en los planificadores organizacionales a arquitectos de organizaciones. Pariente (2000), adiciona a las anteriores las metáforas de la misión, la ecología, el organigrama, el poder y el campo de batalla.

22) En 1996, inicia la disciplina de los Estudios Organizacionales. Clegg, Hardy y Nord publican “*Handbook of Organization Studies*”.

La disciplina de los estudios organizacionales representa un área de estudios emergente en el complejo ámbito de la teoría de la administración que, ante su insuficiencia metodológica para explicar los recientes fenómenos en su área, se auxilia en la teoría de la organización con su amplio enfoque sociológico y de las ciencias del hombre y la conducta.

La nueva disciplina comienza a configurar su cuerpo teórico con la publicación del *Handbook of Organization Studies*, situándose en el escenario y paradigma postmodernista, concentrando una serie de estudios sobre los siguientes tópicos.

La narrativa analítica en el desarrollo histórico de la teoría de la organización y la incorporación de temas marginalmente considerados, como género, etnicidad, tecnociencia, y las disparidades de desarrollo global; la ecología organizacional; la génesis de las organizaciones y la teoría de la agencia; enfoque psicológico en el estudio

organizacional, y la transformación del individuo; las teorías institucional y crítica de la organización como enfoque postmodernista; las teorías de género (feministas) en torno a la organización.

En relación con los temas actuales en el estudio de las organizaciones, se incorporan ideas como la estrategia desde el enfoque sociológico; el liderazgo transformacional; la diversidad en la agenda organizacional, identidad y relaciones intergrupos; el papel del medio ambiente y su influencia en la organización, primeros trazos de teoría ambientalista; la influencia de las organizaciones en la globalización y en los mercados internacionales.

23) Entre las décadas de 1990 y 2000, se institucionaliza el movimiento de la Responsabilidad Social de las Empresas.

Este apartado representa el compendio de la evolución de los eventos componentes de las tres dimensiones propuestas para el estudio de la RSE, a saber: gobierno corporativo, desarrollo sustentable y desarrollo organizacional, narrados de manera sucinta en este capítulo, cuya influencia en el movimiento de la gestión socialmente responsable encuentra su auge en el curso de estos años recientes.

La transformación de los negocios y las organizaciones durante las últimas décadas parece darse en paralelo con el fenómeno de la globalización, el deterioro del medio ambiente y una serie de prácticas gerenciales que se contraponen a las cuestiones del respeto por la ética y las buenas costumbres comerciales.

En el transcurso de la década de los años noventa y principalmente en su transición al nuevo siglo, las principales organizaciones mundiales (ONU, OIT, OCDE, UE) y diversas ONG's, llevan a cabo una serie de acciones normativas mediante la publicación de políticas, códigos y recomendaciones diversas dirigidas a fomentar el respeto y la ética empresarial entre los actores, así como el respeto al medio ambiente y la conservación de los sistemas naturales, institucionalizando de esta forma el movimiento de la RSE.

Como colofón a este apartado que pone de relieve y en perspectiva la importancia del estudio de la RSE, en octubre de 2007, es oportuno señalar, el ex vicepresidente de Estados Unidos Al Gore, y el Panel Intergubernamental sobre el Cambio Climático (PICC) de la ONU, fueron galardonados con el Premio Nobel de la Paz, “por sus esfuerzos para construir y difundir un mayor conocimiento sobre el cambio climático causado por el hombre y poner las bases para las medidas para contrarrestar dicho cambio”.

CAPÍTULO III. EL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS

Introducción.

En el estudio de las organizaciones pocos son los autores que proponen el análisis de las dimensiones de gobierno y administración en paralelo. El primero, aporta los recursos económicos/materiales y cognitivos; así como la orientación ético/moral, casi siempre desde el inicio de las gestiones, además de implantar las normas, políticas y estrategias que regirán a la organización. El segundo lleva a cabo la gestión de la función económica y social para alcanzar los objetivos establecidos.

El gobierno se refiere a los órganos de gobierno de la organización, cuyo gobierno corporativo está constituido habitualmente por la asamblea de accionistas (AA), el consejo de administración (CA), la dirección general (DG) y el consejo de vigilancia (CV), reuniendo a los principales dirigentes para tomar decisiones de orden estratégico, así como el monitoreo y control del desempeño general de la empresa.

La administración, por su parte, tradicionalmente relacionada con el enfoque de proceso para lograr los objetivos organizacionales, recibe mayor atención en las escuelas de negocios que los órganos de gobierno, constituyéndose marcos teóricos abundantes, aplicando sus postulados en las diversas áreas funcionales de la organización, las cuales son objeto de un alto grado de especialización.

El tema del gobierno corporativo, en este contexto, pasa desapercibido en la mayoría de los casos, recuperando su importancia con los estudios de la responsabilidad social de las empresas, con un auge inusitado a partir de los años noventa, gracias a diversos eventos que despertaron el interés de las autoridades y organismos internacionales, principalmente en aspectos de regulación, control financieros y ética corporativa.

Los casos más representativos de conflictos imputables a los integrantes de órganos de gobierno corporativo de las organizaciones son los acontecidos durante los años 2000 y 2001 en Estados Unidos, así como los consignados en la organización Transparencia Internacional en Europa (Alemania y Francia) durante los años 2005 a 2008 y los problemas estudiados por Werner y Weiss y publicados en *El libro negro de las marcas* (2006). De ahí la relevancia de la inclusión de la dimensión gobierno corporativo en nuestra propuesta de análisis de la RSE. Los cuerpos de directores, sostiene el Informe Cadbury (1992), son los responsables del gobierno de la compañía.

Algunos referentes teóricos.

El gobierno corporativo tiene sus fundamentos teóricos desde los primeros escritos afines a la administración de Adam Smith, sobre la economía y la organización industrial y en los trabajos del *management* de Alfred Chandler Jr., época identificada con el inicio del capitalismo, la producción en masa, la aparición del gerente o *manager*, la división del trabajo, las primeras leyes empresariales, entre otros factores (Clark, 2005).

El estudio del gobierno corporativo ha avanzado a lo largo de diferentes épocas (Green, 2005), institucionalizándose en Estados Unidos como promotor de la economía capitalista (Le Joly y Moingeon, 2001; Pérez, 2003), adquiriendo un enorme impulso a raíz de los errores corporativos cometidos con numerosos fraudes –llamados delitos de cuello blanco– al inicio del nuevo milenio.

El antecedente remoto más propio del tema, coinciden la mayoría de los autores, es la obra de Berle y Means *La moderna corporación y la propiedad privada* (1932), en la cual plantean la separación de la propiedad y el control creando así la corporación “cuasi-pública”, la figura de *manager* profesional y los *stockholders*.

Otra obra pionera frecuentemente citada es la “Teoría de la Agencia”, propuesta por Jensen y Meckling en su artículo *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure* (1976), realizando contribuciones en relación con la

teoría de los derechos de propiedad, la agencia y las finanzas, para desarrollar una teoría de la estructura de la propiedad de la firma.

De acuerdo con Aoki (2004) el término gobierno corporativo comenzó a llamar la atención de los economistas a finales de los años ochenta y principios de los noventa, cuando los negocios estadounidenses se vieron amenazados por las compañías alemanas y japonesas, atribuyendo los problemas de competitividad a una visión corto-placista de los ejecutivos corporativos, quienes estaban sujetos a las presiones de los mercados financieros, mientras que su contraparte operaba una corporación de orientación bancaria-financiera y de gobierno.

Sobre la estructura de la teoría de juegos, el autor presenta un arreglo comparativo de gobierno corporativo, formulando el concepto considerando su dominio compuesto por tres tipos de jugadores estratégicos: el gerente o directivo, los inversores y los trabajadores. En su opinión, el gobierno corporativo es un conjunto de reglas autoimpuestas que regulan las alternativas de acción de esos jugadores contingentes sobre la evolución de sus estados.

El tema del gobierno de la empresa se desarrolla principalmente en el seno de la literatura financiera. La mayoría de las teorías micro del gobierno corporativo se inscriben en la perspectiva de contribuir a la eficiencia, con base en la interpretación del darwinismo económico, donde según la metáfora del principio de selección natural, sólo los sistemas eficientes crean valor para la sobrevivencia de la empresa (Charreaux y Wirtz, 2006).

Según Lampel (2004), los grandes escándalos corporativos en organizaciones “de clase mundial” están modificando la forma como éstas deben ser dirigidas, propiciando el uso de un gobierno de mano dura, basado en reglas, mecanismos formales y estricta aplicación de las leyes, mientras el gobierno suave está basado en la lealtad, en la confianza y en obligaciones informales, con entornos actuales no siempre favorables.

El resurgimiento del primero y la declinación del segundo, afirma el autor, puede hasta cierto punto ser un producto de la prensa. Parece haber una tendencia natural cuando el gobierno corporativo adopta una posición dura, para inculparlo como causa de la crisis.

En relación con la lente de análisis del gobierno corporativo, los autores parten del estudio de la estructura, los miembros, las leyes y recomendaciones, la ética, las inversiones y la gestión financiera, la creación de valor, las partes interesadas, las

políticas, la estrategia, la globalización, las buenas prácticas de gobierno, la rendición de cuentas y las inversiones socialmente responsables, entre otros.

Desde el enfoque de la estrategia, la organización incorpora en sus propósitos las expectativas que las personas tienen hacia ella y la influencia que pueden ejercer. Se identifican las siguientes cuatro tipos de expectativas, cada una de las cuales influye en los propósitos de la organización en algún grado (Johnson, Scholes y Whittington, 2006).

En el área del gobierno corporativo: a) la preocupación es a quién la organización debe servir, y b) cómo deben determinarse los propósitos organizacionales; c) en relación con la ética y el contexto cultural, la cuestión es qué propósitos deberían ser priorizados y porqué; y d) respecto de los *stakeholders*, el asunto es a quién la organización sirve.

La situación del gobierno corporativo y el papel de los consejos, se argumenta en la reciente Reunión Anual del Foro Económico Mundial de Davos, Suiza (2008), continúan evolucionando. Al comienzo de la presente década se reveló que los fraudes corporativos habían pasado sin ser detectados por los pasivos consejos corporativos. Así mismo, durante varios años, la atención en Estados Unidos se enfocaba sobre las compensaciones de los ejecutivos, generosos pagos con pequeñas evidencias vinculadas al desempeño corporativo y contratos blindados que sumaban los premios por los fracasos.

Los nuevos brotes en los negocios de los consejos de directores, especialmente en las compañías de servicios financieros, son la incapacidad para manejar los riesgos financieros relacionados con las hipotecas secundarias. Varios acreedores norteamericanos de hipotecas han ido a la quiebra. Mayores dificultades han encontrado con la falta de pagos o las amenazas de falta de pago de los créditos, representando miles de millones de dólares de pérdidas y llevando al país a una severa crisis financiera y a la recesión.

El episodio ha tenido hasta el momento varios costos en los puestos de trabajos de los CEO's (*Chef Executive Officer*) y las críticas han sido dirigidas a los consejos y su falta de supervisión. Todavía hay reclamaciones acerca de la conducta de los consejos, quienes deben estar pendientes de los riesgos de la empresa, de la situación financiera y del equipo ejecutivo y contar con planes de emergencia en el remoto caso que un nuevo CEO fuera necesitado. Los expertos sugieren poner más atención sobre ese lado suave del gobierno y sobre las relaciones interpersonales de los directores,

quizá utilizando técnicas para ayudar a “cuajar” a los directores de las diferentes áreas de la organización.

Definiciones de gobierno corporativo.

Las siguientes son algunas definiciones encontradas durante la investigación, y para evitar redundar el concepto en cada una de ellas, decimos que el Gobierno Corporativo es:

Para el Informe Cadbury (1992) “el sistema por el cual las compañías son dirigidas y controladas”.

Para Charreaux (1996) “el conjunto de mecanismos que gobiernan las decisiones de los dirigentes y definen su espacio discrecional”.

Para el International Corporate Governance Network (ICGN) (1999) “cubre a la vez la estructura y los procesos de dirección de una empresa orientados a alcanzar los dos objetivos en la esfera de elección de los administradores y dirigentes: la viabilidad operacional de la empresa y acrecentar su valor a largo plazo para los accionistas”.

Para Aoki (2004) “un conjunto de reglas autoimpuestas que regulan las alternativas de acción de esos jugadores contingentes sobre la evolución de sus estados”.

Para CalPERS (2007) “la relación entre varios participantes en determinar la dirección y rendimiento de las corporaciones. Los participantes principales son: los accionistas, la administración, y la junta directiva”.

En los siguientes apartados se emprende el análisis de los elementos de la dimensión gobierno corporativo, propuesta en nuestro método de estudio de la RSE, a saber: estructura y regulaciones; recursos financieros y cognitivos, y ética organizacional, como lo muestra el esquema elaborado para tal efecto.

1. Estructuras y regulaciones.

1) Elementos para la estructura del gobierno corporativo.

Gobierno Corporativo es el nombre usual para designar al máximo órgano de gobierno de una organización, habitualmente constituido por la asamblea de accionistas (AA), el consejo de administración (CA) –también denominado junta directiva o junta de gobierno–, la dirección general (DG) y el consejo de vigilancia (CV). En las instituciones públicas, por su propia naturaleza, se omite la AA y permanecen órganos como el CA y la DG, y se incorpora la figura de un comisario, en las funciones de vigilancia y control.

Es desde la perspectiva jurídica y financiera donde el tema logra mayor relevancia, representando el único órgano de la estructura de una sociedad, entidad u organización sujeto a regulación en la Ley de Sociedades Mercantiles. Por ejemplo, en el caso de las sociedades anónimas en México establece que “la asamblea general de accionistas es el órgano supremo de la sociedad” (Art. 178), además indica que “la asamblea general de accionistas, el consejo de administración o el administrador, podrá nombrar uno o varios gerentes generales o especiales” (Art. 145) (LSM, 1934, reformada en julio de 2006),

Señala también que “la vigilancia de la sociedad anónima estará a cargo de uno o varios comisarios, temporales y revocables, quienes pueden ser socios o personas extrañas a la sociedad” (Art. 164), mientras que en su Art. 194 expresa “las actas de las asambleas generales de accionistas se asentarán en el libro respectivo y deberán ser firmadas por el presidente y por el secretario de la asamblea, así como por los comisarios que concurran”.

La Ley del Mercado de Valores de México (2005) declara “las sociedades anónimas bursátiles tendrán encomendada su administración a un consejo de administración y un director general...” (Reformada en junio de 2007).

Estas disposiciones legales están claramente dirigidas a las formas de organización de las sociedades mercantiles y la regulación de las funciones de los órganos de gobierno.

Similar escenario se encuentra en España, donde el máximo órgano de gobierno de una empresa lo constituye la asamblea general de accionistas, el consejo de administración y el comité de vigilancia, según la Ley de Sociedades Anónimas de 1989.

El Código Olivencia de buen gobierno (1998) de España –resultado de una Comisión especial para el estudio de un código ético para los consejos de administración de las sociedades–, hace un estudio profundo en relación con la regulación de los CA de las sociedades cotizadas en bolsa, fortalecido cinco años después por el Informe Aldama de 2003, principalmente en los aspectos de transparencia y seguridad en los mercados.

Disposiciones análogas deben observarse en las leyes mercantiles, de valores y de sociedades de otros países, en esta tendencia a la homogenización de los marcos legales en los escenarios de mercados globales de la actualidad.

Por otro lado, la literatura de la teoría de la administración proviene en su mayoría de autores norteamericanos, explicando las estructuras organizacionales desde su práctica, y generalmente parten del presidente o del consejo de administración, como el máximo nivel jerárquico, para dar lugar después a la dirección general y las demás áreas funcionales, sin mayores comentarios para un sistema de gobierno corporativo.

Estas obras utilizan términos muy propios de la cultura empresarial norteamericana, tales como *Chief Executive Officer* (CEO) o director ejecutivo o director general, *Chairman* o presidente del consejo directivo, *Board*, para hacer referencia al consejo directivo u otro consejo de similar importancia en la organización.

El estudio de la estructura del GC es un área del conocimiento aún en construcción, las referencias teóricas provienen de la literatura anglosajona principalmente, en el área jurídica y económica, abriendo importantes espacios de acceso a la ética en las nuevas prácticas de la cultura de la transparencia en el desempeño de las organizaciones.

En relación con la estructura y funcionamiento del gobierno corporativo existen teorías y disposiciones diversas. En el primer caso, la literatura en la materia nos remonta a la obra de Berle y Means (1932) con la propuesta de la separación de la propiedad y el control, es decir, de las funciones del dueño y del dirigente; la aparición de los *stockholders*, del gerente profesional y de la gran corporación “cuasi-pública”.

Según los autores, los *stockholders* son un grupo de inversionistas dispersos que pueden tener intereses en diversas corporaciones; diferente de los *shareholders*, quienes son los dueños o accionistas principales. Entre las dos figuras de propietarios tienen un mayor grado de vigilancia sobre las actividades de los directores y gerentes, quienes ejercen el control de la organización.

Desde la perspectiva económica, la obra de Jensen y Meckling (1976) desarrolla la “Teoría de la Agencia”, para proponer una teoría de la estructura de la propiedad, haciendo insinuaciones a la estructura del gobierno corporativo.

Esta obra pone de relieve la representación del comportamiento de los dirigentes en la investigación sobre gobierno corporativo (Charreaux, 1996), fundamentando conductas activas y pasivas. Además, trata del conflicto de intereses entre los miembros del GC, las personas y gerentes (McColgan, 2001), concepto frecuentemente retomado en las leyes de los países más avanzados en el tema, como el caso de la Ley Sarbanes-Oxley de Estados Unidos (2002).

El enfoque de los *stakeholders* de Freeman (1984) tiene consecuencias en la noción de gobierno corporativo al considerar a los propietarios como uno de ellos, en el sentido de que éstos son un grupo de personas participando en los principales órganos de gobierno de la organización. Además, la tendencia actual en las empresas es incorporar en el consejo de administración miembros que representen las expectativas de la mayor parte de grupos de interés en la organización, principalmente aquellas de carácter social.

De acuerdo con Johnson, Scholes y Whittington (2006), el gobierno corporativo ha llegado a ser cada vez más importante para las organizaciones porque la mayoría de ellas operan dentro de una jerarquía o “cadena de gobierno”, expresando en otras palabras, que obedecen a una estructura con diferentes niveles de funciones y de mando.

Los trabajos teóricos y aplicados sobre el sistema de gobierno corporativo apuntan a la importancia de la estructura de la propiedad y el control como escenario que puede surgir en la realidad. En este sentido, tres aspectos necesitan ser considerados: la estructura de la propiedad y su concentración, los instrumentos de control y el ejercicio del control⁵¹.

Por otro lado, las asociaciones empresariales de países industrializados y ONG’s interesadas en el desempeño de las empresas, vienen realizando trabajos orientados a emitir recomendaciones en relación con la estructura y funcionamiento de los órganos del gobierno corporativo.

De esta forma, el Informe Cadbury (1992) de Inglaterra, en atención a la particular naturaleza del papel del *Chairman*, sugiere su separación del papel del director ejecutivo, con la finalidad de evitar la concentración de poder en una sola persona, dividir las responsabilidades en el GC y asegurar un balance de poder y autoridad. Además del *Chairman*, propone la incorporación de directores no-ejecutivos o externos a la empresa, un secretario y los comités de auditoría, remuneraciones y control.

En Francia, el Informe Vienot de 1999, sugiere la disociación de las funciones del presidente del consejo de administración y del director general para las empresas cotizadas en bolsa y hace especial énfasis en la instalación y funcionamiento de comités

⁵¹ OCDE (2006) *Metodología para la evaluación e implementación de los principios de gobierno corporativo*.

en el seno del consejo de administración, o bien el establecimiento de comisarios con actividades de vigilancia, orientado a facilitar el desempeño del CA.

Algunos comités especializados en los órganos de gobierno corporativo pueden ser el de auditores o de contadores, el de remuneración, el de nominación, y otros comités especiales (Caby e Hirigoyen, 2005; Ploix, 2006; Kim y Nofsinger, 2007).

El gobierno corporativo es un sistema de la organización que tiene sus fundamentos principalmente en la ley de sociedades, así como en prácticas y en las estructuras de mercado. Un buen gobierno corporativo requiere de un consejo fuerte y balanceado como cuerpo de monitoreo para el director ejecutivo de la compañía (Informe Winter, 2002).

Los marcos legales en cada país establecen también los componentes del gobierno corporativo, como el caso de La Ley de Sociedades Mercantiles de México, citada en párrafos anteriores. La Ley Sarbanes-Oxley de Estados Unidos establece la creación del consejo de vigilancia de las compañías de contabilidad pública, como un cuerpo corporativo compuesto de cinco miembros.

La Ley de Nuevas Relaciones Económicas de Francia (2001) establece el equilibrio de poderes y funcionamiento de los órganos dirigentes. El Código Olivencia (1992) de España, aunque no es una ley, sugiere la estructura del consejo de administración, considerando las figuras de presidente, secretario, los vocales, la comisión ejecutiva y las comisiones delegadas de control; mientras el Informe Aldama (2003) adiciona a las anteriores comisiones, las de nombramientos y retribuciones y de estrategia e inversiones.

Existen otras organizaciones interesadas en el desempeño del gobierno corporativo que hacen propuestas en relación con la estructura. La OCDE en sus Principios para el gobierno corporativo (2004) establece las responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras. El ICGN en su Declaración de principios de gobierno corporativo (1999) contempla los consejos o juntas corporativas, tales como el de administración y el de vigilancia. CalPERS en sus Principios globales de la responsabilidad del gobierno corporativo (2007) hace referencia a los accionistas, directores y gerentes.

La diversidad de propuestas para identificar a los participantes en el máximo órgano de gobierno no permite arribar a un criterio definitivo de estructura. Sin embargo, a mi juicio, hay elementos suficientes para realizar una propuesta de organización de gobierno corporativo, cuyos elementos constitutivos pueden ser: la

asamblea general de accionistas, el consejo de administración y sus comités (de auditoría, de remuneración, de nominaciones, entre otros), la dirección general y el consejo de vigilancia, como *staff*.

La siguiente figura ilustra el organigrama de gobierno corporativo.

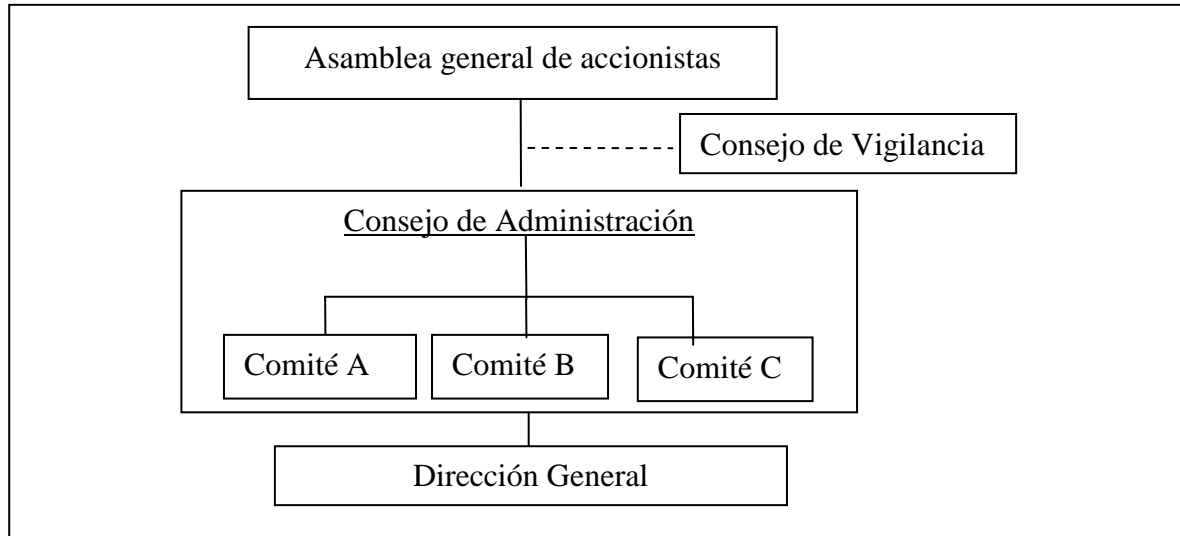


Figura 9. Organigrama de gobierno corporativo. Elaboración propia.

Los estudios sobre gobierno corporativo hacen surgir un conjunto de principios, objetivos, elementos, dispositivos y atributos que van caracterizándolo y permiten profundizar en su conocimiento, tanto para los propios miembros del GC como para los interesados en su análisis teórico. Hoy día se encuentran referencias en los informes de las organizaciones con relación a la constitución y funciones de su máximo órgano de gobierno.

De acuerdo con Pérez (2003), un primer cuadro de análisis del gobierno corporativo pasa revista, entre otras, a las siguientes cuestiones en general:

- a) los sujetos son los dirigentes de las empresas,
- b) su objeto es la administración de la administración,
- c) los constituyentes del sistema son el paradigma de la estructura, de los procedimientos y de los comportamientos, y
- d) las partes interesadas en los sistemas de gobierno y sus derechos respectivos.

El autor identifica los siguientes dispositivos institucionales:

- 1) propios de la empresa: la soberanía de la asamblea general de accionistas, el rol ambivalente del consejo de administración y el *status* y la función del presidente y/o del director general;

- 2) de apoyo: el control contable, la evaluación financiera, y los intermediarios financieros, y
- 3) de regulación: las organizaciones profesionales, los apoyos administrativos, las autoridades de regulación, y las instancias jurisdiccionales.

Otros autores centran su interés en las cuestiones fundamentales del GC. De esta forma, Ploix (2006) reconoce cinco principios subyacentes:

- a) la responsabilidad e integridad de los dirigentes y de los administradores,
- b) la independencia del consejo de administración,
- c) la transparencia y divulgación de información,
- d) el respeto a los derechos de los accionistas, y
- e) una visión de largo plazo para valorizar las inversiones de los accionistas.

Estos principios deben ser traducidos en códigos de conducta por cada plaza financiera.

El objetivo del gobierno corporativo, afirma la autora, es asegurar la eficacia de las estructuras de gobierno y de verificar que los accionistas puedan influenciar en las decisiones de la empresa. Alude también a la existencia y funcionamiento de los mecanismos de control entre los actores del GC, como son: administradores, auditores y los comités especiales del consejo de administración y los accionistas.

El primer paso para mejorar el sistema de gobierno de una compañía es repensar el rol de los directores corporativos, apunta Pound (2000). Ellos deben tener experiencia en la industria de la compañía y en las finanzas, enfocar las reuniones hacia las nuevas estrategias, tener mejores accesos a la información de la compañía, dedicar un tiempo sustancial a la corporación y su compensación debe estar relacionada a su desempeño.

El autor plantea un modelo de GC llamado *Corporación gobernada*, reconociendo a los accionistas y los miembros de la junta directiva como dos partes críticas en el proceso de toma de decisiones. Hace un análisis de los paradigmas y prácticas del consejo directivo entre la corporación manejada y de la corporación gobernada, de acuerdo a lo siguiente.

En la corporación manejada el papel del consejo directivo es contratar, monitorear y de ser necesario, reemplazar a la gerencia. En la corporación gobernada el papel del consejo directivo es fomentar las decisiones efectivas y dar marcha atrás a las políticas fallidas imperantes en la organización.

Por su parte, Green (2005) propone un instrumento de trabajo para el GC diseñado para proveer las herramientas de poder a los directores denominado *Estructura*

de gobierno de alto impacto, consistente en los siguientes factores de gobierno: construir un fuerte fundamento, organizar para dirigir, insistir en altos estándares, permitir a otros conocer lo que se observa y comunicar claramente.

Una buena estructura de directorio, asevera, debe tomar en cuenta factores como independencia, tamaño, comités y funciones, y un presidente independiente.

En la revisión del nivel de compromiso de los miembros del consejo de administración, sugiere un modelo básico de actividades del directorio, llamado *Nivel de actividades del consejo corporativo*, con las siguientes etapas:

- a) pasivo (simple, sellador de las decisiones tomadas),
- b) comprometido (monitor activo de la administración y del negocio) y
- c) director (toma las decisiones claves de operación y asegura su implementación).

La figura siguiente ilustra este modelo.

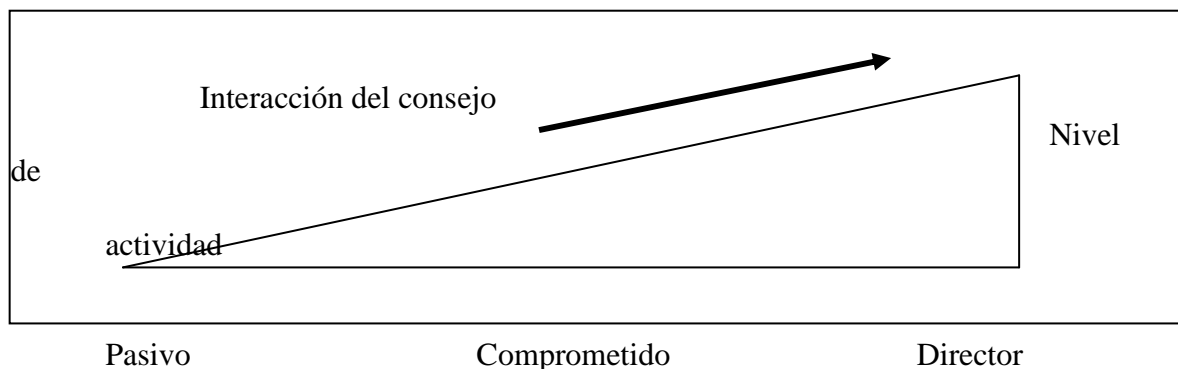


Figura 10. Continuum de actividad del consejo corporativo (Green, 2005).

Siguiendo al autor, pertenecer al consejo corporativo de una compañía privada es con frecuencia llegar a la cumbre de una carrera profesional. Los directores deben conocer los riesgos que esto implica y ser capaces de enfocar su trabajo para minimizarlos y maximizar el impacto de su trabajo.

En relación con el consejo de administración, Ploix (2006), identifica una triple misión: a) la validación de las estrategias; b) la supervivencia, el control de la gestión y el desempeño del director ejecutivo, y c) la obligación de transparencia de los accionistas frente al mercado.

Su eficacia, afirma, depende de la calidad de diálogo entre los administradores, misma que depende de la composición y selección de sus miembros y de equilibrio real del poder entre el presidente y el consejo.

No existe un tamaño óptimo que garantice la eficacia del CA, normalmente el número mínimo de miembros es de tres y puede llegar hasta 20 o más; una dimensión razonable para facilitar el debate puede ser entre diez y doce miembros. Sin embargo, el número de miembros fluctúa de acuerdo al tipo de organización.

En algunas entidades financieras en España, “la Caixa” de Ahorro y Pensiones, por ejemplo, la Asamblea General está compuesta por 160 integrantes y el Consejo de Administración, por 21, representando a los grupos de interés⁵².

Es una tendencia cada vez más acentuada en los países avanzados tecnológicamente, incorporar en los consejos de administración miembros externos a la organización con perfiles de alta reputación directiva, experiencia financiera y en la industria, con la finalidad de dar garantías de independencia y eficiencia en el desempeño del CA.

Hoy día se busca que en el consejo de administración se encuentren representadas las partes interesadas de la organización, sin llegar a los excesos. En algunas instituciones del sector paraestatal en México, Pemex, por ejemplo, el CA se constituye por 11 miembros: seis representantes del Estado (titulares de secretarías de Estado) y cinco representantes del sindicato; cuenta con 13 comités asesores, tres subcomités y 11 comisiones asesoras⁵³.

Otras cuestiones esenciales en relación con la estructura y funcionamiento del gobierno corporativo son la independencia de los miembros, los criterios de selección, la presencia de los trabajadores, la duración del nombramiento, la experiencia en la industria y en las finanzas de los miembros, así como su visión estratégica.

2) Regulaciones nacionales e internacionales en la materia.

Los asuntos relacionados con la regulación del gobierno corporativo están estrechamente ligados con los aspectos de la estructura. Mejor dicho, ésta es sugerida en las leyes sobre sociedades mercantiles, las leyes de mercados de valores y otras disposiciones para sociedades cotizadas en bolsa.

⁵² **Portal.lacaixa.es/infocorporativa**, en Internet, consultado el 10 de abril de 2008.

⁵³ **Pemex**, Informe de desarrollo sustentable 2006: www.pemex.com, consultado el 12 de abril de 2008.

En cada país la legislación en materia de órganos de gobierno en las organizaciones ha evolucionado de acuerdo a la dinámica industrial, comercial y financiera con la finalidad de normar las relaciones entre los actores. En Estados Unidos, por ejemplo, la más antigua legislación sobre corporaciones es la *Sherman Antitrust Act*, publicada en 1890, y para llegar a la más reciente, la *Sarbanes-Oxley Act*, emitida en 2002, se decretaron ocho leyes en ese lapso (Green, 2005).

En México la Ley de Sociedades Mercantiles data de 1934, con modificaciones varias, la más reciente en julio de 2006. La Ley del Mercado de Valores de 2005, reformada en junio de 2007, viene a suplir diversas leyes en materia de valores financieros.

En Francia, la legislación económica y financiera se ha actualizado durante los últimos años con la finalidad de estar acorde a las nuevas tendencias de transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad social corporativa, de manera similar a las leyes antes mencionadas.

En 2001 se emite la Ley sobre Nuevas Relaciones Económicas, basada en reformas a diversas leyes, principalmente al código monetario y financiero. Incluye la obligación para las empresas cotizadas de mencionar en su reporte anual “la manera como la sociedad (empresa) toma en cuenta las consecuencias sociales y medioambientales de su actividad” (artículo 116).

En 2003 se publica la Ley sobre Seguridad Financiera, con la finalidad de modernizar las autoridades de mercado financiero, también mediante modificaciones al código monetario, financiero y al código de seguros.

En España, la normatividad en relación con los órganos de gobierno se estipula en la Ley de Sociedades Anónimas de 1989, con adaptaciones a las directivas de la Unión Europea (UE) en materia de sociedades, complementada con la Ley Financiera de 2002.

Entre las leyes más influyentes en el tema de gobierno corporativo, tanto en la práctica de los negocios como en el ámbito académico, se encuentra la Ley Sarbanes-Oxley (2002) de Estados Unidos, por tal motivo, es menester hacer un comentario adicional.

La Ley Sarbanes-Oxley o Ley para la protección de los inversionistas a través del mejoramiento de la exactitud y fiabilidad de los informes corporativos siguiendo las leyes de seguridad y de otros propósitos, es el instrumento legal propuesto por el Senador Paul S. Sarbanes y el diputado Michael G. Oxley en el Congreso

estadounidense, como respuesta a una serie de escándalos corporativos que afectaron a varias empresas a finales del 2001, como el caso Enron. También se le conoce como SOX⁵⁴.

Inicia con la creación del consejo de vigilancia de las compañías de contabilidad pública (el Consejo) para las empresas cotizadas en bolsa en Estados Unidos. El Consejo, señala, es un cuerpo corporativo, opera como una corporación sin fines de lucro y continúa hasta ser disuelto por una ley del Congreso. Hace énfasis en el establecimiento del Consejo, el estatus, las funciones, la membresía del Consejo (se compone de cinco miembros, con una duración de cinco años), los poderes, las reglas y los reportes.

Decreta el tema de la responsabilidad corporativa; los aspectos de los comités de la compañía de auditoría pública, la responsabilidad corporativa por los informes financieros, las influencias impropias en la conducción de auditorías, las excepciones y castigos para los funcionarios y directores así como las reglas de responsabilidad para los abogados.

Los conflictos de intereses del analista, el tratamiento de los analistas de valores para las asociaciones y bolsas de valores nacionales. La responsabilidad corporativa por fraude penal; la responsabilidad penal por adulteración de documentos, la protección para los empleados de compañías públicas registradas que proporcionan evidencia de fraude y los castigos penales para accionistas defraudadores de compañías públicas registradas.

La responsabilidad penal para delitos de *cuello blanco*; los intentos y conspiraciones para cometer fraudes, la responsabilidad de la compañía por los informes financieros y cambios tanto como las represalias contra los informantes, entre otras disposiciones.

Además de la regulación oficial en cada país, a través de las leyes y reglamentos, existe un conjunto de disposiciones normativas de GC, incluyendo códigos de ética y prácticas de buen gobierno, elaborados tanto por iniciativa de organismos oficiales como de organizaciones empresariales. En tal sentido, el Instituto Europeo de Gobierno Corporativo (ECGI, siglas en inglés), ha recopilado un número importante de

⁵⁴ **Federal** Financial Institutions Examination Council. www.ffiec.gov/, consultado 23 de enero de 2008.

documentos tales como códigos, principios y recomendaciones, provenientes de diversos países⁵⁵.

En un análisis somero de esta publicación realizado a principios de 2012, se encuentra que entre los 89 países registrados, se incluyen 334 códigos, principios, normas y prácticas de buen gobierno, destacando los siguientes: Reino Unido cuenta con 32 documentos normativos, Estados Unidos y Alemania con 14; Francia con 12 documentos; Australia con diez; Bélgica, Dinamarca y España con nueve documentos cada uno.

II. Regulaciones internacionales.

Las regulaciones internacionales se refieren a las disposiciones emitidas por los organismos supranacionales moderadores de la convivencia en armonía entre las naciones, de las relaciones de trabajo y comerciales en el mundo, tales como la ONU, la OIT, la OCDE, y la UE. Ente ellas encontramos las siguientes regulaciones en materia de gobierno corporativo, por su cobertura global merecen un comentario en lo general.

1. Disposiciones de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)⁵⁶.

A) Declaración sobre inversión internacional y empresas multinacionales. Adoptada en 1976 con revisiones en 1979, 1984, 1991, 2000 y 2007, se refiere a los siguientes aspectos en forma general.

1. Principios directrices para empresas multinacionales. Se recomienda a las empresas multinacionales que operan en territorios internacionales observar estos lineamientos que deben elaborarse bajo las bases de las Directrices integrantes de esta Declaración.
2. Tratamiento nacional. Los gobiernos miembros deben dar a las empresas que operan en sus territorios, un tratamiento resultante de sus prácticas legales y administrativas, no menos favorable que para las compañías nacionales, en condiciones similares.
3. Obligaciones incompatibles. Cooperar entre todos con la finalidad de evitar la imposición de obligaciones contradictorias a las empresas multinacionales.
4. Estímulos y obstáculos a la inversión internacional. Reconocer la necesidad de reforzar su cooperación en el campo de las inversiones extranjeras directas.

⁵⁵ La información se encuentra disponible en el sitio Internet de European Corporate Governance Institute. www.ecgi.org/, consultado el 31 de enero de 2008.

⁵⁶ OCDE, Op. cit.

5. Procedimientos de consulta. Estar preparados para ser consultados sobre las cuestiones arriba señaladas de conformidad con las decisiones del Consejo.

6. Revisión. Revisar las cuestiones arriba descritas periódicamente con la finalidad de mejorar la eficacia de la cooperación económica internacional entre los gobiernos.

B) Principios para el gobierno corporativo. Elaborados en 1999, con reformas en 2004, en relación con las disposiciones siguientes acerca del marco para el gobierno corporativo.

1. Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo. Promover la transparencia y eficacia de los mercados, la coherencia con el régimen legal y reparto de responsabilidades entre las autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras.

2. Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad. Debe amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas.

3. Tratamiento equitativo de los accionistas. Implica garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros.

4. El papel de las partes interesadas en el ámbito del gobierno corporativo. Reconocer los derechos legales de las partes interesadas o por acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación con éstas orientadas a la creación de riqueza y empleo.

5. Divulgación de datos y transparencia. Se referente a garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad.

6. Las responsabilidades del Consejo. Debe garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del Consejo, y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas.

C) Líneas directrices para empresas multinacionales. Elaboradas en el año 2000.

Son recomendaciones emitidas por los gobiernos, enuncian normas voluntarias para una conducta empresarial responsable compatible con las leyes aplicables, garantizando que las empresas multinacionales desarrollen sus actividades en armonía con las políticas públicas. Contemplan, entre otros, los siguientes aspectos:

1. Conceptos y principios. Principios y normas de buenas prácticas conformes con las disposiciones legales, donde los gobiernos animan a las empresas extranjeras a cumplir con las Directrices, toda vez que su presencia puede ejercer una importante influencia.

2. Principios generales. Las empresas deben tener en cuenta las políticas de los países donde operen y las opiniones de los terceros; contribuir al progreso económico, social y medioambiental del país anfitrión; respetar los derechos humanos; estimular la generación de las capacidades locales; y fomentar la formación del capital humano.

3. Publicación de informaciones. Las empresas deben garantizar la revelación de información fiable acerca de sus actividades, fines, medios y resultados; y adoptar políticas de responsabilidad social y desarrollo sustentable.
4. Empleo y relaciones laborales. Respetar el derecho de sus trabajadores a ser representados por sindicatos, y los derechos fundamentales del trabajo.
5. Medio ambiente. Las empresas deben tener en cuenta la necesidad de proteger el medio ambiente, la salud y la seguridad pública, realizando sus actividades en el marco de las normas para un desarrollo sustentable.
6. Lucha contra la corrupción. Abstenerse de ofrecer o exigir ventajas o pagos ilícitos para obtener un contrato u otra ventaja ilegítima, ni negociar con funcionarios ningún pago o emplear subcontratistas para canalizar pagos indebidos.
7. Intereses de los consumidores. Actuar mediante prácticas comerciales justas y adoptar las medidas para garantizar la seguridad y la calidad de los bienes y servicios que proporcionan y atender las quejas de los consumidores.
8. Ciencia y tecnología. Actividades compatibles con los planes de ciencia y tecnología de los países anfitriones, y contribuir al desarrollo de la capacidad innovadora local.
9. Competencia. Llevar a cabo sus actividades de forma competitiva; abstenerse de celebrar acuerdos entre competidores para fijar precios y repartirse el mercado.
10. Fiscalidad. Las empresas deben contribuir a las finanzas públicas de los países donde operan efectuando el pago puntual de sus deudas fiscales.

2. Disposiciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)⁵⁷.

A) Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social. Aprobada en 1977 con enmiendas en el 2002.

La Declaración contiene principios en materia de empleo, formación profesional, condiciones de trabajo y de vida, y relaciones laborales. Su aplicación es voluntaria para los gobiernos, las organizaciones de empleadores y de trabajadores, y para las empresas multinacionales. Las principales disposiciones son las siguientes.

a) Política general. Todas las partes referidas en esta Declaración deben respetar los derechos soberanos de los Estados, respetar las prácticas locales, las normas internacionales, la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Constitución de la OIT y sus principios. Tomar en cuenta la política general establecida en los países en que realizan sus operaciones.

⁵⁷ OIT, Op. cit.

- b) Empleo. Los gobiernos y las empresas deben observar los siguientes puntos: promoción del empleo y de igualdad de oportunidades, seguridad del empleo y las obligaciones en materia de seguridad social, formación de profesionales competentes.
- c) Condiciones de trabajo y de vida. Salarios, prestaciones y condiciones de trabajo y de vida dignos, respetar la edad mínima para el trabajo, seguridad e higiene.
- d) Relaciones de trabajo. Normas favorables para los trabajadores relacionadas con sus derechos de sindicación y la negociación colectiva, consultas sobre las cuestiones de interés mutuo, procedimiento de reclamaciones, y establecer organismos de conciliación para la solución de los conflictos laborales.

B) Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo.

Adoptada en junio de 1998 y sustentada, entre otras, en las siguientes consideraciones: la justicia social es básica para garantizar una paz universal; el crecimiento económico es esencial para asegurar la equidad y el progreso social; movilizar todos sus medios de acción normativa y de cooperación técnica y prestar atención a los problemas de personas con necesidades sociales especiales. Los Principios son expresados de la siguiente manera.

- La Conferencia Internacional del Trabajo:

1. Recuerda que: a) al incorporarse libremente a la OIT, los miembros aceptan los principios y derechos enunciados en su Constitución y en la Declaración de Filadelfia de 1944; y b) esos principios y derechos han sido desarrollados en forma de derechos y obligaciones específicos.
2. Declara que todos los miembros tienen el compromiso de respetar, promover y hacer realidad, los principios relativos a los derechos fundamentales.
3. Reconoce la obligación de la OIT de ayudar a sus miembros a alcanzar esos objetivos haciendo uso de todos sus recursos.
4. Decide poner en marcha un seguimiento promocional.
5. Exhorta a que las normas de trabajo y su seguimiento no deben utilizarse con fines comerciales proteccionistas, ni de modo diferente con dichos fines.

- Seguimiento de la Declaración.

- I. Objetivo general. Alentar los esfuerzos de los miembros de la OIT con vistas a promover los principios y derechos fundamentales consagrados en esta Declaración.
- II. Seguimiento anual relativo a los convenios fundamentales no ratificados.
- III. Informe global.
- IV. Queda entendido que se examinan las enmiendas a sus reglamentos.

C) Normas internacionales del trabajo: reglas de juego para la economía global.

Aprobadas en el 2005, son instrumentos jurídicos preparados por los miembros de la OIT que establecen principios y derechos básicos en el trabajo. Las normas se dividen en *convenios*, tratados internacionales o *recomendaciones*, que actúan como directrices.

Los temas comprendidos en estas normas son los siguientes: libertad sindical, negociación colectiva y relaciones de trabajo; trabajo forzoso; eliminar el trabajo infantil; igualdad de oportunidades y de trato; consultas tripartitas, inspección del trabajo; promoción del empleo; formación profesionales; seguridad en el empleo; salarios; horas de trabajo; seguridad y salud en el trabajo; seguridad social; proteger la maternidad; política social; trabajadores migrantes; gente de mar; trabajadores portuarios; pueblos indígenas; categorías específicas de trabajadores; y convenios sobre los artículos finales.

3. Disposiciones de la Organización de las Naciones Unidas (ONU)⁵⁸.

Los Diez principios del pacto mundial. Aprobados en julio de 2000, están inspirados en la Declaración universal de los derechos del hombre, la Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales del trabajo, la OIT y el Acuerdo de la ONU contra la corrupción.

Se refieren a los siguientes puntos.

I) De los derechos del hombre:

1. Las empresas deben promover y respetar la protección de los derechos humanos proclamados internacionalmente en su esfera de influencia, y;
2. Asegurar que sus empresas no participen en violaciones de los derechos del hombre.

II) De las normas de trabajo:

3. Las empresas deben respetar la libertad de asociación y de negociación colectiva.
4. La eliminación de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio.
5. La abolición efectiva del trabajo infantil; y
6. La eliminación de la discriminación en materia de empleo y de profesión.

III) Del medio ambiente:

7. Deben aplicar medidas preventivas frente a los problemas del medio ambiente.
8. Promover una mayor responsabilidad en materia de medioambiente; y
9. Favorecer el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente.

IV) De la lucha contra la corrupción:

⁵⁸ ONU, Op. cit.

10. Las empresas deben actuar contra la corrupción bajo todas sus formas.

Además de las regulaciones nacionales e internacionales de carácter oficial, existe un conjunto de normas emitidas por comisiones constituidas *exprofeso* o por ONG's, llegando a constituirse como referentes necesarios en el tema de gobierno corporativo. Entre ellas se encuentran las siguientes.

- Informe Cadbury (1992) en Inglaterra.
- Informe Vienot I (1995) en Francia.
- La Declaración de los Principios de Gobierno Corporativo de International Corporate Governance Network (ICGN), creado en 1995.
- El Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, en Brasil, fundado en 1998.
- Código Olivencia de Buen Gobierno (1998) en España.
- Informe Vienot II (1999) en Francia.
- El compendio de códigos, principios y recomendaciones de gobierno corporativo de ECGI, creado en el 2002.
- La Norma FORETICA/SGE 21/2002, en España.
- Informe Winter (2002) en Bélgica.
- Informe Aldama (2003) en España.
- La Declaración de los Principios Globales de la Responsabilidad del Gobierno Corporativo del Sistema CalPERS, en California, elaborada en 2007.

2. Aspecto financiero y cognitivo.

El segundo componente de la dimensión gobierno corporativo es el aspecto financiero y cognitivo, en nuestra opinión, los dos recursos más importantes al iniciar una organización, conjuntamente con los diversos tipos de energía que consumirá, en muchos casos de fuentes no renovables, así como la energía humana presente en el factor trabajo del personal.

El aspecto financiero en el estudio del GC goza de una posición privilegiada a la par del componente estructura y regulaciones. De hecho, los estudios desde el enfoque económico y jurídico traslapan fronteras con el enfoque financiero, como se observa en la revisión de las leyes de sociedades mercantiles y de mercado de valores, entre otras. Trata temas como la propiedad, inversión y capital, gestión financiera, participación accionaria (*shareholders*, *stockholder*, *stakeholder*), inversión socialmente responsable (ISR), riesgo y rentabilidad.

El aspecto cognitivo, no es aventurado afirmar, es un elemento que ha recibido una atención marginal en el estudio del GC, sin embargo su presencia es de vital importancia toda vez que una organización nace de una iniciativa, o una idea, de una o más personas y su desarrollo reclama la suma de la voluntad y conocimientos de esas personas. Su análisis se realiza desde el enfoque *managerial* en los temas de autoridad, liderazgo, poder, comportamiento humano, toma de decisiones, planeación estratégica, trabajo en equipo y la experiencia de los miembros.

A continuación se profundiza en el análisis de estos dos conceptos.

1) Aspecto financiero.

El tema del gobierno de la empresa se desarrolla principalmente en el seno de la literatura financiera, donde es objeto de gran atención por parte de juristas, economistas, politólogos, sociólogos, y especialistas de ciencias de la gestión (Charreaux y Wirtz, 2006).

Su estudio puede encontrar fundamentos en la obra de Berle y Means *La moderna corporación y la propiedad privada* (1932), inspirada en el análisis de las características del binomio propietarios-gerentes y gerentes-propietarios realizada por Chandler durante el siglo XIX en sus trabajos sobre *management*, al tiempo que iniciaban las grandes corporaciones existentes a la fecha (Clark, 2005).

El libro hace notar dos tipos de conflicto de intereses. Primero, cuando el propietario es gerente a la vez (*owner-manager*) de una empresa privada y ésta alcanza un crecimiento importante, concentrando poder económico, de toma de decisiones, el control de la firma, el manejo discrecional de los valores financieros, de la gestión y la información financiera; surge entonces la necesidad de separar la propiedad del control. En este caso los accionistas (*shareholders*), hacen el doble papel dueño/gerente, adoptando una postura de gran actividad.

Segundo, la separación de la propiedad y el control, acarrea consecuencias diversas: se evita el problema de la concentración de poder; la organización recurre al mercado de valores, se expande la propiedad mediante la aparición de los *stockholders*; surge el directivo y gerente profesional; tiene lugar un nuevo conflicto de intereses entre los propietarios (*shareholders* y *stockholder*), los directivos y gerentes, quienes ahora ejercen el control; nace la organización abierta o “cuasi-pública” y el capitalismo colectivo. El *shareholder* asume una actitud pasiva.

Los términos *shareholder* y *stockholder* son sinónimos, significan ser propietario o dueño de acciones de una compañía. Según Berle y Means los

stockholders han negociado su posición legal de propietario privado por el papel de receptores de rentas de capital y son vistos como un grupo disperso⁵⁹.

Siguiendo la fuente consultada, *shareholder*, es cualquier persona, compañía u otra institución propietaria o dueña de al menos una acción en una compañía. Tienen el potencial de los beneficios si la compañía prospera, pero tienen la posibilidad de pérdida si la compañía decae. El *Stockholder* es un individuo u organización que es dueño de títulos/valores (acciones) comunes o acciones preferentes en una corporación.

Los organismos y comisiones que analizan el sistema de GC, es importante destacar, como el Informe Cadbury (1992), el Informe Winter (2002) y la OCDE por medio de la *Metodología para evaluar la implementación de los principios sobre gobierno corporativo* (2006), así como los autores Charreaux (1996, 2004) y Wirtz (2002), utilizan únicamente al término *shareholder* para referirse a los propietarios de la firma.

Jensen y Meckling (1976) utilizan el término *stockholder* ampliamente en su estudio de la “Teoría de la agencia”, mientras que Fama y Jensen (1983) lo utilizan escuetamente, en su análisis acerca de los derechos residuales en las corporaciones “abiertas”.

La Teoría de la agencia viene a constituirse en una pieza fundamental en el análisis financiero del GC, como lo indica el nombre del artículo donde se propuso: *Teoría de la firma: comportamiento gerencial, costos de agencia y estructura de la propiedad*, haciendo contribuciones en la teoría de los derechos de propiedad, las finanzas y la economía.

De acuerdo con Jensen y Meckling, la firma es una “caja negra” operada para reunir las condiciones marginales con respecto a los insumos y resultados y de esa manera maximizar los beneficios, o más exactamente, el valor líquido. En relación con los derechos de propiedad, matizan la importancia de la especificación de los derechos individuales para determinar el destino de los costos y las retribuciones entre los participantes en cualquier organización.

Definen una relación de agencia como un contrato bajo el cual una o más personas (el principal) contrata a otra persona (el agente) para realizar cualquier servicio a su nombre, que implica la delegación de alguna autoridad al agente para tomar decisiones.

⁵⁹ **Diccionario** de Finanzas, www.financial-dictionary.thefreedictionary.com, consultado el 2 de mayo de 2008.

Definen los costos de la agencia de la siguiente forma: a) los gastos de control por el principal, b) los gastos de garantías por el agente, y c) pérdidas residuales.

Estudian el efecto de la participación externa sobre los costos de agencia, comparando la conducta de un gerente cuando es dueño del 100 por ciento de los derechos residuales de la firma, con su conducta cuando vende una porción de esos derechos a participantes externos.

El análisis económico-matemático de las relaciones de agencia lo realizan mediante supuestos permanentes y temporales, representando mediante gráficas el valor de mercado los gastos del gerente sobre los beneficios no monetarios y el valor de la firma y la riqueza.

Mediante la integración de los conceptos de los costos de la agencia asociados con los derechos externos de la firma, tanto de deuda como de participaciones, proponen una teoría de la estructura de la propiedad corporativa, identificando las siguientes variables:

- a) participación interna (del gerente),
- b) participación externa (de alguien externo a la firma), y
- c) deuda (de alguien externo a la firma).

Los costos de la agencia, concluyen los autores, son tan reales como cualquier otro costo, y su nivel depende, entre otras cosas, de las leyes comunes reglamentarias y del ingenio humano en la concepción de los contratos.

El modelo de análisis de gobierno corporativo sobre los controles de los costos de la agencia de Jensen y Meckling, según Rosé (2006), reduce la responsabilidad del gerente a la sola maximización del interés de los accionistas, es decir, minimizar los costos de la agencia o de transacción para maximizar la utilidad (Levy y Sahut, 2006), acorde con la propuesta de Friedman (1970) “hay solo una responsabilidad de la empresa: usar sus recursos en actividades encaminadas a maximizar sus beneficios, en la medida en que observe las reglas del juego, es decir, que actúe dentro de la libre competencia, sin engaño ni fraude” (citado en Argandoña, 2007).

A la inversa, el modelo de los *stakeholders* de Freeman (1984) hace del *manager* el garante del interés de todas las partes interesadas en la firma, admitiendo la posibilidad de reducir el retorno sobre la inversión de los accionistas (Rosé, 2006).

Según Charreaux (1997) ya sea dentro de la teoría de la agencia o dentro de la teoría de los costos de transacción (Williamson, 1985), el consejo de administración –

con la obligación de contar con un comité de auditoría para las empresas cotizadas—, se encarga de representar los intereses de los accionistas.

Por su parte, la OCDE en la Declaración de los principios de gobierno corporativo (1999, reformados en 2004), establece diversas disposiciones relacionadas con la protección de los intereses de los accionistas, la transparencia y la situación financiera, a través de un fundamento legal, reglamentario e institucional, previo análisis costo/beneficio para evitar la sobrerregulación. Entre los principales derechos de los accionistas consigna el de asegurarse métodos para registrar su propiedad y ceder o transferir acciones.

Los inversores en valores, continúa, ostentan determinados derechos de propiedad. Las acciones permiten al inversor participar en los beneficios de la sociedad y obtener un trato equitativo entre los demás de su categoría. Los Principios deben fomentar la cooperación entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, y facilitar la sustentabilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero.

Dentro de la estructura global de GC, los aspectos específicamente financieros, son la entrada para que los Consejos fijen la política financiera y supervisen su implementación, incluyendo el uso de los controles financieros y los procesos.

En otro orden de ideas, un sistema de GC, según O’Sullivan (2000), moldea a quienes toman las decisiones de inversión en las organizaciones, que tipos de inversiones deben hacer, y como los beneficios de las inversiones deben ser distribuidos (citado en Charreaux, 2004).

Charreaux, hace un análisis del sistema nacional de gobierno corporativo, formado por el conjunto de leyes civiles dirigidas a proteger los derechos de los inversionistas. El sistema financiero, apunta, juega un papel central en el crecimiento económico y la prosperidad; y debe promover la acumulación de capital y la innovación (Beck et al, 2000).

Dentro de la perspectiva financiera, continúa, la eficiencia depende de la protección de los derechos financieros del inversionista contra los intentos de expropiación por parte de los gerentes o de los propietarios dominantes.

Desde el modelo financiero basado en la protección de los intereses de los propietarios, concluye Charreaux, las teorías de gobierno corporativo han evolucionado hacia modelos más complejos, involucrando todas las partes interesadas y atribuyendo la mayor importancia a los aspectos productivo/cognitivo de la creación de valor.

La inversión socialmente responsable (ISR).

Hoy día, uno de los temas de mayor influencia dentro del aspecto financiero del gobierno corporativo en el análisis de la responsabilidad social empresarial, es el surgimiento de las inversiones socialmente responsables, con creciente aceptación en los mercados financieros europeos y norteamericanos.

La ISR es una temática estrechamente ligada al comportamiento ético de los actores financieros y su práctica tiene sus orígenes de manera similar a la RSE en Estados Unidos durante el siglo XVIII, cuando los inversionistas de la época en base a sus creencias y valores autorregulaban sus decisiones para invertir en uno u otro sector económico.

En este contexto, los cuáqueros norteamericanos rehusaron invertir en dos de los mercados más rentables del momento: el armamento y el comercio de esclavos (Ballet y De Bry, 2001). Siguiendo el ejemplo de los cuáqueros, numerosas asociaciones religiosas han prohibido las inversiones en empresas donde los beneficios resultan en acciones de pecado, como el sector del alcohol, tabaco, juegos de azar, la pornografía (Le Saou y Serret, 2006).

En 1928 el *Pionner Fund of Boston* propone excluir las inversiones financieras de las actividades económicas juzgadas como inmorales, siendo considerado como el primer fondo del género ético (Le Saou y Serret, 2006). En la misma línea de interés, el *Federal Council of Churches of Christ in America*, adoptó un texto insistiendo sobre las cuestiones en relación con la moralidad de las condiciones de producción más que sobre los productos.

Después de la Segunda Guerra Mundial, continúan los autores, la ISR se desarrolla en respuesta a las nuevas demandas de grupos sociales de orígenes diversos, como la defensa del medio ambiente, la lucha contra la discriminación racial y las malas condiciones de trabajo, las catástrofes ecológicas tanto en el aspecto nuclear como del petróleo; y en la presente década, los grandes escándalos financieros como Enron, Worldcom, Tyco, Parmalat, etc., contribuyen a reforzar esta tendencia.

Pérez (2003) ubica las primeras manifestaciones de la ISR en Estados Unidos durante los años sesenta a partir de la toma de conciencia de la opinión pública y sobre la base de las motivaciones políticas y religiosas de la contradicción moral que puede representar la posesión de acciones y las prácticas comerciales de las grandes empresas en los países pobres.

En las décadas de los años setenta y ochenta se fortalece la inclinación por la ISR de parte de los inversionistas mediante la campaña contra el sistema *Apartheid* en Sudáfrica, y otros sistemas de gobierno similares en el mundo.

El *Social Investment Forum* (Foro de Inversión Social), promotor de la ISR en Estados Unidos, la define como "la integración de valores personales y preocupaciones sociales en las decisiones de inversión" (Álvarez, 2007).

Las inversiones socialmente responsables "son aquellas que a los tradicionales criterios financieros agrega criterios sociales y medioambientales" (De la Cuesta, 2005). Entre los productos de la ISR están los fondos de inversión de minoristas, institucionales y solidarios.

Le Saou y Serret (2006) distinguen la siguiente tipología de ISR:

- 1) El activismo societal (relativo a la sociedad). Conjunto de acciones de los inversionistas preocupados por la RSE, con el objeto de orientar el comportamiento de la empresa hacia un nivel de responsabilidad social y medioambiental más elevado.
- 2) Las estrategias de filtraje de fondos. Estimulan al inversionista a elevar a un mismo nivel sus objetivos financieros con el respeto de los códigos éticos, así como el respeto a los derechos fundamentales y del medio ambiente, en inversiones socialmente responsables.
- 3) Las inversiones en la comunidad o inversión solidaria. En este tipo de ISR, el desempeño de la inversión está en segundo plano en las preocupaciones de los inversores. Entre ellas sobresale la labor de la Obra Social de las Cajas de Ahorro en España⁶⁰, así como el sector de los microcréditos con el Grameen Bank de Muhammad Yunus, en Bangladesh.

Los criterios usados en la aplicación del filtro ético suelen estar basados en acuerdos internacionales (OIT, OCDE, ONU, UE). Puede haber razones mínimas excluyentes que se identifican con lo generalmente rechazable por la sociedad (armamento, narcotráfico, drogas, pornografía infantil); otros más complejos responden

⁶⁰ Como ejemplo de fondos ISR, en España "la Caixa", a través de su filial "InverCaixa" gestiona desde el año 2005 *Foncaixa 133 Socialmente Responsable*, realizando sus inversiones tomando en cuenta criterios valorativos, negativos o de exclusión, apoyando las inversiones en empresas que contribuyan positivamente al desarrollo sustentable. Para ello utiliza los servicios de la compañía de índice de sustentabilidad FTSE4Good Europe. InverCaixa también gestiona desde 1999 *Foncaixa Cooperación*, un fondo ético y solidario pionero de la ISR en España. El Universo de valores en los que invierte se construye con criterios negativos, excluyendo sectores y/o empresas con impacto negativo en la sociedad. Una comisión de ética compuesta por representantes de la Fundación Caixa y de la gestora vigila que las empresas estén acorde con el ideario del fondo. Además, es un fondo solidario. Una parte de la comisión (0.35%) se destina a obras de carácter asistencial de la Fundación Caixa a través de su *Canal Emergencia*. Grupo "laCaixa", www.laCaixa.es (sitio citado antes).

a requerimientos de un grupo social determinado (contaminación ambiental, energía nuclear, tabaco, tráfico de armas). Se valora la empresa en función de sus respuestas por medio de políticas, procedimientos y sistemas de gestión a las necesidades de sus grupos de interés (De la Cuesta, 2005).

Los fondos invertidos en portafolios con criterio de ISR están obteniendo mayores beneficios que las inversiones tradicionales. Según el informe del Foro de Inversión Social, siguiendo a Álvarez (2007), los recursos invertidos en fondos ISR en Estados Unidos se incrementaron un 258 por ciento durante la década de 1995 a 2005. Actualmente representan cerca del diez por ciento de los activos invertidos en los mercados financieros y existen alrededor de 100 fondos de ISR.

Hay evidencias para pensar que los inversionistas en los países industrializados, cada vez más están valorando las cuestiones como reputación, legitimidad, buen gobierno, códigos de ética, desempeño sustentable y la atención por los grupos de interés, y el ánimo de los directivos para gestionar estos activos con la finalidad de atraer nuevos capitales.

Dado el auge de las inversiones socialmente responsables, durante la última década han surgido organizaciones especializadas en proporcionar asesoría a quien desee invertir en empresas con criterios de ISR. Principalmente en Europa y Estados Unidos existen agencias de análisis y calificación, cuyo trabajo consiste en recopilar la información del desempeño sustentable de las empresas cotizadas, clasificarlo de acuerdo a criterios de los organismos internacionales y vender la información a los interesados.

Se denominan agencias de calificación extrafinanciera, agencias de notación social o agencias de rating, algunas analizan la oferta de productos financieros con criterios de ISR disponibles en el mercado para ofertar al público inversionista. Los antecedentes están en las agencias *Moody's* y *Standard & Poors*, quienes durante el siglo veinte generaron la confianza de los inversionistas calificando títulos de empresas, gobiernos e instituciones financieras, colaborando en el desarrollo de los mercados de capitales.

Actualmente se encuentran agencias de calificación ética e índices bursátiles en los mercados de ISR, las más representativas, según De la Cuesta (2005), son las siguientes:

- 1) Agencias de calificación ética o extrafinanciera. Entre las que se encuentran:
 - Kinder, Lydenberg, Domini & Co; e Innovest, en Estados Unidos,

- EIRIS (Ethical Investment Research and Information Services), y Core Ratings, en el Reino Unido,
 - Vigeo, en Francia⁶¹, y
 - SIRI (Sustainable Investment Research International Group),
- 2) Índices bursátiles de sustentabilidad. Entre ellos destacan:
- Domini 400 Social Index, Calvert Social Index, y Dow Jones Sustainability Group Index, en Estados Unidos,
 - FTSE 4 Good, en el Reino Unido, y
 - ASPI, en Francia.

En Europa se encuentra el EUROSIF (*European Social Investment Forum*) o Foro Europeo de la Inversión Social, creado en 2001 por cinco SIF (*Social Investment Forum*) de Francia, Italia, Alemania, Holanda y Reino Unido, con el propósito de promover la práctica y el desarrollo de la inversión sustentable y responsable. Hoy día incluye más de 60 miembros, entre ellos fondos de pensiones, entidades financieras, instituciones académicas, asociaciones de investigación y ONG's.

Las agencias de notación social o calificación extrafinanciera han recibido críticas en relación con la transparencia de sus metodologías, principalmente en la conciliación de los intereses de los *stakeholders*, la definición de los indicadores que deben variar de acuerdo a la cultura, trabajan con reportes anuales, o bien el problema de detentar una real legitimidad e independencia de criterios para calificar a las empresas sobre cuestiones sociales, éticas y medioambientales (Le Saou y Serret, 2006).

La intermediación financiera, los bancos, entre ellos, juegan un papel importante en el otorgamiento de créditos en el contexto de la ISR. Algunos comienzan a adoptar criterios para evaluar los comportamientos socialmente responsables de las empresas, favoreciendo así a las empresas más comprometidas con la RSE.

La inversión tradicional ética, se observa en esta sección, tiene sus fundamentos en los aspectos morales y de creencias religiosas y se centra en la exclusión de ciertos sectores económicos del portafolio de inversiones. Durante los últimos años el concepto de ISR ha evolucionado a una visión integral, al incorporar criterios económicos,

⁶¹ La agencia francesa de rating Groupe Vigeo, de responsabilidad social corporativa, mide los desempeños de las empresas en materia de desarrollo sustentable y responsabilidad social y provee esos datos a los gestores de activos. Se especializa también en realizar auditorías en responsabilidad social de empresas y organizaciones. Efectúa análisis extrafinanciero en los siguientes seis dominios: recursos humanos, comportamiento de los mercados, derechos humanos, medio ambiente, gobierno de la empresa y compromiso social. Afirma analizar más de 1500 empresas europeas, americanas y asiáticas. Cf. **GrupoVigeo** www.vigeo.com. Consultado 10 de enero de 2008.

medioambientales y sociales en la evaluación de los sectores y empresas, sin excluir a nadie, observando en el comportamiento socialmente responsable de las empresas un valor agregado con beneficios en el corto, mediano y largo plazo.

2) *Aspecto cognitivo.*

El aspecto cognitivo en el estudio del gobierno corporativo es un tema que comienza a llamar la atención de forma más insistente en el análisis organizacional, si consideramos que una empresa nace de la idea de una o más personas y su desarrollo reclama la suma de la voluntad y conocimientos de esas personas. Su análisis se realiza desde el enfoque social y *managerial* en los temas de autoridad, liderazgo, poder, comportamiento, toma de decisiones (racionalidad limitada), planeación estratégica, trabajo en equipo y la experiencia de los miembros.

Según Charreaux y Wirtz (2006), el conocimiento de las teorías cognitivas de la firma comprenden diversas corrientes, entre las cuales destacan:

- a) la teoría del comportamiento (Simon, 1947) considera a la firma como una coalición política y una institución cognitiva, adaptándose mediante el aprendizaje organizacional;
- b) la teoría económica evolucionista (Nelson y Winner, 1982) donde la firma es definida como una entidad agrupando las actividades de manera coherente, un repertorio de conocimiento productivo y un sistema interpretativo, que privilegia la competencia; y
- c) las teorías de la estrategia fundada sobre los recursos y competencias que encuentran principalmente su origen en la teoría del crecimiento de la firma de Penrose (1959).

No son pocos los autores que señalan la capacidad y experiencia como una de las características más deseables entre los miembros de un consejo directivo, así como suficientes conocimientos en el sector económico en que participa la empresa y una sólida formación en finanzas (Pound, 2000; Pérez, 2003; Green, 2005; Ploix, 2006).

De hecho, la mayoría de los informes y códigos que se han elaborado en relación con la regulación del sistema de gobierno corporativo (Cadbury, Vienot I y II, Olivencia, Winter, Aldama) y los principios y declaraciones sobre GC elaborados por la OCDE, la OIT, la ONU y algunas ONG's, contienen amplias alusiones a los atributos de saber/hacer y saber/actuar de los miembros del gobierno de la empresa. Máxime los códigos de conducta, de buen gobierno y de transparencia, dirigidos directamente al aspecto de comportamiento de los miembros.

En el prefacio de los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE (2004), Donald Johnston, el Secretario General, establece lo siguiente: “nuestros esfuerzos

también contribuirán al desarrollo de una cultura de valores en el ámbito del comportamiento profesional y ético, del cual dependen los mercados que funcionan correctamente”.

El estudio del aspecto cognitivo puede permitir dos vertientes de análisis: desde el lado de los conocimientos, ya sea racional/profesional, intuitivo o empírico; y desde el enfoque del comportamiento, incluyendo las dimensiones emocional, moral y ética. En este último caso los fundamentos teóricos provienen de la psicología, la sociología y la ética.

El sistema de gobierno corporativo, se explica en secciones previas, es objeto de estudio básicamente desde la perspectiva legal, económica y financiera, sin ignorar el interés demostrado por estudiosos de los campos sociales y organizacionales durante las últimas dos décadas, en que se inscriben los trabajos de los informes, códigos, principios y recomendaciones, la mayoría de índole voluntario, emanados de organismos diversos.

No obstante el carácter eminentemente económico/financiero del trabajo fundador de Berle y Means, con la propuesta de la separación de la propiedad y el control (1932) y de Jensen y Meckling con la teoría de la agencia (1976), ambos implican situaciones de capacidades, conocimientos y conducta corporativa que abren la posibilidad de análisis desde el terreno social y psicológico, donde encontramos ya algunos acercamientos.

Uno de los problemas subyacentes en los trabajos citados es el conflicto de intereses en torno de los dueños/gerentes, en el primer caso, del principal y el agente en el segundo caso. El conflicto de intereses es uno de esos aspectos de la práctica organizacional que muchos critican y muy pocos tratan de evitar, tanto en las organizaciones privadas como públicas, con las consecuencias de pérdida de legitimidad, reputación, confianza y muchos otros atributos considerados como activos intangibles actualmente.

En opinión de Mizruchi (2004), Berle y Means escribieron sobre un pequeño grupo de personas sentado a la cabeza de las grandes organizaciones con el poder de construir y destruir comunidades, generar productividad y bienestar, pero también capaces de controlar la distribución de ese bienestar, sin consideraciones para quienes los eligieron (los *stockholders*) o para esos de quienes dependen, el gran público.

Muchos sociólogos posteriores a la Segunda Guerra Mundial, continúa Mizruchi, como Bell, Dahrendorf y Parsons, consideraron que la separación de la

propiedad y el control fue un elemento precursor del actual aumento de la democracia, contribuyendo a su expansión. Además, pensaban que al ampliarse la propiedad podría devenir en la descomposición del capital, percibiendo un nuevo sistema de sociedad “postcapitalista” o capitalismo popular.

El “modelo de hombre” subyacente entre los economistas de la agencia y del enfoque organizacional, sostienen Donaldson y Davis (1991), es el de un actor racional con interés personal en maximizar su propia ganancia económica, el de un individuo calculando costos y beneficios y así buscar obtener recompensas y evitar los castigos, especialmente financieros, modelo del tipo llamado Teoría X de McGregor (1960).

Están presentes también otros “modelos de hombre” originados en la psicología y sociología organizacional. Aquí el actor organizacional es concebido como un ser motivado por una necesidad de logro, ganar satisfacción intrínseca a través del desarrollo exitoso del trabajo exigente, ejercer la responsabilidad y la autoridad, y de esa forma, obtener el reconocimiento de pares y jefes (McClelland 1961; Herzberg et al. 1959), sin omitir que se encuentran en juego cuestiones como ego, autoestima y prestigio, además que los motivos de los individuos son percepciones de índole personal.

Estas consideraciones teóricas, en opinión de los autores, exponen un punto de vista alternativo en la teoría de la agencia, que proponen llamar *Stewardship theory*, en la cual el gerente quiere hacer un buen trabajo, un buen administrador de los activos corporativos.

En el terreno de lo cognoscitivo, Williamson (1964), el líder contemporáneo de los costos de transacción, utilizando el supuesto de racionalidad limitada de Simon (1957), desarrolló un modelo en el cual las metas gerenciales, de las cuales, la maximización de los beneficios es una de ellas, podrían variar de acuerdo con las condiciones (Mizruchi, 2004).

Los problemas de agencia surgen de conflictos de interés entre las dos partes de un contrato, siendo casi ilimitados en naturaleza. En este terreno, tanto la investigación teórica como empírica se han desarrollado en cuatro tipos de áreas problemáticas: riesgo moral, retención de beneficios, aversión al riesgo y horizonte temporal (McColgan 2001), definiendo el comportamiento de las partes que intervienen en la relación de agencia.

A finales de los años ochenta los analistas organizacionales comenzaron a enfocarse en el papel y conducta de los consejos corporativos, presentando modelos que

podrían revelar el rechazo al CEO, con modelos de las condiciones bajo las cuales los consejos tendrían más probabilidad de monitorear a los gerentes.

Según Holt y Wigginton (2002), en un mundo donde las leyes, las costumbres y los valores culturales varían tremendamente de una sociedad a otra, los gerentes no siempre pueden determinar qué constituye una “conducta apropiada”, disimulando el “síndrome del camaleón”, de tratar de mimetizarse al medio ambiente inmediato.

En relación con el trabajo experto de los integrantes del gobierno corporativo, basado en su conocimiento del sector industrial y su formación financiera, cada vez más contribuye a la actividad de la empresa en la forma de “inversiones de capital humano” o “activos humanos”, que representan el potencial de generación de valor, el stock de conocimientos y recursos competentes que, combinados con otros activos, generan servicios valiosos (Grandori y Soda, 2004),

En este sentido, cuando una persona posee un conocimiento altamente sofisticado, o cuando los recursos humanos y los técnicos son complementos estrechamente enlazados, y se dificulta encontrar la forma de recompensar sus servicios, lo más recomendable, continúan los autores, es destinar “un fajo de derechos de propiedad”, que con frecuencia son denominados “bonos” o regalías a nivel ejecutivo.

Las inteligencias múltiples en el estudio del aspecto cognitivo del gobierno corporativo.

Cuando se habla de las personas que integran el gobierno corporativo de una organización se presume que se hace referencia a individuos con una capacidad intelectual privilegiada con relación al resto de la jerarquía organizacional; con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de orden superior en función de la trascendencia de las decisiones que adoptan e influyen en las personas, procesos y sistemas a lo largo y ancho de la organización, con consecuencias que pueden ir desde lo excelso hasta lo desafortunado.

Son personas con una sólida formación profesional y/o empírica, conocimientos explícitos y tácitos robustos; una altura de miras de amplios horizontes; con cualidades de estrategia, líder, visionario, mesiánico; racional e intuitivo/instintivo, reflexivo e intrépido; diplomático e intransigente, conscientes de su razón de ser y de su rol en la vida⁶².

El análisis de personas de esta naturaleza exige una lente de índole poliédrica, plural y compleja; por tal motivo se incorpora a este ensayo la propuesta de la teoría de las inteligencias múltiples (IM) y sus líneas de estudio derivadas, en el entendido que se trata de un cuerpo teórico en proceso de construcción, ya que Howard Gardner y colaboradores, continúan sus investigaciones agregando nuevas ideas a la teoría⁶³.

Desde esta perspectiva el autor referido propone la definición de inteligencia como “la capacidad de resolver problemas, o de crear productos, que sean valiosos en uno o más ambientes culturales”. Los psicólogos opinan que al definir la inteligencia como una capacidad, la convierte en una destreza que se puede desarrollar.

La idea de las inteligencias múltiples nace de las observaciones de que ciertas personas pueden demostrar grandes habilidades en ciertas áreas y ser totalmente neófitas en otras; es decir, hay personas que poseen un alto grado de inteligencia para ciertas cosas pero no en otras situaciones, de donde surge la pregunta ¿existe solamente una inteligencia general o estamos en presencia de varias inteligencias en una misma mente?.

A manera de anécdota se recuerda la historia de aquel vendedor analfabeta que llegó a distinguirse como uno de los mejores vendedores en su industria, o las historias de personas que durante la etapa escolar eran los peores alumnos pero que en la vida adulta eran exitosos empresarios y viceversa. De acuerdo con Gardner, tal vez el avance conceptual más importante de la teoría de las inteligencias múltiples sea la distinción entre inteligencias, ámbitos y campos.

Una vez definida la inteligencia, los ámbitos son disciplinas, ocupaciones y otras habilidades que podemos aprender y sobre las que los seres humanos somos evaluados; mientras que los campos –constructos mentales- son el conjunto de personas,

⁶² De acuerdo con nuestra experiencia académica y profesional con amplios soportes teóricos en el área de las organizaciones y la administración, los fundadores de empresas llevan a cabo sus hechos apuntalados en conocimientos tácitos –cfr. la obra de Michel Polanyi *The Tacit Dimension* (1967)–, referido al conjunto de conocimientos expresados en habilidades, destrezas, actitudes y otras competencias que llegan a poseer los seres humanos, los cuales es posible dominar con gran maestría mediante la práctica y la disciplina, pero que los dueños de esos conocimientos no saben explicar su origen, mucho menos saben como trasladarlos o socializarlos a otras personas, al menos no en su totalidad. Son conocidos los casos de grandes genios del siglo XX que han renunciado a la formación universitaria formal para dedicarse al desarrollo de sus intuiciones. Con el auge de las escuelas de administración, negocios, empresas, organizaciones y demás títulos afines, en las últimas décadas mucho se ha avanzado en el ejercicio del arte de dirigir organizaciones con fundamentos en tecnologías modernas que privilegian la mejora continua de personas, sistemas, procesos, productos y servicios. En concreto, los fundadores de empresas o participantes en los altos órganos de gobierno de las mismas poseen conocimientos de índole muy diversa cuyo análisis solamente es posible mediante un cuerpo teórico inter y transdisciplinario.

⁶³ Gardner, H. (1994) *Estructuras de la mente: la teoría de las inteligencias múltiples*. 2ª ed., editorial Fondo de Cultura Económica, México.

instituciones, mecanismos de premiación y todo lo que haga posible un juicio sobre la calidad del desempeño personal.

La teoría de las inteligencias múltiples parte de la idea de que en general no existen poderes mentales como la percepción, memoria y atención, sino que hay diferentes formas de percepción, memoria y cosas parecidas para cada una de las distintas facultades intelectuales, como el lenguaje, la música o visión. En su proceso de aprendizaje el individuo construye hipótesis en forma continua y con ello trata de producir conocimiento, de desentrañar la naturaleza de los objetos, como interactúan entre sí, al igual que la naturaleza de las personas, sus motivaciones y conducta.

Gardner y su equipo de colaboradores definen ocho grandes tipos de capacidades o inteligencias, según el contexto donde se producen: lingüística, lógico-matemática, musical, espacial, corporal- kinestésica, interpersonal, intrapersonal y la ecológica o naturalista. Sin embargo, como afirmamos en párrafos anteriores, esta teoría es una propuesta aún inacabada, toda vez que las investigaciones continúan y nuevas aportaciones se enriquecen la teoría de las inteligencias múltiples.

A manera de economía conceptual, toda vez que no se pretende elaborar un tratado sobre el tema, en lugar de basar este ensayo en la obra original de Gardner, me remitiré al compendio que Fournier y González (2001) llevan a cabo acerca de los ocho tipos de inteligencias múltiples⁶⁴, enriquecido por los conceptos que Fernando H. Lapalma, psicólogo y exprofesor universitario y de posgrado de la Universidad de Buenos Aires, publicó en su página de internet en enero de 2001 y consultado en septiembre de 2007⁶⁵.

1. Inteligencia lingüística. También conocida como lingüístico-verbal, es la capacidad de usar las palabras de manera efectiva, en forma oral o escrita. Se manifiesta a través de la lectura, escritura, narración de historias, memorización de fechas, piensa en palabras. Los poetas, los intelectuales, los periodistas expresan este tipo de inteligencia.
2. Inteligencia lógico-matemática. Se revela en las habilidades para el aprendizaje y manejo de las matemáticas, razonamiento, lógica, resolución de problemas y manejo de conceptos abstractos. Esta inteligencia se observa en personas que optan por actividades de ingeniería, actuaría, fisicomatemáticas.

⁶⁴ **Fournier** y González (2001), Op. Cit.

⁶⁵ **Lapalma**, F. <http://www.psiconet.com/profesionales/lapalma>. Enero de 2001. Consultado en la red el día 15 de marzo de 2002.

3. Inteligencia espacial. Es la habilidad para formar una inteligencia modelo de un mundo espacial y tener la capacidad de maniobrar y operar utilizando ese modelo; capacidad de pensar en tres dimensiones. Se expresa a través de la lectura de mapas, gráficos, dibujos, laberintos, imaginando cosas, visualizando espacios. Los marinos, ingenieros, escultores, arquitectos y pintores poseen este tipo de inteligencia.
4. Inteligencia musical. Es la habilidad de relacionar sonidos y silencios, armonía en ellos, poner en movimiento sentimientos e imaginación; incluye sensibilidad al ritmo, al tono y al timbre. Se manifiesta a través del canto, la composición musical, reconocer sonidos, recordar melodías, ejecutar ritmos, tocar un instrumento, escuchar música.
5. Inteligencia corporal-kinestésica. Es la habilidad para resolver problemas o crear productos utilizando el propio cuerpo en su totalidad o en parte, para expresar ideas. Este tipo de inteligencia la desarrollan los bailarines, actores, artesanos, atletas, mimos.
6. Inteligencia interpersonal. Es la habilidad para comprender a los demás e interactuar eficazmente con ellos, entender sus motivaciones, cómo trabajan y cómo trabajan en equipo. Se expresa en políticos, directores, líderes de todo tipo, maestros.
7. Inteligencia intrapersonal. Se trata de la capacidad de formarse un modelo exacto y verídico de uno mismo y de poder usarlo para operar de manera efectiva en la vida. Se desarrolla por medio del entendimiento cabal de uno mismo y se expresa en aquellas personas exitosas que encuentran significado a la vida.
8. Inteligencia ecológica o naturalista. Se refiere a la capacidad de las personas de captar la naturaleza, sus posibilidades y problemas. La expresan las personas que se preocupan por el desarrollo de las sociedades de forma sustentable y por la convivencia con la naturaleza para asegurar un porvenir más promisorio a las futuras generaciones.

Desde la perspectiva de las inteligencias múltiples, el análisis del aspecto cognitivo de los integrantes de los cuerpos de gobierno de las organizaciones pasa revista en más de una de estas capacidades, con mayor o menor incidencia en una u otra. Por ejemplo, es deseable una buena dosis de lecturas (y su comprensión) de temas diversos, desde los aspectos técnicos de su quehacer hasta los económico-financieros, así como una refinada comunicación por escrito y verbal.

La capacidad de manejar –de las “cuentas” se dice en el lenguaje coloquial–, es una de las habilidades más requeridas en los menesteres de los negocios, para realizar cálculos inmediatos acerca de las relaciones costo-beneficio de las decisiones, toda vez que se encuentra en juego, en no pocas ocasiones, el patrimonio de la empresa y de las personas.

La capacidad espacial se relaciona estrechamente con la facultad de visualizarse en escenarios promisorios, pensando y actuando en tres dimensiones y por decirlo de alguna manera en “tres espacios”; utilizando los conocimientos tácitos (con amplios soportes en el pasado), actuando en tiempo presente (el aquí y ahora) y proyectándose de manera futurible (con información confiable de experiencias pasadas y presentes).

Es deseable la presencia de las capacidades musical y kinestésica en el sentido de apreciar la belleza de la armonía para poner en movimiento sentimientos y emociones que alimentan el espíritu humano y pueden encontrar correspondencia en otras personas.

Una de las grandes competencias en el perfil de los miembros de gobierno corporativo y la alta dirección se relaciona con la capacidad de relacionarse de manera asertiva y eficiente con los demás y consigo mismo, cualidades expresadas en la capacidad de conocer a los demás y a sí mismo, denominada por Goleman (2000) como *inteligencia emocional*, abriendo un amplio panorama en el estudio del comportamiento humano en las organizaciones y haciendo concurrir un buen número de autores en esta línea de trabajo.

Finalmente, una competencia de amplia aceptación entre los integrantes de un buen GC, obtenida principalmente mediante el proceso educativo desde el hogar hasta la mejora continua como persona, bajo la premisa de la educación como un sistema para la creación de conciencia, es la capacidad ecológica. Es decir, las acciones que lleva a cabo la alta dirección de manera genuina en favor de la naturaleza, sin asomo de motivos económicos o de “comprar” la voluntad de los clientes y usuarios de sus productos y/o servicios.

En relación con los conocimientos de los miembros de GC sobre las estrategias que debe desarrollar la empresa en el ámbito de la RSE, Gallez y Moroncini (2003) proponen un proceso de cuatro etapas propia de una estrategia ecológica exitosa: a) identificar las prioridades de la empresa, b) un diagnóstico de las ocupaciones de la empresa, c) definir los planes de acción medioambientales, y d) integrar los planes en una estrategia ecológica.

La inteligencia académica, manifiesta Goleman, poco tiene que ver con la vida y la inteligencia emocional. Con base en algunos estudios, el coeficiente intelectual (CI) en el mejor de los casos, contribuye con un 20 por ciento a los factores que determinan el éxito en la vida y el 80 por ciento lo representan otras fuerzas, entre las que se encuentra la inteligencia emocional (IE). No obstante los resultados, los actuales

sistemas escolares y la cultura sobreestiman las capacidades académicas ignorando la inteligencia emocional, la cual se puede considerar como una metahabilidad.

En las investigaciones sobre del pensamiento efectivo y la conducta inteligente, los científicos han encontrado que los pensadores efectivos presentan características muy propias que difícilmente se encuentran en personas de talla común. Se habla al menos de 14 atributos que distinguen a las personas de éxito y los líderes, las cuales se mencionan a continuación: persistencia, impulsividad decreciente, escuchan con empatía, pensamiento cooperativo, flexibilidad en el pensamiento, metacognición (consciencia de su propio pensamiento), esfuerzo por la exactitud y la precisión, sentido del humor, cuestionamiento y posición del problema, aplicación del conocimiento a situaciones nuevas, toman riesgos, usan todos sus sentidos, creatividad, y sentido de eficacia como pensador⁶⁶.

3. Ética organizacional.

1) Un dilema perenne: los negocios y la ética.

La práctica y el estudio de la ética, es uno de los campos del conocimiento con mayores referencias en la historia de la humanidad. Varios siglos antes de nuestra era, las civilizaciones egipcia, hebrea, mesopotámica, china, hindú, griega y muchas más, en el marco de sus dogmas religiosos, establecían disposiciones encaminadas a regular los actos humanos desde el plano de la moral, que enseña a distinguir entre lo bueno y lo malo.

Una hegemonía similar se encuentra en la actualidad y es ocasión que todavía no comprendemos del todo el fenómeno, sencillamente porque desconocemos los mecanismos del aprendizaje en el ámbito de conocimiento de lo ético/moral, que poco tiene que ver con la memoria y el razonamiento, sino con la conciencia individual y colectiva y al circunscribirse en el terreno de lo cultural, adquiere una alta dosis de relativismo.

Existe la impresión que la ética es un tema que difumina las fronteras entre el delito y el pecado. El primero, un acto punible por las leyes civiles; el segundo, por las leyes morales. En relación con la ética en los negocios, una cultura debe aprender que adquirir riquezas respetando los derechos de los demás, en el marco del desarrollo económico, no contraviene imperativos de conductas dogmáticas, como lo refiere Max Weber en una de sus obras magistrales.

⁶⁶ **Costa, A.** (1991) (Ed) *Developing Mind. A Resource Book for Teaching Thinking*. Alexandría, Virginia: ASCD.

Pero la ética en los negocios no debe restringirse solamente a la célebre dicotomía hebreo/romana de Dios y César; su ámbito de influencia se extiende ahora hasta alcanzar un elevado nivel de responsabilidad de los individuos y la colectividad en las sociedades industriales, de velar por la viabilidad del género humano y otras formas de vida en el planeta, cobrando mayor vigencia en la jungla del libre mercado y la competencia, en los tiempos actuales de globalización económica.

Con la aparición de las artes industriales y las primeras factorías en el siglo XVII en Inglaterra y resto de Europa inicia la actividad económica y la acumulación de capital (dinero y posesiones), en paralelo, los estudios sobre la economía, el capitalismo y sus efectos en la sociedad y en los individuos.

Los estudios de la economía clásica han omitido toda referencia a la presencia del factor humano en las organizaciones. Es con la llegada de los sociólogos y psicólogos a estudiar el comportamiento humano y la cultura dentro de éstas, a partir de los años veinte, cuando se le redimensiona, ya no solamente como parte de la máquina. Entonces, se reconoce, hay seres humanos trabajando al interior de las organizaciones.

La inclinación de las personas por obtener riquezas encuentra en la realización de las actividades económicas su espacio natural. Sin embargo, es preciso que el empresario, a la par de incrementar su capital, sea capaz de comprender las necesidades de sus empleados y de pensar en su bienestar y el de su familia, de pensar en las necesidades y la opinión de las partes interesadas en su empresa, así como en el desarrollo sustentable de la misma, mediante el respeto al medio ambiente. Entonces, razón económica y ética económica parecen ser compatibles, fundamento de la responsabilidad social.

Esta última idea representa un verdadero dilema no solamente para los hombres de negocios, sino también para los gobiernos y organizaciones civiles en defensa de los derechos humanos y el medio ambiente, quienes cuestionan seriamente la viabilidad de las generaciones futuras de no adoptarse medidas precautorias en relación con el respeto hacia los actores sociales y la conservación de los sistemas naturales.

En el base de esta premisa probablemente se encuentran las siguientes preguntas: ¿Es social y moralmente legítimo obtener las riquezas que mi capacidad de trabajo pueda producir?, ¿Estoy contraviniendo mis principios éticos con la acumulación de dinero?, ¿Qué lugar ocupa la posesión de bienes materiales en mi escala de valores?, ¿Soy justo con la retribución de los empleados para llevar a sus familias una vida digna y de bienestar?

Indudablemente existe una correlación intrínseca entre la acumulación de capital y la formación axiológica y deontológica de las personas, explicable solamente tomando en cuenta un factor central: el contexto cultural, dimensión un tanto ignota en la organización.

Existen precedentes relevantes en el estudio de la ética en los negocios, como el caso de los cuáqueros norteamericanos ya citados. La ética evoca antecedentes filosóficos recientes, ponderados como fundamentos en las iniciativas deontológicas que confluyen en el campo de la bioética, ética empresarial y ética ecológica; entre ellos se encuentra la obra de Hans Jonas *El principio de responsabilidad: Ensayo de una ética para la civilización tecnológica* (1973), proponiendo una nueva ética para la sociedad industrial y tecnológica.

En esta obra Jonas (1903-1993) compromete la materia de la ética en el terreno donde puede decidirse el futuro de la humanidad, basado en sus reflexiones a raíz de los efectos de la Segunda Guerra Mundial, en la que participó en las filas británicas y en las consecuencias de las bombas atómicas explotadas sobre Japón. Realiza una evaluación sumamente crítica de la ciencia moderna y la tecnología, previniendo a los seres humanos de la necesidad de actuar con prudencia ante el poder transformador de la tecnociencia.

2) La actitud ética en las organizaciones y sus consecuencias.

Durante los años 2001 y 2002 los medios masivos de informaron recreaban los escándalos financieros de grandes organizaciones norteamericanas, principalmente, tales como; Enron, una de las productoras de petróleo más importantes; Polaroid, empresa emblemática de la industria fotográfica; WorldCom, segunda compañía más grande en el campo de las comunicaciones; Xerox Company, creadora de equipos de oficinas; Merck y Johnson & Johnson líderes en el sector farmacéutico, entre otras.

Todas ellas, desarrolladoras de las más avanzadas tecnologías en su campo, tuvieron problemas en la gestión y de manejos financieros –desvíos y registros ilegales de recursos por varios miles de millones de dólares–. Los fracasos son imputables a la falta de apego a sus códigos de ética, a sus principios y sistemas de valores, afectando a la organización en los aspectos: financieros, prestigio y lo más lamentable, el despido de miles de personas.

El escándalo hizo intervenir al Presidente de los Estados Unidos en julio de 2002 para anunciar un programa de *Responsabilidad corporativa*, con la finalidad de reencausar la conducta de los ejecutivos y sancionar a quienes violen los códigos éticos

empresariales, cometan fraudes al fisco, y en general, propicien un clima de desconfianza entre la sociedad. Ante la reincidencia de las empresas en los desfalcos financieros, se anuncia la *Ley contra fraudes empresariales*, a la postre conocida como la Ley Sarbanes-Oxley.

En este contexto, Charam y Ussem (2002), articulistas de la Revista Fortune, realizan un análisis de las causas de la quiebra de empresas en EEUU, asegurando que solo en el año 2001, 257 empresas –Fortune 500– cotizadas en bolsa, con 258 mil millones de dólares en activos, declararon la suspensión de pagos, rompiendo el récord del año anterior de 176 empresas y 95 mil millones de dólares.

Continuando con los comportamientos cuestionables de los órganos de gobierno de grandes corporaciones transnacionales, Werner y Weiss (2006) publican los resultados de su investigación, desnudando las prácticas empresariales de “prestigiosas” compañías de diferentes países “altamente desarrollados”, principalmente en relación con la violación de derechos humanos, pésimas condiciones de trabajo, mano de obra barata, explotación de trabajo infantil, violación a derechos de comercio internacional, daño irreversible al medio ambiente, infracciones a los valores éticos-morales elementales, pruebas de laboratorios en seres humanos, financiamiento de conflictos bélicos en países pobres para obtener materias primas, entre otras gracias.

Como síntoma de aceptación de esta realidad, afirman los autores, los directivos de las organizaciones multinacionales, además del *shareholder value* (el valor bursátil de una empresa para los accionistas), ahora se privilegia el *stakeholder value*, valor de mercado proveniente de la aceptación de los diversos grupos de interés de su entorno, axioma bajo el cual sólo tendrá éxito la empresa que actúe en forma correcta frente a todos los grupos afectados –directa o indirectamente– por la misma; entre ellos trabajadores, directivos, sindicato, clientes, proveedores, gobierno, medio ambiente y el país en que opera.

Para bosquejar la influencia de estas compañías en el mundo, fundamentalmente en los países en desarrollo donde se establecen, los autores incluyen el análisis realizado por el Instituto de Estudios Políticos de Washington acerca de las cien potencias económicas, en razón de su ingreso por ventas en 1999, donde se encuentran más corporaciones que países.

Por ejemplo, en el lugar 23 se encuentra General Motors, en el 25 Wall-Mart, en el 26 Exxon-Mobil y Ford en el sitio 27, con ingresos superiores a los de países como Polonia, Noruega, Indonesia, Sudáfrica, Arabia Saudita, Finlandia, Grecia y Tailandia.

Acerca del comercio de productos falsificados, la ONG británica *Auhentics Foundation* lanzó en Bruselas una campaña contra la falsificación de productos para alertar al público que este tipo de productos rebasan el mercado de los CD's, DVD's, ropa y marcas famosas y pueden ir desde un automóvil deportivo hasta una botella de salsa. En palabras del presidente de la Unión Europea, “la variedad de productos falsificados ha aumentado, incluyendo juguetes, comida, aparatos electrónicos, medicinas, piezas para aviones, entre muchos miles más”, advirtiéndole que la falsificación no es sólo un problema económico, sino de salud pública y de consumo, y un peligro para la vida humana⁶⁷.

En el terreno de la ética de los negocios y en el contexto de la globalización y el libre mercado, una práctica arbitraria por parte de las empresas multinacionales está ocurriendo hoy día en gran número de países pobres asiáticos. Se trata de los *Sweatshops*, término que en español significa “fábrica donde se explota a los obreros”. Se trata del abuso a los trabajadores y la violación de sus derechos humanos como del trabajo, que regulan tanto la ONU, la OIT, la OCDE, y diversas ONG's, en teoría.

De acuerdo con Hartman y Denis (2006), las organizaciones multinacionales han descubierto los beneficios que pueden obtener mediante una reducción drástica de sus costos de producción, pagando salarios ínfimos y evitando las obligaciones de seguridad social en países pobres, comparado con los precios de mano de obra de los países de origen.

Sweatshops, de acuerdo con la *US General Accounting Office* (Oficina general de contabilidad de Estados Unidos) “es un lugar de trabajo en el cual un empleador viola más de una de las leyes de trabajo federal o del estado, o de la deontología profesional, en lo que concierne a la seguridad profesional, la salud, la indemnización de los trabajadores, las declaraciones legales”. El sindicato de empleados de la industria y textil de Estados Unidos, lo define como “un lugar de trabajo caracterizado por la violación sistemática del derecho del trabajo codificados por las leyes internacionales o americanas”.

Actualmente existe un amplio debate entre los economistas del libre intercambio y los defensores de los derechos del hombre, aliados a los sindicatos. Según los primeros y promotores del *laisser-faire*, la explotación de un recurso nacional (la mano

⁶⁷ **Diario** Milenio, México, D.F, 11 de marzo de 2008. *Lanzan en Bruselas campaña contra la falsificación de productos*, **MILENIO.COM**, consultado el mismo día.

de obra a bajo precio) permite a los países en desarrollo aumentar sus exportaciones y de mejorar de esta manera su situación económica (Hartman y Denis, 2006).

Para los segundos, son numerosas las ventajas que tiene el libre intercambio, cuyos beneficios dependen de condiciones precisas, como libre circulación de la información y la aptitud de los actores a tomar sus decisiones racionalmente dentro de su interés. Pero esas condiciones no siempre están presentes en los países en desarrollo, de tal forma que, según los adversarios de los sweatshops, las premisas liberales son empíricamente falsas.

Los trabajadores pueden no tener la capacidad de tomar sus decisiones racionales cuando tiene una propuesta de empleo dentro de un sweatshop, porque no tienen otra opción para su sobrevivencia y la de sus familias. Aceptan solamente por su pobreza, eso no significa necesariamente su aceptación de las condiciones de mercado.

En el ámbito de la justicia laboral, continuando con Hartman y Denis, las empresas multinacionales están adoptando estrategias como la *déviance* (desviación) positiva con la finalidad de cumplir con las expectativas de las partes interesadas, ya sea en materia legal como ética. Además, como una maniobra de imagen pública, tanto para los consumidores como para los demandantes de empleo,

Bajo este concepto, los empresarios regulan su conducta demostrando que pueden cumplir los objetivos económicos de la organización, a la vez de cumplir y superar el marco de reglamentaciones protectoras de los derechos del trabajo. Se trata de una respuesta proactiva a las prácticas internacionales en el trabajo para atraerse consecuencias positivas. Es importante también que la empresa sepa informar al público de esta actitud favorable.

Según diversos estudios, los consumidores de países industrializados revelan su preferencia por los bienes o servicios de empresas respetuosas con sus trabajadores, se preocupan por fomentar un desarrollo sustentable y manifiestan su compromiso con la RSE. Igualmente, los demandantes de empleo, cada vez más están buscando la reputación moral de la empresa.

La *deviance*, es importante señalar, puede ser positiva o negativa. Esto depende del grado de adhesión de los actores (grupos de referencia) a las reglas estratégicas, legales y éticas, en el sector industrial a que pertenece la empresa y del público en general.

Actualmente, las inversiones éticas o socialmente responsables se constituyen en uno de las principales orientaciones en el terreno financiero. El ahorro ético es una

fórmula de inversión que, sin renunciar a la rentabilidad, permite al ahorrador dirigir su excedente hacia aquellas empresas que contribuyen positivamente a un desarrollo justo y equilibrado, o bien a los sectores sociales excluidos del sistema bancario comercial (De la Cuesta, 2005).

Los Fondos de Inversión Éticos (FIE) son instituciones de inversión colectiva cuyo objetivo es dirigir el ahorro hacia aquellas empresas que cumplan con los criterios valorativos contenidos en el ideario del fondo, para contribuir de esta forma a mejorar las condiciones de vida de la sociedad y un desarrollo sustentable del planeta. Los criterios usados en la aplicación del filtro ético usualmente están basados en acuerdos de organismos internacionales como la OIT, OCDE, ONU y ONG's.

3) Implicaciones teóricas y empíricas de la actitud ética.

La mayoría de las asociaciones profesionales en el mundo se conforman de acuerdo a reglas éticas. Los abogados, médicos, contadores, ingenieros, y demás profesionistas, deciden respetar y hacer respetar sus postulados gremiales. En la esfera legal, las profesiones antes mencionadas –entre otras– no se pueden ejercer sin contar con la cédula profesional respectiva, acreditando la solvencia científica y moral del profesionista.

Entonces, ¿Dónde se consignan los ordenamientos morales de la ética empresarial? La ética comercial, en palabras de Velásquez (1998), se define como “la manera de aplicar las reglas morales a la política, a las instituciones y a la conducta en el ambiente de los negocios” (citado en Bergeron, 2004).

Los orígenes de la ética, siguiendo al autor, se encuentran en la sociedad, las leyes, las organizaciones y el individuo y la define como “el conjunto de reglas de conducta que determinan a una persona a actuar de una manera dada”. La ética organizacional, sostiene es “el conjunto de reglas de conducta interna que se fija una organización”.

Holt y Wigginton (2002) identifican las siguientes escuelas de la ética:

- a) centrada en el utilitarismo,
- b) centrada en los derechos morales, y
- c) centrada en la justicia.

En relación con el relativismo de la ética, los estudios incorporan cuatro enfoques que pueden ayudar a explicar la ética en los negocios:

- a) relativismo simple, inherente al individuo;

b) relativismo en el rol, las obligaciones morales son inherentes en lo profesional;

c) relativismo en el grupo, la moral de los individuos es determinada en contextos de grupos; y

d) relativismo cultural, la moralidad es relativa a cada cultura.

Con respecto a la organización, revisando a Dessler, Starke y Cyr (2004), el comportamiento de los directivos es un importante factor de influencia sobre las decisiones ligadas a la ética y para fomentar su acatamiento en el trabajo, es necesario acentuar el compromiso de la alta dirección, elaborar y publicar un código de ética, establecer los mecanismos para conformarse, hacer participar al personal en todos los escalones y evaluar los resultados.

La reputación de los directores del consejo es un activo altamente apreciable hoy día. La mayor amenaza es el daño potencial en su reputación y los directivos se eligen con base en su prestigio como hombre de negocios. Para la Asociación Nacional de Directores Corporativos (NACD, siglas en inglés) en Estados Unidos, un consejo de alto desempeño cuenta con gente correcta, culta, enfocado en temas, información, procesos y continuación (Green, 2005).

De acuerdo con D'Humières, et al (2005), una de las responsabilidades que adquiere una empresa al constituirse es en términos de opinión, como factor central para efectos de construir una reputación social, que a la postre deviene en una ventaja competitiva y en una carta de presentación ante los consumidores.

En relación con la cultura y los valores en los negocios, la legislación y las normas regulatorias necesitan tener sustentos ético, afirma el autor, basado en una cultura corporativa que incluya: declaración de principios éticos o de valores corporativos, proceso metódico de fomento del comportamiento deseado, un sistema amplio de envío de reportes éticos para ser investigados y plena confianza sobre los principios en la toma de decisiones.

De acuerdo con Holt y Wigginton (2002), a través de la creación del código de ética, una compañía puede enviar fuertes señales a sus gerentes y al público acerca de cómo intenta responder las cuestiones sociales.

Solamente a manera de ejemplo, el Informe Cadbury propone una serie de medidas constituyentes de un código de mejores prácticas o de conducta, aplicable a las sociedades cotizadas en bolsa, a saber: la separación de las tareas entre el presidente y el director general; un papel primordial a los administradores e independencia; un comité

de auditoría compuesto por administradores externos; y constituir comités de remuneración compuesto en su mayoría por administradores externos (Charreaux, 1997).

Las nuevas filosofías administrativas con fundamento en la calidad parten de una propuesta de planeación estratégica, cuya metodología otorga primordial importancia a la formulación de la misión, visión, principios filosóficos y objetivos de orden superior, los cuales generalmente, parten de la estructura axiológica y principios éticos de los altos directivos, que hacen institucionalizar para proporcionar dirección a las acciones de todos los participantes en la organización, conformando un sistema de valores.

De Mente (1992) identifica como uno de los secretos del éxito en las organizaciones japonesas al método del *Wa*, cuyo principal promotor fue el empresario japonés Konosuke Matsushita (1894-1989). El *Wa* significa, paz, armonía, círculo; incorpora conceptos de confianza mutua, relaciones armónicas, responsabilidad colectiva, lealtad ilimitada, seguridad, libertad. Matsushita codificó su enfoque del *Wa* a la administración en siete objetivos: servicio nacional a través de la industria, armonía, cooperación, esfuerzo por mejorar, cortesía y humildad, ajuste y asimilación y gratitud.

Según Ciampa (1990) un programa de calidad total tiene como criterios de éxito los siguientes valores: credibilidad, claridad, confianza, y consistencia. Pascale y Athos (1983) toman los valores como objetivos de orden superior y, según ellos, deben reunir las condiciones de: significativos, duraderos y realizables.

En la mayoría de las organizaciones de los países desarrollados prevalece una conciencia ética que se refleja en la misión, los valores y los principios rectores que guían la conducta de los actores. En España, por ejemplo, se llevan a cabo estudios para determinar las iniciativas de implementación de la ética empresarial en las principales organizaciones y se funda el Foro para la Evaluación de la Gestión Ética (FORÉTICA), que tiene como finalidad promover la cultura de la gestión ética entre las organizaciones⁶⁸.

La investigación recoge información acerca de la formalización de políticas éticas en documentos como misión y/o visión, valores corporativos, credos de empresa, códigos de conducta y otros instrumentos similares. La asociación diseñó la norma

⁶⁸ En su número 463 de julio de 2001, la revista española *Nueva empresa.com: management para la nueva economía*, publica en su sección principal el artículo *Ética en las empresas*, en relación a lo que hacen las 500 más grandes empresas en España y los sistemas de evaluación de la gestión ética.

FORÉTICA SGE 21 para avalar aquellas empresas que responden a los parámetros de calidad ética.

Desde inicios de los años noventa asistimos a un esfuerzo permanente por mejorar el desempeño de los gobiernos corporativos de las empresas mediante la elaboración de códigos de ética e informes de buenas prácticas, elaboradas por comisiones y comités integrados por grupos expertos en esta materia, a encargo de organismos nacionales e internacionales, emitiendo recomendaciones que en no pocas ocasiones llegan a constituirse en marcos de actuación de sectores económicos completos.

Entre los productos más relevantes en este ámbito se encuentran los siguientes: el Informe Cadbury (1992), en Inglaterra; el Informe Vienot I (1995) y Vienot II (1999), en Francia; el Código Olivencia de Buen Gobierno (1998) y el Informe Aldama (2003), en España; el Informe Winter (2002), por la Unión Europea.

Es así como “en el corazón de las recomendaciones del Comité se encuentra un *Código de buenas prácticas*, diseñado para alcanzar los necesarios altos estándares de conducta corporativa, requeridas a las empresas cotizadas en la bolsa de valores” (Cadbury, 1992).

La incorporación del plano de la moral, los valores y la ética en la organización, no es una moda ni un aspecto estético, se trata de la inscripción de un factor de agregación de valor de origen no económico en el proceso de desarrollo de la empresa, pero con un alto efecto en dicha dimensión. El analfabetismo ético en una organización puede acarrear consecuencias financieras enormes, incluso ser causa de su quebranto, como lo demuestran los casos de los fraudes empresariales en Estados Unidos durante los años 2001 y 2002, y más recientemente en 2007 y 2008, con el problema de las instituciones hipotecarias.

De acuerdo con el Instituto Ethos, uno de los principales referentes mundiales en el tema de la RSE, los aspectos a contemplar en el código ético de una empresa socialmente responsable, son las relaciones con los siguientes actores: accionistas (respeto a los minoritarios), funcionarios (selección, divergencia, jerarquía, y privacidad), clientes, proveedores, competidores, la esfera pública (órganos de fiscalización, agentes públicos y políticos), el medio ambiente, y relaciones con la comunidad (acciones filantrópicas)⁶⁹.

⁶⁹ Publicado en agosto del año 2000, <http://www.ethos.org.br>, consultado julio de 2008.

El Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas consigna la existencia de un conjunto de organizaciones dedicadas a la elaboración, asesoramiento y puesta en marcha de los principios éticos mediante una respetable cantidad de códigos de conducta⁷⁰.

Durante la presente investigación se han encontrado un conjunto de trabajos vinculados con las disposiciones de tipo ético, provenientes de organismos internacionales, comisiones de trabajo u ONG's, mismas que han sido reseñadas en el capítulo dos. Para omitir redundancias, en la presente sección, solamente se mencionan.

- Declaración tripartita de la OIT: Principios sobre las empresas multinacionales y la política social (1977).
- Declaración de la OCDE sobre inversión internacional y empresas multinacionales (1979).
- *Business for Social Responsibility* (BSR) (1992).
- *Corporate Social Responsibility, CSR Europe* (1995).
- *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) (1995).
- *International Corporate Governance Network* (ICGN) (1995).
- Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, Brasil (1998).
- Declaración de los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo de la OIT (1998).
- *Global Compact* y los diez Principios del Pacto Mundial de la ONU (1999).
- Norma AA1000 por el *Institute of Social and Ethical AccountAbility* (ISEA) (1999).
- Principios de la OCDE para el Gobierno Corporativo (1999, reformada en 2004).
- Líneas Directrices para Empresas Multinacionales de la OCDE (2000).
- Ley sobre Nuevas Relaciones Económicas, en Francia (2001).
- *European Corporate Governance Instituto* (ECGI) (2002).
- Norma FORETICA/SGE 21/2002, en España.
- Ley Sarbanes-Oxley, en Estados Unidos (2002).
- ADERSE (Asociación para el Desarrollo de la Enseñanza y la Investigación sobre la Responsabilidad Social de la Empresa) (2002), en Francia.
- Ley sobre la Seguridad Financiera, en Francia (2003).
- Normas Internacionales del Trabajo de la OIT: reglas de juego para la economía global (2005).

⁷⁰ **Comisión** de las Comunidades Europeas. www.ec.europa.eu/index, Consultado el 30 de enero de 2008.

La responsabilidad social de las empresas: modelo de tres dimensiones para su estudio.
Un enfoque organizacional.

- Declaración de los Principios Globales de la Responsabilidad del Gobierno Corporativo del Sistema CalPERS (2007).

CAPÍTULO IV. EL DESARROLLO SUSTENTABLE EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS.

Introducción.

En correspondencia con la estructura de tres dimensiones para el estudio de la responsabilidad social de las empresas, el cuarto capítulo de este trabajo, concierne a la dimensión “Desarrollo sustentable”, o “sostenible” –traducción de la Real Academia Española de la Lengua del término anglo-sajón *sustainable*– y “durable”, en Francés.

Algunos autores, expusimos en capítulos anteriores, subsumen el tema de la RSE a la práctica y estudio del desarrollo sustentable, asumiéndolo como una consecuencia lógica del desarrollo económico en las condiciones de las sociedades contemporáneas, en el cual la producción de bienes y servicios precisa respetar nuevas normas dirigidas a la conservación del medio ambiente, el ahorro en el consumo de energía, respetar los derechos de las partes interesadas y prever la viabilidad del futuro desarrollo económico/social.

Durante las últimas décadas coexisten dos corrientes críticas en el pensamiento económico que contraponen los conceptos genéricos de desarrollo y ecología, estos son: la del “bienestar” y la de “sustentabilidad” (Sutcliffe, 1995). La primera cuestiona la relación entre el aumento de la producción y la reducción de la pobreza haciendo énfasis en la satisfacción de las necesidades básicas. La segunda implica aceptar que la naturaleza no permite cualquier modalidad de desarrollo y que el uso actual de los recursos naturales no debe hipotecar la calidad de vida de las generaciones futuras.

El desarrollo sustentable involucra la evolución progresiva de una economía hacia mejores niveles de vida, tomando en cuenta la ecología o “economía de la naturaleza”, a fin de preservar el hábitat en favor de las generaciones actuales y futuras, incorporando además los aspectos sociales vía el fomento de la calidad de vida laboral y el crecimiento equitativo de las comunidades mediante la premisa de actuar localmente y pensar globalmente.

Esta forma de pensamiento se dibuja con bastante claridad en la obra *La tercera ola* de Alvin Toffler (1979), quien distingue tres etapas del desarrollo de la humanidad y su relación con la naturaleza. La primera ola, llamada “agrícola”, comienza con la cultura egipcia hacia 5000 años a.C., donde el hombre dependía de la naturaleza. La segunda ola, denominada “industrial”, inicia con la Revolución Industrial hasta los años setenta del siglo veinte, donde el hombre se independiza de la naturaleza y le causa gran

deterioro; y la tercera ola, de la “información”, va de los años setenta a la primera década del siglo veintiuno, en la cual el hombre se reencuentra con la naturaleza, asume su interdependencia con ella y fomenta su cuidado mediante la gestión del desarrollo sustentable.

El ser humano en su búsqueda permanente por mejorar su calidad de vida y confort, no vaciló en utilizar todo el potencial que le permitía la industrialización para producir los bienes y servicios necesarios, así como la explotación irracional de los recursos naturales, hasta que a principios de la década de los años setenta, serias investigaciones científicas alertaban de los daños ambientales provenientes de diversas industrias, entre ellas los trabajos del científico mexicano Dr. Mario Molina Henríquez, quien publicara sus descubrimientos acerca del deterioro de la capa de ozono.

La actividad industrial, si bien ha permitido el desarrollo económico y social de forma permanente, ha representado uno de los factores de mayor deterioro para el medio ambiente y una amenaza para las diversas formas de vida en el planeta, en razón de grandes desastres ocasionados por accidentes de trabajo o negligencias en la gestión, referidos ampliamente en el capítulo primero del presente trabajo.

De cara a esta realidad, diversos sectores sociales alrededor del mundo cuestionaron las bondades del sistema económico prevaleciente, deliberando en relación al balance entre los beneficios y perjuicios para la sociedad y los ciudadanos, poniendo de relieve la necesidad de incorporar en el debate los aspectos ético, social y ecológico.

Importantes actores sociales –intelectuales, filósofos, científicos– a inicios de los años setenta, revelan sus reservas en relación al sistema de producción y las arbitrarias prácticas comerciales, obligando a los organismos internacionales (ONU, OCDE, OIT y la CE), a establecer nuevas políticas para la regulación del comercio entre los países, así como la proliferación de organizaciones no gubernamentales en defensa del medio ambiente.

Es así como durante las últimas dos décadas hemos aprendido a vivir con el término desarrollo sustentable, entre los claroscuros de la idea, entre la dicotomía de la generación de riqueza y los imperativos éticos, sumamente difícil de llevar a la práctica, dado el alto grado de analfabetismo moral y ambiental que prevalece en la mayoría de las sociedades, la escasa conciencia entre los actores y el lugar de privilegio atribuido al aspecto económico. Revertirlo, parte de una revisión a fondo del sistema educativo de la mayoría de los países, con la finalidad de incorporar la corriente del desarrollo sustentable en los contenidos.

El presente capítulo aborda el estudio a profundidad de los elementos constituyentes de la dimensión desarrollo sustentable, identificados en el capítulo dos: conceptualización y reglamentaciones, gestión de calidad y ambiental y triple balance de resultados.

1. Conceptuación y reglamentaciones.

1) Elementos para la construcción del concepto.

La noción de desarrollo sustentable se consolida durante la segunda mitad de los años ochenta del siglo veinte. El proceso de construcción del concepto, sin embargo, tiene antecedentes al inicio de la década de los años setenta, cuando por iniciativa de influyentes organizaciones no gubernamentales y prestigiosos grupos sociales se realiza y se publica un conjunto de investigaciones que alertaban acerca de los grandes problemas de la humanidad de cara al nuevo milenio, exigiendo a los organismos internacionales y a los gobiernos de las naciones industrializadas, asumir las responsabilidades correspondientes.

De esta manera, la construcción del concepto está ligada a la evolución de las leyes en materia de protección al medio ambiente, principalmente en Norteamérica y Europa y a las recomendaciones de los organismos internacionales y de diversas ONG's, elementos muestras de la toma de conciencia de los actores políticos preocupados por las evidencias cada vez mayores del deterioro al medio ambiente y la calidad de vida de las personas.

La génesis del término desarrollo sustentable probablemente se encuentra en la “Conferencia Internacional sobre la Utilización Racional y la Conservación de los Recursos de la Biosfera”, celebrada por UNESCO, en París, en 1968, cuyo principal producto, el “Programa Hombre y Biosfera” (MAB, siglas en inglés), propone un conjunto de actividades de investigación multidisciplinaria y la formación de capacidades diversas buscando mejorar la relación entre las personas con su medio ambiente, haciendo énfasis en las dimensiones ecológicas, sociales y económicas de la pérdida de la biodiversidad.

En 1970 la Ley Nacional para el Medio Ambiente (NEPA) en Estados Unidos declara la responsabilidad del gobierno federal y de los gobiernos estatales y locales y otras organizaciones, de utilizar todos los medios para crear y mantener condiciones en las que el hombre y la naturaleza puedan existir en armonía productiva y cumplir con

las condiciones sociales, económicas y otras necesidades de las generaciones presentes y futuras.

Casi en paralelo a los anteriores acontecimientos, y siempre de manera gradual, los países industrializados de Europa crearon dentro de sus estructuras de gobierno organismos para la protección del medio ambiente y los recursos naturales, a nivel de ministerios de Estado, con la emisión de leyes y reglamentos en materia de política ambiental.

Dentro de la primera mitad de los años setenta, el año 1972 tiene un lugar sobresaliente en el acercamiento al conocimiento del fenómeno del desarrollo sustentable, vía el trabajo pionero de organizaciones no gubernamentales y organismos internacionales, representando el auge de esta primera etapa del movimiento socio/ambientalista.

Durante ese año el Club de Roma publica su influyente informe *Los límites del crecimiento* o Informe Meadows –en honor a los directores del proyecto, Donella y Denis Meadows, del MIT– centrando su análisis en cinco grandes tendencias mundiales de la época: industrialización acelerada, rápido crecimiento de la población, desnutrición ampliamente extendida, agotamiento de recursos no renovables y un medio ambiente deteriorado; es decir, los ámbitos económico, social, medioambiental, tecnológico y político, que afronta la humanidad al inicio del tercer milenio.

En junio del mismo año la ONU celebra la “Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano”, en Estocolmo, Suecia, cuya Declaración contiene 26 principios agrupando un conjunto de recomendaciones a los Estados, incorporando por primera vez conceptos como desarrollo económico, social y respeto al medio ambiente; la defensa de las generaciones presentes y futuras; y un llamado a la responsabilidad de todos los actores sociales por preservar el sistema ambiental.

En el punto 6 afirma que “la defensa y el mejoramiento del medio humano para las generaciones presentes y futuras se ha convertido en meta imperiosa de la humanidad, que ha de perseguirse al mismo tiempo que las metas fundamentales ya establecidas de la paz y el desarrollo económico y social en todo el mundo y de conformidad con ellas”.

En diciembre, la ONU funda el *Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente* (PNUMA), resultado de la Conferencia de Estocolmo sobre Medio Humano, constituyéndose en el organismo principal para el fomento de la cooperación ambiental entre todos los países mediante la realización de tratados internacionales.

El término desarrollo sustentable se utiliza por primera vez en 1980 en el documento *Estrategia mundial para la conservación. La conservación de los recursos vivos para el desarrollo sustentable*, elaborado por la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) en conjunto con el PNUMA y el *World Wildlife Fund* (WWF), en el cual se explica la contribución de los recursos vivos en la conservación de la sobrevivencia humana y el desarrollo sustentable.

La obra define el desarrollo como “la modificación de la biósfera y la aplicación de los recursos humanos, financieros, vivientes y no vivientes en la satisfacción de las necesidades humanas y el mejoramiento de la calidad de la vida humana”. Identifica a la pobreza, al crecimiento poblacional, la inequidad social y los términos del comercio, como los principales agentes de la destrucción del medio ambiente, y llama a un nuevo desarrollo internacional.

El desarrollo sustentable, establece la Estrategia Mundial para la Conservación "es un tipo de desarrollo que ofrece mejoras reales en la calidad de la vida humana y, al mismo tiempo conserva la vitalidad y diversidad de la Tierra. El objetivo es que el desarrollo será sustentable, lo cual hoy puede parecer visionario, pero es alcanzable, para más y más personas a las que también parece la única opción racional" (1980).

En el transcurso de los años ochenta la mayoría de las naciones establecieron dentro de sus estructuras de gobierno, organismos oficiales encaminados a la conservación del medio ambiente y de los recursos naturales en respuesta a las recomendaciones de los organismos internacionales, llegando incluso a politizarse el concepto ecologista en algunos países, con la consecuente erosión de su sustancia y credibilidad en los países en desarrollo.

Mas de una década de estudios en las diversas latitudes del mundo apoyada en la generación de leyes y reglamentos de diversos países, así como en las recomendaciones de numerosas organizaciones no gubernamentales, permitió a la ONU el escenario propicio para establecer en 1983 una Comisión especial para realizar un estudio de *Perspectiva Ambiental hasta el año 2000 y subsiguientes*, comenzando sus actividades en octubre de 1984 y concluyendo en abril de 1987.

Nos referimos a la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo artífice del prestigioso Informe *Nuestro futuro común*, o Informe Brundtland, en honor de la Dra. Gro Harlem Brundtland (exPrimera Ministra de Noruega), directora de la Comisión.

El informe contiene un amplio estudio sobre los principales factores que inciden en el desarrollo económico, social y ecológico de los países y establece que “la humanidad tiene la capacidad de promover el desarrollo sustentable para asegurar la satisfacción de las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”, declaración adoptada como concepto de desarrollo sustentable, y en opinión de la ONU, debe convertirse en un principio rector de todos los gobiernos, instituciones privadas y empresas en el mundo.

En virtud de la enorme influencia del informe desde su presentación, en diciembre de 1987 la ONU exhorta a sus propios organismos, a otros organismos internacionales y a los países miembros, a revisar sus políticas en materia de desarrollo sustentable, y alinearlas con las recomendaciones contenidas en el informe *Nuestro futuro común*.

El desarrollo sustentable, coincide la ONU con la Comisión, debe incluir temas como la preservación de la paz, mejorar la calidad del crecimiento, la erradicación de la pobreza, el crecimiento poblacional, la conservación de los recursos naturales, la reorientación de la tecnología, la fusión de asuntos de medio ambiente y la economía en la toma de decisiones.

En 1992, la ONU celebra la *Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo* (CNUMAD), en Río de Janeiro, Brasil, con la finalidad de fortalecer los acuerdos internacionales a favor de la protección del medio ambiente, que a la par de la gestión de los recursos naturales, deben integrarse a los problemas de pobreza y subdesarrollo, idea proveniente del concepto de *desarrollo sustentable*, tratando de conciliar las exigencias de los partidarios tanto del desarrollo económico como los de la conservación ambiental.

En su Principio No. Uno establece que “los seres humanos constituyen el centro de las preocupaciones relacionadas con el desarrollo sustentable. Tienen derecho a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza”.

La Conferencia adoptó el concepto de desarrollo sustentable como un objetivo factible mediante la integración equilibrada de los dinámicos factores económicos, sociales y medioambientales, para satisfacer nuestras necesidades y de las futuras generaciones.

Los factores sociales, económicos y medio ambientales, señala la Cumbre de Río, son interdependientes; la integración y el equilibrio de sus intereses a la hora de

satisfacer nuestras necesidades es vital para preservar la vida en el planeta, y para alcanzar este objetivo es necesario incorporar nuevos enfoques en relación con la producción, el consumo, la forma de vida y de trabajo, de relacionarnos y de la toma de decisiones.

En 1997 se funda el *Global Reporting Initiative* (GRI), organismo colaborador del programa PNUMA, constituida por una red internacional de distintas partes interesadas, con la finalidad de crear un marco común para la elaboración voluntaria de informes sobre el desempeño de las organizaciones en los aspectos económico, social y medioambiental, mediante el diseño de guías directrices estandarizadas.

En junio de 2000 el GRI publica las nuevas directrices para la elaboración de informes sobre el desarrollo sustentable, cuya tercera versión (G3 Directrices), es publicada en 2006. La guía GRI comprende dos grandes apartados: a) principios para la elaboración de memorias de sustentabilidad; y b) indicadores de desempeño en la elaboración de las memorias, en las dimensiones económico, ambiental y social, incorporando éste último las prácticas laborales y ética del trabajo, derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre los productos.

En adelante, la mayoría de los eventos de la ONU, otros organismos internacionales y ONG's centran su atención en el desarrollo sustentable, para promover la toma de conciencia en el cambio climático (Protocolo de Kyoto, 1997); la creación de índices de sustentabilidad para el fomento de las inversiones socialmente responsables (Dow Jones Sustainability Index, en 1999; Footsie for Good, en 2001; Equator Principles Financial Institutions, en 2002); las Conferencias de Ciudades Europeas Sustentables (Aalborg, 1994; Lisboa, 1996; Hannover, 2000; Aalborg+10, 2004); fomentar la responsabilidad social empresarial mediante la atención de los aspectos sociales y ambientales (Libro Verde CCE, 2001); y el fomento de la responsabilidad corporativa en materia de desarrollo sustentable (ONU, Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sustentable de Johannesburgo, 2002).

El concepto de desarrollo sustentable, formalizado por el Informe Brundtland y la ONU y construido mediante aportaciones tanto de leyes nacionales, organismos oficiales e internacionales y ONG's, durante más de 20 años de estudios, incorpora diversos elementos propios del transitar de las culturas, las naciones y la humanidad, entre ellos:

- 1) las generaciones presentes y futuras
- 2) las necesidades humanas y recursos naturales limitados

- 3) la situación del desarrollo y el medio ambiente
- 4) los aspectos económico, social, político y tecnológico
- 5) la industrialización, producción y consumo
- 6) el crecimiento demográfico y la urbanización
- 7) los diversos actores: gobiernos de los Estados, organismos internacionales, ONG's, corporaciones y Pymes, ciudadanos y grupos sociales
- 8) los horizontes de tiempo; corto, mediano y largo plazo e indeterminado
- 9) los alcances locales, regionales y globales
- 10) el conjunto de políticas, normas, reglamentos, recomendaciones y gestión
- 11) la educación ambiental para la toma de conciencia
- 12) la ética y el compromiso con la responsabilidad social
- 13) la búsqueda de la equidad, la justicia y el bienestar global
- 14) el cuidado del planeta como ser vivo
- 15) la participación de la ciencia en el estudio y atención del fenómeno.

Muchos más elementos, indudablemente, se encuentran implícitos en el concepto de desarrollo sustentable. Ahora, la tarea consiste en identificar cuáles de los arriba señalados reciben prioridad en el estudio del fenómeno y cómo se están analizando, tanto para efectos prácticos en el desempeño de las organizaciones, como pedagógicos.

Sébastien y Brodhag (2004) identifican los elementos básicos de desarrollo (económico y social, contenidos en un solo conjunto) y medio ambiente que al evolucionar durante los años noventa al concepto de desarrollo sustentable contemplan las dimensiones económico, social y ambiental –reconocidos desde la conferencia de la UNESCO en 1968 en París, la Ley NEPA de Estados Unidos de 1970, la conferencia de la ONU en 1972, en Estocolmo, y robustecidos en Río y Johannesburgo, entre otras– integrados por tres círculos intersectados, denominados “Los Tres Pilares del Desarrollo Sustentable”, originando numerosas propuestas teóricas. La siguiente figura ilustra esta idea.

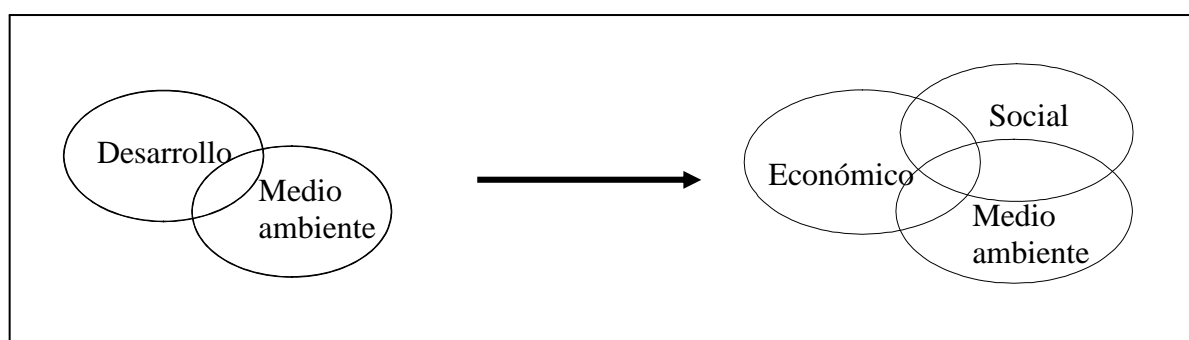


Figura 11. Los tres pilares del desarrollo sustentable. Fuente Sébastien y Brodhag (2004).

De esta forma, los factores económico, social y ambiental son objeto de un amplio número de estudios, llegando a constituir el paradigma en la práctica y el análisis del desarrollo sustentable. El triple balance de resultados que constituyen estos tres factores, son motivo de estudio en particular, como un elemento de nuestro método de análisis, en secciones posteriores.

La Asociación Francesa de Normalización (AFNOR)⁷¹, define cada uno de los factores de la siguiente manera:

- a) Económico, referido al desempeño económico clásico y a la capacidad de contribuir al desarrollo económico de la zona de establecimiento de la empresa, así como la de sus partes interesadas, respeto a los principios de sana competencia (ausencia de corrupción, de armonía, de posición dominante, etcétera)
- b) Medio ambiente, se refiere a la compatibilidad entre la actividad de la empresa y el mantenimiento de los ecosistemas. Comprende un análisis de los impactos de la empresa y de sus productos en términos de consumo de recursos, producción de desechos y emisión de contaminantes.
- c) Social, las consecuencias sociales de la actividad de la empresa para el conjunto de sus partes interesadas: empleados (condiciones de trabajo, niveles de remuneración, no discriminación); proveedores; clientes (seguridad e impacto psicológico de los productos); comunidades locales (perjuicios, respeto a las culturas); y la comunidad en general.

La AFNOR considera fundamental tomar en cuenta los tres pilares en el estudio de la responsabilidad social de las empresas, en el de las inversiones socialmente responsables, además del desarrollo sustentable.

La Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza reconoce que las causas de los problemas ambientales son, en gran parte, políticos, económicos y sociales, así como el vínculo entre medio ambiente y la salud humana. Centra su programa de trabajo 2005-2008 en las causas directas y subyacentes de la pérdida de la biodiversidad, el cual se describe en términos de los “tres pilares” del desarrollo sustentable.

⁷¹ **AFNOR**, Association Française de Normalisation. Portal del groupe Afnor :www.afnor.org/, consultado el 15 de abril de 2008.

Observa una clara asimetría en el interés dedicado a cada uno de los factores del desarrollo sustentable. Por un lado, se configura el esquema equilibradamente integrado propuesto desde la teoría y lo deseable por la mayoría de los actores; otro esquema muestra la realidad en la atención a cada uno de los factores, con un predominio de la dimensión económica, una simulada atención al aspecto social y un evidente menosprecio hacia el medio ambiente; y finalmente, un esquema dinámico que pretende desdibujar la hegemonía del factor económico y robustecer el aspecto ambiental en busca del equilibrio deseado.

La siguiente figura ilustra estas etapas del desarrollo sustentable.

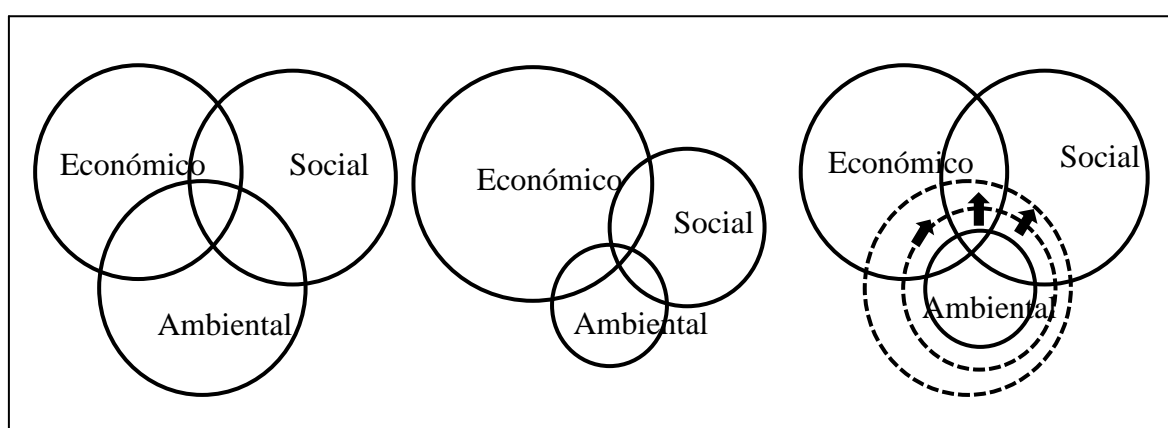


Figura 12. Los tres pilares del desarrollo sustentable: de izquierda a derecha, la teoría, la realidad y el cambio necesario para equilibrar el modelo. Fuente: Adaptado de UICN (2005).

Perspectivas, interpretaciones y controversias.

La importancia de la temática de desarrollo sustentable queda de manifiesto en el enorme número de colectivos humanos del más alto nivel –organismos internacionales, gobiernos de Estados, ONG’s, intelectuales, científicos, líderes mundiales, empresarios– interesados en la elaboración de estudios dirigidos a esclarecer el fenómeno con la finalidad de alcanzar un mayor conocimiento del mismo.

Basta recordar la reseña de eventos en la evolución del DS revisada en el capítulo segundo, para matizar la participación de la ONU, la UNESCO, los equipos de trabajo de los Dres. Meadows y colaboradores del MIT, o de la Dra. Gro Brundtland, o las ONG’s como el Club de Roma, agrupando a cientos de científicos –varios premios nobel entre ellos–, jefes y exjefes de Estado, dedicados al estudio del desarrollo sustentable.

No obstante que los diversos actores en relación a al RSE parecen estar de acuerdo en la presencia de los factores componentes del desarrollo sustentable: económico, social y ambiental, respaldados por las declaraciones de la Cumbre de Río y de Johannesburgo, y adoptados por la comunidad científica internacional, en el plano teórico no parece haber unanimidad en su concepción dando lugar a diversas interpretaciones, y los principios –de precaución, eficacia, solidaridad, responsabilidad, etc.– que las sostienen son en muchos casos ampliamente controvertidos y varían de un autor a otro.

En la esfera de las finalidades, de acuerdo con Ernult y Ashta (2007), el debate en torno al desarrollo sustentable se sitúa entre dos enfoques:

1) Ecológico o eco-centrado, llamado de sustentabilidad fuerte, cuyo principio es que el desarrollo de nuestras sociedades pasa por un medio ambiente sano. De acuerdo con Passet (1979) un sistema no puede ser sustentable si amenaza su soporte ecológico (citado en Sébastien y Brodhag, 2004). Los autores medioambientalistas definen los ecosistemas y los activos medioambientales como “capital natural crítico”, proveedores de servicios únicos (aire, agua, clima, etc.) un capital que conviene preservar (Turner, et al., 1994).

La perspectiva ecológica centra su atención en la protección de la vida de todos los seres vivos. En este enfoque la esfera de las actividades económicas se encuentran incluidas dentro de la esfera de las actividades humanas, y éstas, a su vez, contenidas en la esfera ambiental (Maréchal, 1996). La siguiente figura ilustra este enfoque.

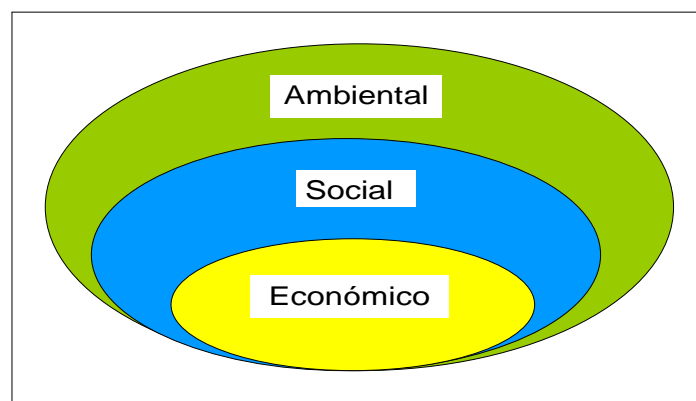


Figura 13. Enfoque ecológico del desarrollo sustentable. Fuente: adaptado de Ernult y Ashta (2007)

2) Económico o antropocéntrico, llamado de sustentabilidad débil, cuyo principio es que la prosperidad económica permite el progreso social y la protección del medio ambiente. Los partidarios del enfoque neoclásico o económico, siguiendo a Sébastien y Brodhag (2004), consideran que la naturaleza no tiene más que un valor instrumental y se apoyan en los adelantos técnicos para reparar todo tipo de daños. Los problemas medioambientales aquí se deben a una asignación ineficaz de los recursos económicos. Dentro de este enfoque (el capital integra el conjunto de activos naturales así como los servicios medioambientales), uno puede entonces sustituir medio ambiente por dinero o por educación (Solow, 1993).

Los autores situados en esta corriente de pensamiento anteponen la maximización de los indicadores económicos a expensas del deterioro del medio ambiente, e identifican la economía como esfera incluyente de las esferas ambientales y sociales.

La figura siguiente ilustra este enfoque.

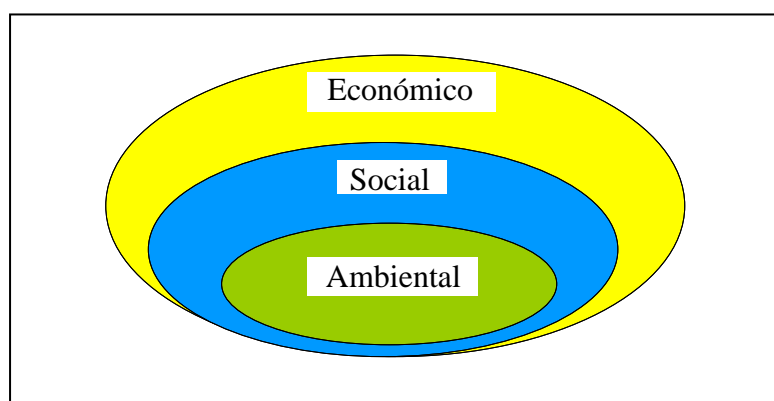


Figura 14. Enfoque económico del desarrollo sustentable. Fuente: adaptado de Ernult y Ashta (2007)

3) Hacia un enfoque social. A juzgar por los argumentos que sustentan los enfoques ecológico y económico, no resulta difícil encontrar una clara oposición entre ambos, sin perder de vista que el aspecto ambiental aunado a la parte social, tienen un papel primordial para alcanzar los objetivos del desarrollo sustentable.

Como atenuante de esta perspectiva dicotómica y considerando que la dimensión social –término relativo a una sociedad, a una colectividad humana y las relaciones entre sus miembros en el ámbito de las partes interesadas–, es generalmente aceptada como uno de los factores centrales del desarrollo sustentable, donde unos son actores en

la esfera ambiental realizando actividades en la esfera económica, ambas construcciones humanas, entonces es posible pensar en un enfoque social del desarrollo sustentable.

La figura siguiente ilustra esta propuesta.

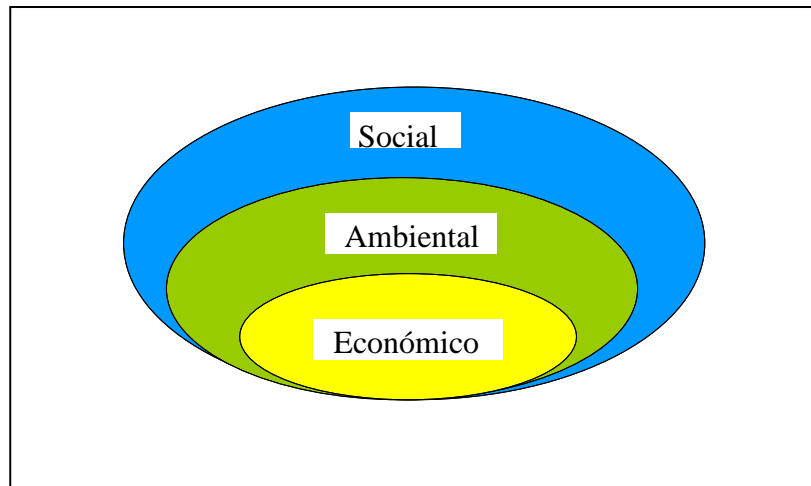


Figura 15. Enfoque social del desarrollo sustentable. Fuente: adaptado de Sébastien y Brodhag (2004).

El Grille RST de análisis de desarrollo sustentable.

Durante el año 2001 un equipo multidisciplinario de tres organismos franceses; el *Réseau Scientifique et Technique* (RST) asociado a la *Direction générale de l'urbanisme, de l'habitat et de la construction* (DGUHC/MAD), los *Centres d'études techniques de l'équipement* (CETE) y el *Centre d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques* (CERTU), con la finalidad de mejorar sus métodos de análisis de los proyectos a su cargo, se dieron a la tarea de elaborar una metodología que les permitiera integrar los objetivos de desarrollo sustentable contenidos en la Constitución francesa de 2005, en los términos de los principios de la Declaración de la Cumbre de Río de 1992⁷².

El *Grille* es una útil herramienta de lectura y pedagógica del desarrollo sustentable, elaborado en su primera versión RST01 en 2001 y publicado en mayo de 2002, y su segunda versión RST02 en 2006, con el objetivo de sensibilizar a los agentes del Estado y otras colectividades interesadas en los métodos y prácticas del desarrollo

⁷² **CERTU** – 2006. Centre d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques (Ministère des Transports, de l'Équipement, du Tourisme et de la Mer). www.certu.fr/, consultado el día 23 de mayo de 2008.

sustentable, en relación con la pertinencia y eficiencia de un proyecto, mediante el análisis de sus fuerzas y debilidades a fin de evaluar (a priori, a posteriori, en continuo) las posibilidades de desarrollo potencial, en el ámbito de la sustentabilidad.

Para su funcionamiento, el grille se apoya en los tres factores del desarrollo sustentable ampliamente revisados: social, medioambiental y económico, más una cuarta dimensión ausente en las propuestas anteriores que proporciona viabilidad al sistema: gobierno de democracia participativa, tal como han sido definidos en la Declaración de Río.

En esta propuesta la disposición de las esferas de cada dimensión –social, ambiental y económico– se empalman de manera integrada, formando tres intersecciones entre ellas y una cuarta que corresponde al núcleo del sistema, llamadas interfaces del desarrollo sustentable, como se ilustra en la siguiente figura.

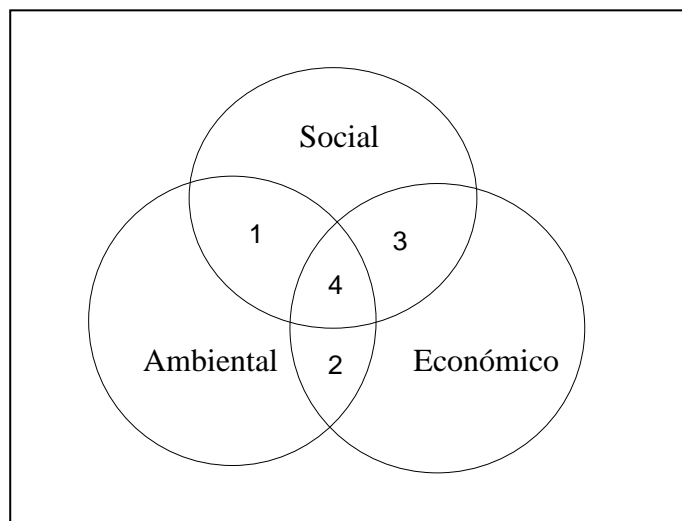


Figura 16. Intersecciones de las dimensiones social, ambiental y económico. Fuente: adaptado del Grille RST01 de Certu (2002).

En este orden de ideas, el equipo de trabajo autores del Grille RST01 establece las siguientes interfaces:

- 1) La intersección entre las dimensiones social y ambiental se denomina *habitable*.
- 2) La intersección entre las dimensiones ambiental y económica se denomina *viable*.
- 3) La intersección entre las dimensiones social y económica se llama *equitativo*.
- 4) La intersección entre las tres dimensiones: social, ambiental y económica, ubicada en el centro del conjunto, representa la calidad de *sustentable*.

El siguiente esquema ilustra estas intersecciones y dimensiones, bajo la égida del gobierno de democracia participativa.

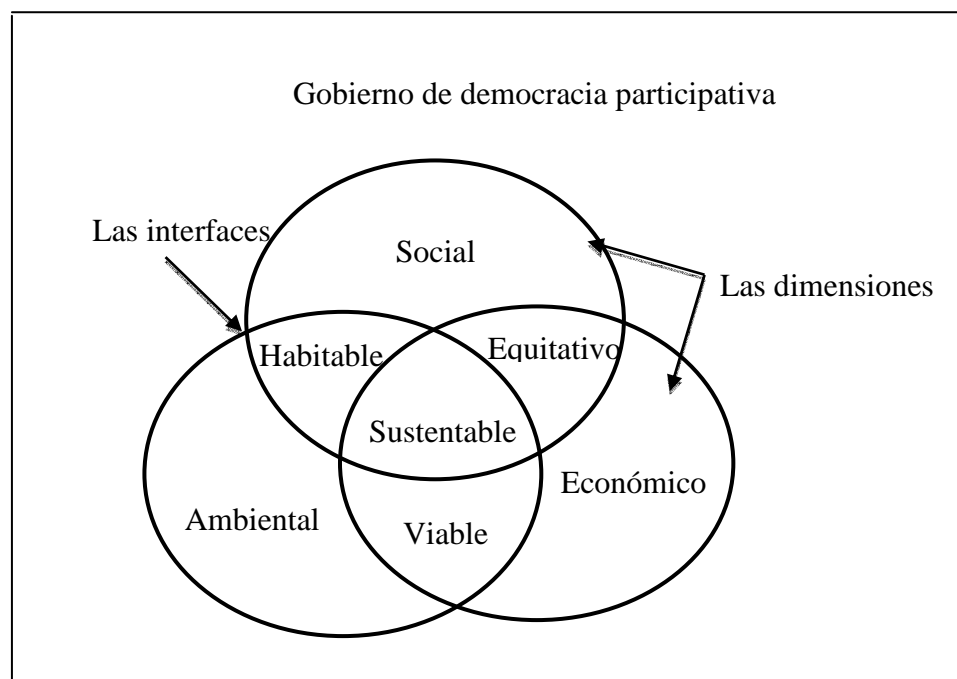


Figura 17. Identificación de las intersecciones y dimensiones del desarrollo sustentable. Fuente: Grille RST01 de Certu (2002).

En opinión del equipo autor del Grille toda las dimensiones del desarrollo sustentable son igualmente importantes y de igual valor. No tienen ninguna jerarquía, ni clasificación, ni orden predefinido; no hay subordinación entre ellas, ni entre sus elementos componentes. La cuarta dimensión, gobierno de democracia participativa, fue colocada de forma intencional fuera del esquema de las tres dimensiones. Más aún se ubica sobre el sistema como eje directriz en el desempeño de los tres factores, representando una dimensión clave en la gestión del desarrollo sustentable en el sentido que proporciona la cohesión necesaria de los procesos del sistema.

El proceso de evaluación del desarrollo sustentable mediante el Grille RST01 o RST02 (en su nueva versión) se basa en la revisión del desempeño de cada una de las dimensiones mediante la aplicación de un cuestionario conteniendo un conjunto de criterios a examinar; cuatro por cada dimensión, en total 16 ítems. De igual manera, se analiza el desempeño de los enlaces de las tres interfaces; habitable, viable, equitativo, mediante la asignación de cuatro criterios a cada una, es decir, 12 criterios en total. Se

utiliza una misma escala de evaluación en cada caso con la finalidad de conservar un equilibrio en la valoración de cada elemento e interface.

2) Reglamentaciones de organismos internacionales.

Las reglamentaciones y normas en relación con el desarrollo sustentable pueden dividirse en tres categorías; 1) leyes nacionales de aplicación forzosa en cada país; 2) disposiciones globales de organismos internacionales de carácter obligatorio unos y voluntario, otros; y 3) recomendaciones y guías metodológicas de ONG's especializadas en gestión ambiental para la elaboración de informes de sustentabilidad.

La preocupación por la generación de leyes y normas en relación con el desarrollo sustentable tiene sus orígenes en Estados Unidos desde finales de la década de los años sesenta a través de las acciones para la conservación de la naturaleza, cuando se crea la *National Environmental Policy Act* (NEPA), vigente a partir del primero de enero de 1970.

Mediante esta ley el gobierno norteamericano busca fomentar la armonía entre el hombre y el medio ambiente y promueve los esfuerzos para comprender a la naturaleza y prevenir daños a los sistemas ecológicos y recursos naturales importantes para la nación.

De forma casi inmediata se crean ministerios del medio ambiente y de protección de la naturaleza dentro de las estructuras de los principales gobiernos europeos, destacando entre ellos Inglaterra, Francia, Alemania y España, decretando leyes y reglamentos en materia de política ambiental. Haciendo eco a las recomendaciones de la ONU y de otros organismos internacionales orientados a la gestión ambiental; durante la década de los años setenta y ochenta la mayoría de los países se dieron a la tarea de implementar leyes similares para la protección de los recursos naturales.

En seguida se presenta una reseña de las principales reglamentaciones de alcance internacional acompañadas de un breve comentario, en la inteligencia que fueron analizadas en capítulos anteriores.

- Disposiciones de organismos internacionales.

Entre las principales disposiciones de organismos internacionales se encuentran los resultados de las conferencias celebradas por la ONU durante las últimas cuatro décadas, así como de la Comunidad Europea. Sobresalen las siguientes disposiciones:

1) La Cumbre de la Tierra de Johannesburgo (ONU, 2002) atiende retos tales como la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos y la conservación de los recursos

naturales, en un mundo donde la población crece cada vez más, aumentando la demanda de alimentos, agua, vivienda, energía, servicios sanitarios y seguridad económica.

2) El “Libro Verde sobre Responsabilidad Social de las Empresas” (CCE, 2001). Propone asumir la RSE mediante un enfoque global, gestión integrada, informes y auditorías, calidad en el trabajo, etiquetas sociales y ecológicas, e inversión socialmente responsable.

3) La Declaración de los Objetivos del Milenio (ONU, 2000), tales como erradicar la pobreza extrema y el hambre, lograr la educación primaria universal, promover la igualdad de género y reforzar el papel de la mujer, reducir la mortalidad de los niños menores de cinco años, mejorar la salud materna, detener la propagación del VIH/SIDA, garantizar la sustentabilidad del medio ambiente y fomentar una alianza mundial para el desarrollo.

4) La Declaración de Malmö (2000), surgida del *Primer Foro Global Ministerial de Medio Ambiente*, entre el PNUMA y el Gobierno de Suecia; revisa la seria discrepancia entre los compromisos y las acciones de la comunidad internacional sobre los temas ambientales y contribuye a definir la agenda global para desarrollo sustentable del siglo XXI.

5) El Protocolo de Kyoto (1997, en vigor en febrero de 2005), documento fundamental en relación con las acciones de los países industrializados para estabilizar el cambio climático vía la reducción de emisiones de gases contaminantes causantes del efecto invernadero.

6) La Declaración de Nairobi (ONU, 1997), define la función y el mandato futuros del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), confirmándolo como el principal órgano de la ONU en la esfera del medio ambiente.

7) La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo, CNUMAD, (ONU, 1992) en Río de Janeiro, Brasil, con los siguientes resultados.

- La Declaración de Río, contiene 27 principios para ayudar a guiar la acción internacional basándose en la responsabilidad medio ambiental y económica.

- El Programa 21 o Agenda 21, minucioso programa de acciones a desarrollar en cada país por regiones orientado a alcanzar el desarrollo sustentable en el siglo XXI, incluyendo nuevos métodos educativos y nuevas formas de preservar los recursos naturales.

- La Convención Marco sobre el Cambio Climático, acuerdo cuyo objetivo principal es la estabilización de las concentraciones de gases invernadero en la atmósfera.

- El Convenio sobre Diversidad Biológica (CDB), documento básico para la conservación de la diversidad biológica, del uso sustentable de sus componentes y del reparto equitativo de los beneficios derivados del uso de recursos genéticos.

- La Declaración de Principios Forestales, criterios que rigen la política internacional para la protección, administración, conservación y el uso sustentable de los bosques.

8) El Informe “Nuestro futuro común” de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (ONU, 1987), expone la declaración adoptada como concepto de desarrollo sustentable que la ONU convierte en principio rector de todos los gobiernos, instituciones privadas y empresas en el mundo.

9) La Carta Mundial de la Naturaleza (1982), estableciendo en su fase de aplicación que los principios enunciados se incorporarán según corresponda en el derecho y la práctica de cada Estado y se adoptarán también a nivel internacional.

10) La Declaración de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Humano en Estocolmo (ONU, 1972), establece 26 principios o criterios comunes que ofrecen a los países las guías necesarias para mejorar y preservar el medio humano.

- Disposiciones de Organizaciones no gubernamentales.

1) Los Principios de Ecuador (2002), directrices elaboradas y asumidas voluntariamente por las instituciones bancarias para la gestión de conceptos sociales y ambientales en relación con la financiación de proyectos de desarrollo.

2) El Índice FTSE4Good (2001) agrupa a las compañías con mayor compromiso en el ámbito de la responsabilidad corporativa, evaluándolas en función de sus acciones a favor del desarrollo sustentable y de los derechos humanos, para efectos de selección en materia de inversiones socialmente responsables.

3) La Guía GRI (Global Reporting Initiative, 2000; G3 Directrices, 2006), marco común para elaboración voluntaria de informes sobre el desempeño organizacional en los aspectos económico, social y medioambiental o guía para elaborar memorias de sustentabilidad.

4) La Norma OHSAS-18001:1999, (BSI), herramienta para ayudar a las organizaciones en la prevención de los riesgos laborales; ha evolucionado a la norma OHSAS 18001:2007 *Requisitos de sistemas de gestión de seguridad y salud*, mejorando la compatibilidad con la norma ISO 14001:2004.

5) El Índice Dow Jones de Sustentabilidad, DJSI (1999), ranking global que permite valorar el comportamiento financiero de las principales organizaciones del mundo que operan con criterios de sustentabilidad.

- 6) La Norma SA 8000 (SAI, 1997), certificación voluntaria para mejorar el desempeño social de la empresa y sus proveedores, con base en las disposiciones de la ONUy la OIT.
- 7) La Norma UNE-EN ISO 14001:1996, especifica los requisitos para la implantación y evaluación de un sistema de gestión medioambiental; evoluciona a ISO 14001:2004, cuyos objetivos radican en clarificar los contenidos para facilitar el uso de la norma y aumentar su compatibilidad con la Norma ISO 9001:2000, de gestión de la calidad.
- 8) La Norma UE Eco-Management and Audit Scheme, EMAS (UE, 1993), herramienta de gestión ambiental voluntaria que implica la implantación, verificación y control de sistemas de gestión ambiental en las organizaciones.

2. Gestión de calidad y ambiental.

El segundo componente de la dimensión desarrollo sustentable en el método para el análisis de la RSE se refiere a la gestión de calidad y la gestión ambiental en la organización, ambos en el marco de las modernas teorías administrativas con énfasis en la calidad y la mejora continua, en boga a partir de los años ochenta y estrechamente ligados con la aparición del movimiento de la responsabilidad social empresarial en los países industrializados.

A raíz de las regulaciones nacionales e internacionales creadas para promover el desarrollo sustentable, diversas ONG's se dieron a la tarea de organizar equipos de trabajo expertos en la elaboración de sistemas y procesos capaces de garantizar los estándares de calidad deseables en los productos y servicios, incluyendo las mejoras en los procesos de producción, con criterios de respeto al medio ambiente.

La gestión de calidad representa el actual paradigma económico cuyo objetivo es la mejora continua de los procesos y productos con la finalidad de ofrecer a los consumidores los bienes y servicios deseados a precio justo, elaborados con apego a las normas de respeto por la salud física y mental de las partes interesadas en la organización, así como la observancia de las disposiciones para la preservación del medio ambiente.

La toma de conciencia de la relevancia de conservar y mejorar en muchos casos los ecosistemas naturales deteriorados sin piedad por el hombre en su búsqueda del confort y la felicidad hedonista durante la era racionalista de la civilización contemporánea, ha sido un proceso lento y asimétrico entre los países.

Quienes mayor participación han tenido en el quebranto del medio ambiente, no es aventurado afirmar, son los países altamente industrializados, principalmente los que han centrado sus actividades económicas en la explotación de los recursos naturales, la energía, la industria química y la industria de la guerra. Mientras que los países en desarrollo no cuentan con tecnologías de vanguardia y en muchos casos sus comunidades de origen indígena han manifestado de manera milenaria un profundo respeto por su entorno, los seres vivos y los fenómenos naturales en general, propiciando su preservación.

La toma de consciencia por la valoración a la naturaleza es fruto de un proceso indiscutible: la educación desde temprana edad, a través de leyes y políticas públicas que protegen el medio ambiente, los ecosistemas y los seres vivos; partiendo de la necesidad de incorporar contenidos relacionados con la promoción de los derechos de la naturaleza en la educación básica y media superior, principalmente; la reeducación de los adultos mediante programas intensivos de capacitación y formación al interior de las organizaciones, así como sanciones severas a quienes infrinjan las leyes defensoras del medio ambiente⁷³.

Si nos atenemos a la teoría de las inteligencias múltiples, el párrafo anterior asume que la educación se dirige al segmento de nuestro cerebro que encuentra identidad con los seres vivos y descubre la necesidad de cuidar esa parte vital de su propio ser. En una palabra, se está desarrollando la inteligencia ecológica.

A continuación se revisarán algunos referentes en relación con la gestión de calidad en las organizaciones, que en mi opinión representa un prerequisite para acceder a una toma de consciencia en la adopción de una deontología ambientalista.

1) Sistemas de gestión de calidad.

El sistema de gestión de la calidad es una de las herramientas administrativas modernas implementada en las organizaciones en la búsqueda consistente de la productividad a través de programas de mejora continua entre los factores críticos en las empresas: personas, sistemas, procesos, productos y servicios.

Con antecedentes en los trabajos pioneros de Shewart en los años cuarenta del siglo XX y las enormes aportaciones de Deming, Ishikawua, Ono, Crosby, Joram y

⁷³ El eminente pedagogo de origen brasileño Paulo Freire, sostenía que una de las principales finalidades de la educación es la formación de la consciencia entre los educandos; acceder a la capacidad de decidir mediante el esfuerzo serio de la concientización, utilizando la ciencia y la tecnología al servicio de la liberación permanente del hombre, para llegar a comprender de manera crítica la realidad social, política y económica en la que se encuentra, axioma de gran aplicación en la educación ambiental.

Feigenbaum en las décadas siguientes, es hasta los años ochenta que se consolida conceptualmente como un conjunto sistematizado de conocimientos para empezar a estructurar los cuerpos teóricos en la materia, con plena aceptación tanto en el ámbito empresarial como académico, con aplicación en todo tipo de organizaciones, tanto privadas como públicas y sociales.

Cuando se habla del movimiento de la calidad se piensa inicialmente en Japón como detonador apoyado en otros países orientales. Sin embargo, es en Estados Unidos (durante las primeras décadas del siglo XX) y los países centroeuropeos (Alemania, Francia) e Inglaterra donde tuvieron lugar las primeras investigaciones en relación con la mejora de los resultados en las empresas que la teoría administrativa viene a clasificar en diversas corrientes y enfoques: clásica, de relaciones humanas, de la contingencia, de la matemática, de sistemas, desarrollo organizacional, hasta llegar a la administración de la calidad total.

Hoy día en el escenario internacional dos son los sistemas predominantes en el ámbito de la gestión de calidad, tanto para organismos públicos como privados, estos son: ISO (*International Standards Organization*) y EFQM (*European Foundation for Quality Management*), de las cuales en seguida se hacen algunos comentarios.

La Organización Internacional de Estándares (ISO, por sus siglas en inglés), es una organización no gubernamental creada en 1947 y constituida por una red de organismos e institutos de normalización de más de 160 países, cuya Secretaría General se encuentra en Ginebra, Suiza, reconocida como el mayor diseñador de normas capacitado para avalar las características deseables de los productos y servicios, tales como la calidad, respeto al medio ambiente, seguridad, fiabilidad, eficiencia y de intercambio, en consonancia con los acuerdos de la Organización Mundial del Comercio⁷⁴.

El sistema ISO agrupa una amplia gama de normas organizadas por familias, en la cual ISO 9000 se refiere a las prácticas de gestión de la calidad. Incluye los siguientes estándares:

- ISO 9000:2000, Sistema de gestión de calidad, fundamentos y vocabulario.
- ISO 9001:2000, Sistema de gestión de calidad, requerimientos.
- ISO 9004:2000, Directrices para la mejora de resultados.

⁷⁴ISO, Op. Cit.

El sistema ISO se basa en un conjunto de ocho principios de gestión de la calidad, los cuales se definen en las normas arriba mencionadas. Estos principios son los siguientes:

- 1) El enfoque al cliente. Busca garantizar un enfoque equilibrado entre la satisfacción de las necesidades de los clientes y otras partes interesadas, como son propietarios, empleados, proveedores, gobierno, las comunidades locales y la sociedad.
- 2) Liderazgo. Capacidad para establecer la unidad de propósito y de dirección, crear el ambiente interno óptimo para alcanzar los objetivos, estableciendo una clara visión de futuro sustentada en una sólida misión y valores compartidos de la organización.
- 3) Participación de las personas. La gente en todos los niveles de la jerarquía son la esencia de la organización, la gerencia centrada en las personas inspira la plena participación para alcanzar el máximo compromiso.
- 4) Enfoque de proceso. Un objetivo se alcanza con mayor eficacia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan y se desarrollan como un proceso y se aplica el método de la mejora continua, mediante la evaluación permanente del desempeño.
- 5) Enfoque de sistema de la gestión. La identificación, comprensión y gestión de procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficiencia en el logro de los objetivos de la organización, proporcionando confianza a las partes interesadas.
- 6) La mejora continua. En relación con los procesos, sistemas, productos y el desempeño en general de la organización debe ser un objetivo permanente.
- 7) Enfoque de hechos para la toma de decisiones. En el contexto de la racionalidad limitada las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos e información confiable.
- 8) Relaciones de beneficio recíproco con proveedores. La organización y sus proveedores son actores interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor agregado a los procesos, sistemas, productos y servicios.

Generalmente las normas ISO son específicas de un determinado producto/servicio, material o de un proceso. Sin embargo, las normas ISO 9001 (calidad) e ISO 14001 (medio ambiente) son pautas generales de sistemas de gestión, aplicables a cualquier organización, grande o pequeña, o cualquier producto o servicio y sector de actividad; ya sea del sector privado, público y/o social.

La Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM, por sus siglas en inglés) es una membresía basada en organizaciones sin fines de lucro, creada en 1988

por 14 empresas europeas líderes en su ramo, con la misión de dirigir la fuerza de la excelencia sustentable en Europa y una visión de organizaciones excelentes, mediante la promoción del concepto de socio con empresas similares en Europa, las cuales han ayudado a desarrollar los conceptos fundamentales de la excelencia y promover el Modelo de Excelencia de EFQM.

Para que una organización pueda maximizar los beneficios de la adopción del Modelo EFQM de la Excelencia, un equipo de gerentes debe primero asegurar su acuerdo con los conceptos. Si éstos no están totalmente comprendidos y aceptados, los progresos con la adopción del modelo será difícil y potencialmente, sin sentido.

Los conceptos fundamentales de la excelencia son los siguientes:

- 1) Orientación de resultados. Lograr resultados que complazca a todos los *stakeholders* de la organización.
- 2) Enfoque en los clientes. Referido a la creación sustentable de valor para el cliente.
- 3) Liderazgo y constancia de propósito. La excelencia es un liderazgo visionario e inspirador, acompañada de la constancia de propósito.
- 4) Administración por procesos y hechos. El manejo de la organización a través de un conjunto de sistemas interdependientes e interrelacionados, procesos y hechos.
- 5) Desarrollo de personal e involucramiento. Relativo a la maximización de la contribución de los empleados mediante su desarrollo e involucramiento.
- 6) Aprendizaje continuo, innovación y mejora. Concerniente al desafío del *status quo* mediante la utilización del aprendizaje para crear innovación y oportunidades de mejora.
- 7) Desarrollo de socios. Desarrollo y mantenimiento de socios con valor agregado.
- 8) Responsabilidad social corporativa. Exceder la estructura mínima regulatoria en que la organización opera y responder a las expectativas de sus *stakeholders* en la sociedad.

Cualquiera que sea su sector, tamaño, estructura o madurez, para alcanzar el éxito, las organizaciones necesitan establecer una apropiada estructura gerencial. El Modelo EFQM de Excelencia se introdujo a inicios de 1992 como un instrumento para la evaluación de las organizaciones interesadas en obtener el Premio Europeo de la Calidad. Es ahora ampliamente utilizado para el arreglo organizacional en Europa y ha llegado a constituir las bases para la mayoría de los premios nacionales y regionales de calidad.

El Modelo es una práctica herramienta que puede ser usado de diversas formas: como un instrumento de auto-evaluación, como una forma de *benchmark* con otras

organizaciones, como una guía para identificar áreas de oportunidad, como base para un vocabulario común y una forma de pensamiento, como una estructura para el sistema gerencial de la organización.

El Modelo EFQM de Excelencia es una estructura basada en nueve criterios, cinco de los cuales (liderazgo, administración de personal, políticas y estrategias, recursos y procesos) se llaman *Habilitadores* (se refieren a la manera en que la organización obtiene resultados); y cuatro (satisfacción de los empleados, satisfacción del cliente, impacto en la sociedad y resultados empresariales) se denominan *Resultados* (referidos a los logros de una organización). Los resultados son causados por los habilitadores, y éstos son mejorados utilizando la retroalimentación de los resultados.

El Modelo reconoce la existencia de muchos enfoques para alcanzar la excelencia sustentable en todos los aspectos del desempeño. La satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y el impacto en la sociedad se consiguen por medio del liderazgo, el cual debe regir las políticas y estrategias, la administración de personal y los recursos y procesos para desembocar en la excelencia de los resultados empresariales.

El Modelo EFQM es presentado en el diagrama siguiente. Las flechas enfatizan la naturaleza dinámica del modelo y muestran la innovación y el aprendizaje ayudando a mejorar los habilitadores que se dirigen a resultados mejorados. Los porcentajes que aparecen en la siguiente figura indican el peso asignado en el premio EFQM.

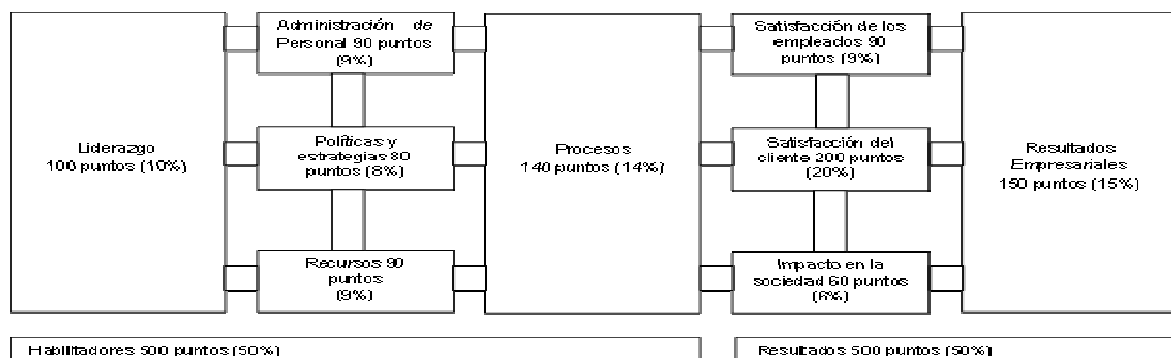


Figura 18. Modelo EFQM para compañías de excelencia. **Koontz** y **Wheirich** (1998) *Administración comparada*. McGraw-Hill, México.

2) *Sistemas de gestión ambiental.*

En paralelo al movimiento de la calidad durante los años setenta y ochenta y como efectos de las presiones de diversos actores sociales en relación con el deterioro medioambiental, sustentado en descubrimientos científicos, las organizaciones metanacionales (ONU, OIT, OCDE, UE), organizaciones no gubernamentales y algunos directivos conscientes del detrimento causado por sus procesos y productos, se dieron a

la tarea de establecer las bases, las metodologías, los protocolos y los acuerdos orientados a generar y poner en práctica sistemas de gestión ambiental al interior de las organizaciones productivas.

De manera similar, los gobiernos de los países industrializados comenzaron a establecer leyes y normas para la protección del medio ambiente, así como la estructura administrativa gubernamental mediante la creación de los ministerios e institutos necesarios para la regulación y observancia de la ley. Hoy día casi en todos los países se encuentra al menos una ley para la defensa del medio ambiente y el establecimiento de firmas comerciales debe cumplir con un estudio previo de impacto ambiental obligatorio.

Desde hace varios años existe una preocupación, al parecer, genuina, por los efectos del cambio climático sobre numerosas regiones del mundo como producto del desequilibrio del medio ambiente manifestado en grandes eventos climatológicos (huracanes, tsunamis, prolongadas sequías, temperaturas extremas, etc.). Uno de los principales promotores de la defensa del medio ambiente es el ex vicepresidente de Estados Unidos, Al Gore, quien en el año 2007 recibe el Premio Nobel de la Paz por estas actividades, en compañía del Panel Intergubernamental sobre el Cambio Climático (PICC) de la ONU.

Un sistema de gestión ambiental es un método de trabajo con las especificaciones acerca de los procesos, procedimientos, sistemas productivos y administrativos que deben desarrollar las organizaciones para llevar a cabo sus actividades con el menor impacto al medio ambiente, al planeta y, por ende, a los seres vivos que habitamos en él.

Cualquier sistema de gestión ambiental que se precie de serlo debe estar inspirado en la propuesta de desarrollo sustentable de la ONU de satisfacer las necesidades de las actuales generaciones sin comprometer los recursos de las generaciones futuras, expresada en el documento *Nuestro futuro común* (1987).

Un sistema de gestión ambiental puede implementarse de diferentes formas según el sector o actividad industrial y las necesidades de la organización. Sin embargo, varios elementos comunes deben tomarse en cuenta: la política y/o programa medio ambiental, estructura de la organización, integración de las operaciones, el sistema de documentación, las medidas preventivas y correctivas, las auditorías de gestión ambiental, la formación y comunicación externa, entre otros.

Se han elaborado a la fecha diversos sistemas de gestión ambiental, entre los más importantes se encuentran los siguientes:

A) La Norma ISO 14000, Gestión del medio ambiente. La familia ISO 14000 es el conjunto de normas del sistema ISO orientadas a la gestión del medioambiente incluyendo el cambio climático. En 1996 publica la norma UNE- EN ISO 14001:1996, definiendo los requisitos de un sistema de gestión ambiental genérico.

La norma capacita a una organización en la implantación y evaluación de un sistema de gestión medioambiental, expresándolo como una política y objetivo de orden superior, sin interferir con las metas económicas de la misma. Tiene más de 350 normas para el control de aspectos como la calidad del aire, el agua y el suelo.

Estas normas son un medio para proporcionar a las empresas y los gobiernos la validez científica de los datos sobre los efectos ambientales de la actividad económica o utilizarse como la base técnica para la reglamentación ambiental.

Los apartados vitales que sustentan la norma conocidos también como *Requisitos del sistema de gestión medioambiental*, son los siguientes:

1. Requisitos generales. Incluye una declaración donde se indica que la organización debe establecer y mantener al día un sistema de gestión medioambiental.
2. Política medioambiental. Definición de la política, objetivos y metas medioambientales de la organización apropiada a la naturaleza de sus actividades.
3. Planificación. Incluyendo aspectos medioambientales, requisitos legales y otras obligaciones, objetivos y metas, así como programa de gestión medioambiental.
4. Implantación y funcionamiento. Aspectos tales como estructura y responsabilidades; formación, sensibilización y competencia profesional; comunicación; documentación del sistema de gestión medioambiental y su control.
5. Comprobación y acción correctora. Asuntos tales como seguimiento y medición; acción correctora y preventiva; registros; auditoria del sistema de gestión medioambiental.
6. Revisión por la Dirección.

A partir de este último apartado se revisa y se actualiza la política medioambiental de la empresa, generándose un ciclo de mejora continua.

En el año 2004, con la finalidad de adecuar la norma a las necesidades actuales de las organizaciones, se modifica para dar lugar a la versión ISO 14001:2004, cuyos objetivos son clarificar los contenidos para facilitar el uso de la norma, y aumentar su compatibilidad con la Norma ISO 9001:2000, referente a la gestión de la calidad.

La nueva norma puede utilizarse para cumplir los objetivos internos (control de los procesos y de actividades con impacto sobre el medio ambiente, y asegurar a los empleados que trabajan para una organización ecológica) y externos (garantizar a las partes interesadas el compromiso con el medio ambiente y con las reglamentaciones ambientales).

Los requisitos de esta norma pueden incorporarse en cualquier sistema de gestión medioambiental; su aplicación dependerá de la política medioambiental de la organización, la naturaleza de sus actividades, productos y servicios, y condiciones de funcionamiento.

B) La Norma Eco-Management and Audit Scheme (EMAS). Herramienta de gestión y auditoría medioambientales de participación voluntaria, creada por la Unión Europea en 1993, dirigida originalmente sólo a empresas de los sectores industriales privados. En el año 2001 se extiende a las organizaciones de todos los sectores económicos, incluidos los servicios públicos que operan en la Unión Europea.

EMAS implica la implantación, verificación y control de sistemas de gestión ambiental en las organizaciones y se ha fortalecido al exigir la observancia de la norma EN/ISO 14001. Una organización que aspira a la certificación EMAS debe realizar un análisis integral medioambiental, establecer un sistema de gestión ambiental, integrar un sistema de auditoría ambiental, y proporcionar una declaración de su desempeño ambiental.

El proceso de certificación de EMAS consta de las siguientes etapas:

1. Análisis medioambiental de la organización considerando sus actividades, productos, servicios y métodos de evaluación, marco normativo sobre el medio ambiente y las prácticas de gestión y procedimientos.
2. Establecer un sistema de gestión ambiental orientado a lograr la organización política medioambiental definida por la alta dirección.
3. Realizar una auditoría ambiental, evaluando el sistema de gestión *in situ* de acuerdo con la organización de políticas y programas y los requisitos normativos ambientales.
4. Entregar una declaración de su desempeño ambiental, incluyendo los resultados logrados y las acciones futuras para continuar con la mejora continua medioambiental de la empresa.

En la mayoría de los países industrializados los consumidores se muestran cada vez más exigentes respecto de las estrategias de protección del medio ambiente por parte de las organizaciones comerciales; éstas deben buscar satisfacer estas demandas si

desean continuar con la preferencia de sus clientes. Requieren, por lo tanto, obtener las etiquetas de protección al medio ambiente a través de los organismos reconocidos, entre ellos el EMAS.

Algunas ventajas del sistema EMAS para sus clientes son las siguientes: empleo de un sistema desarrollado para la gestión del medio ambiente; ahorro de recursos y costos; beneficios financieros; incentivos a la innovación ecológica; cumplimiento de la legislación ambiental; nuevas oportunidades de negocios en mercados verdes; credibilidad, confianza y mejores relaciones con las partes interesadas; y mejor clima organizacional de la empresa.

En algunos países miembros de la Unión Europea, algunos instrumentos de EMAS son la base para la legislación ambiental y el desarrollo sustentable a alcanzar. Los atributos más relevantes del EMAS en este caso, son los siguientes:

- * Rendimiento. EMAS es un sistema de gestión ambiental armonizado en toda la Unión Europea con el propósito de mejorar la actuación ambiental de las organizaciones.
- * Transparencia. Utilizar el logotipo de EMAS es una herramienta eficaz para comunicar el compromiso de la empresa y la rendición de cuentas con relación al medio ambiente.
- * Credibilidad. La naturaleza externa del registro EMAS es garantía de la credibilidad pública en gestión ambiental de la organización que lo ostente.

En septiembre de 2001, la Comisión Europea adopta el sistema EMAS en la gestión ambiental de sus actividades, recursos y procesos, en base a los principios de desarrollo sustentable de la Cumbre de Río (1992), dando al sistema un fuerte respaldo institucional, convocando de manera implícita a las demás organizaciones a su incorporación.

C) Las normas surgidas de las conferencias mundiales de la ONU. Las conferencias mundiales celebradas por la ONU en los años 1972 (Estocolmo), 1992 (Río de Janeiro) y 2002 (Johannesburgo) han resultado pródigas en la emisión de normas y sistemas para la atención del medio ambiente y desarrollo sustentable, surgidas de los acuerdos de los países miembros y dirigidas a todos los gobiernos de los Estados, así como a las organizaciones de los sectores productivos con la finalidad de orientar la elaboración de sus propias políticas y estrategias medioambientales.

En la inteligencia de que estas disposiciones han sido revisadas en secciones previas, en este espacio solamente son mencionadas.

- La *Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sustentable* de 2002.

- La *Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y Desarrollo* de 1992.
- El *Protocolo de Kyoto de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático* de 1997.
- La *Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente* de 1972.

D) Otros sistemas para la gestión ambiental. De manera similar a las disposiciones y sistemas emanados de las conferencias mundiales de la ONU se encuentra un conjunto de herramientas escrupulosamente elaboradas para la implantación y seguimiento de sistemas de gestión ambiental, o bien para la elaboración de memorias y reportes de sustentabilidad.

En virtud de que estos instrumentos fueron analizados en secciones anteriores, en esta ocasión solamente se mencionan los más acreditados en el ámbito de la RSE.

- El índice FTSE4Good, Footsie for Good (2001).
- La Guía GRI para elaborar memorias de sustentabilidad empresarial (2000).
- El Índice Dow Jones de Sustentabilidad, DJSI (1999).

3. Triple Balance de Resultados.

El tercer elemento de la dimensión *Desarrollo sustentable* del método propuesto para el estudio de la responsabilidad social de las empresas es el Triple Balance de Resultados o *Triple Bottom Line*, complementario de los otros dos componentes: conceptualización y reglamentaciones y gestión ambiental.

El Triple Bottom Line, expresado con frecuencia con los acrónimos TBL o 3BL, es también denominado como *People, planet and profit* (personas, planeta y ganancia), se refiere a un conjunto de criterios para la evaluación del desempeño de las organizaciones, propios de los aspectos económico, ambiental y social.

Como se observa desde el inicio del presente capítulo, dedicado a la construcción del concepto de desarrollo sustentable a lo largo de un amplio estudio identificando sus orígenes, tres son los aspectos predominantes en el modelo del TBL: económico, social y ambiental, representados en círculos intersectados, como lo ilustra la siguiente figura.

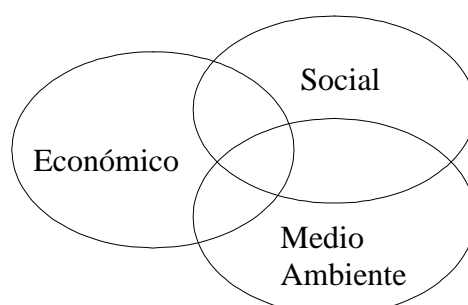


Figura 19. Los aspectos económico, social y ambiental, componentes del *Triple Bottom Line*.

La aparición del TBL es un fenómeno de la actividad empresarial moderna con referencias desde las primeras legislaciones a favor del medio ambiente a principios de los años setenta en Estados Unidos, en los trabajos de diversas ONG's defensoras del medio ambiente y principalmente en las reuniones cumbres de la ONU en relación con la preservación del medio ambiente, particularmente el Informe Brundtland de 1987.

Su auge tiene lugar durante los años noventa al surgir en paralelo las presiones de grupos activistas por la preservación del medio ambiente por parte de las corporaciones comerciales, así como los estudios que demostraban la preferencia de los consumidores hacia los productos provenientes de empresas con programas ecológicos y de equidad.

Las corporaciones, en este sentido, asumen diversas responsabilidades producto de su actividad industrial, y destinan recursos económicos y humanos a las tareas orientadas a la conservación del medio ambiente de la localidad, así como a la atmósfera en general, además de participar en el desarrollo (económico y social) de las comunidades locales.

El informe del TBL involucra una ampliación a la estructura del informe tradicional de desempeño con predominio del aspecto económico, para dar lugar a la inclusión de las actividades ecológicas, sociales, éticas y de transparencia de la organización, situación que implica de suyo un cambio de cultura corporativa entre la alta dirección para dar cabida al concepto de desarrollo sustentable.

Aunque existen diversas referencias durante el transcurso de los años setenta y ochenta, el término Triple Bottom Line se debe al autor inglés John Elkington desde 1994 y ampliado en su influyente libro *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business* (1998), donde lo define como una prosperidad económica, calidad medioambiental y justicia social.

Elkington relata cómo el término Triple balance de resultados fue tomando forma sobre la base del Informe Brundtland, el cual integra las preocupaciones medioambientales y sociales a las tradicionales económicas de la organización. En sus

estudios, el autor identifica siete revoluciones que caracterizan la transición del capitalismo sustentable, el cual, asegura, será uno de los más complejos de la especie humana en el marco de una revolución cultural global en el tercer milenio.

Los siete paradigmas conductores de la transición son los siguientes⁷⁵:

<u>Paradigma</u>			
	<u>Antiguo</u>		<u>Nuevo</u>
1) Mercados	Obediencia	→	Competencia
2) Valores	Duros	→	Suaves
3) Transparencia	Cerrada	→	Abierta
4) Ciclo de vida tecnológica	Producto	→	Función
5) Asociación	Subversión	→	Simbiosis
6) Tiempo	Amplio	→	Largo
7) Gobierno corporativo	Exclusivo	→	Incluyente

Figura No. 20. Paradigmas de la transición. Adaptado del libro de Elkington (2004).

En el ámbito de la responsabilidad social empresarial, el concepto del Triple balance de resultados exige de una compañía ser responsable principalmente con sus *stakeholders* (partes interesadas, se refiere a toda persona quien es influida, directa o indirectamente, por las acciones de la firma, tales como empleados, sindicatos, clientes, proveedores, gobierno, comunidad en general), más que con sus *shareholder* (propietarios).

Desde su aparición, el concepto de TBL tiene un conjunto de argumentos a favor y otros en contra. Entre los primeros están los que defienden la idea del riesgo que representa la capacidad limitada del planeta para producir satisfactores, los efectos del cambio climático, la protección a la naturaleza y la economía ecológica con equidad, privilegiando el capital social. Entre los argumentos en contra se encuentran la división del trabajo, la efectividad observada en las sociedades desarrolladas, el nacionalismo, el liberalismo, la inercia para actuar, y la propia aplicación del modelo.

Así mismo, algunas legislaciones corporativas de Estados Unidos como en otros países, han adoptado el modelo TBL creando el concepto de “corporación sustentable”, mediante políticas y estrategias de sustentabilidad.

Las empresas que adoptan la metodología y presentan el informe TBL toman conciencia de la exigencia de los consumidores para conocer el impacto económico, ambiental y social que generan los productos que compra.

⁷⁵ **Elkington**, John (2004) *Enter the Triple Bottom Line*. Chapter 1.(PDF). ES_TBL_7/1.

Los estándares del Triple Balance de Resultados.

El TBL representa una guía para la implementación del modelo de desarrollo sustentable en las organizaciones, así como una útil herramienta para la presentación de los informes de sustentabilidad. Se basa en un conjunto de indicadores en cada uno de sus componentes: económico, social y ambiental, que constituyen los estándares a alcanzar. Aunque existe una amplia gama de ítems, de acuerdo con cada organización que los proponga, es posible identificar un núcleo básico, como los siguientes:

- 1) Indicadores económicos: índice de productividad, salarios y beneficios, eco-eficiencia, inversión en investigación y desarrollo, cumplimiento de las obligaciones fiscales.
- 2) Indicadores sociales: la seguridad e higiene en el trabajo, no discriminación, capacitación de personal, satisfacción y permanencia en el trabajo, desarrollo social de la comunidad, liderazgo en la promoción de sus valores, transparencia y ética corporativa.
- 3) Indicadores ambientales: la utilización de energías renovables, uso de materiales reciclables, no contaminación (del agua, aire y suelo), revisión de los procesos de los proveedores, respeto por la biodiversidad, apego a las leyes ambientales.

Hoy día existe un amplio número de organizaciones dedicadas a la promoción del desarrollo sustentable en el mundo, quienes proporcionan servicios de consultoría a la medida de las necesidades del cliente, ya sean organizaciones grandes, medianas o pequeñas y de las más diversas actividades económicas.

Toda vez que esta sección complementa el tema de desarrollo sustentable y que a lo largo de los apartados previos se ha hecho mención de las principales organizaciones gestoras de la sustentabilidad, para evitar reincidencias, a continuación solamente se hace mención de las organizaciones con mayor presencia en el ámbito de la aplicación y desarrollo del modelo de triple balance de resultados, a saber:

- La Guía GRI del Global Reporting Initiative
- El Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social
- El Consejo Empresarial Mundial Para El Desarrollo Sustentable (WBCSD)
- Empresarios por la Responsabilidad Social (BSR)
- La Norma Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)
- La Norma OHSAS-18001:1999
- La Norma SGE 21, del Foro para la Evaluación de la Gestión Ética (Forética)
- La Norma SA8000 de Social Accountability International (SAI).

Del Triple Bottom Line al Triple Top Line.

El mundo avanza vertiginosamente y en materia de producción con alta calidad, respeto a las normas de protección al ambiente y respeto por las partes interesadas, aún no salimos del asombro del desempeño organizacional mediante la adopción del TBL cuando ya estamos leyendo la crónica de trabajos que hacen palidecer sus espléndidos resultados.

Si bien el triple balance de resultados representa un instrumento para optimizar el desempeño de las organizaciones en el ámbito económico, social y ambiental, así como una inmejorable guía para la presentación de informes integrales, a inicios del nuevo milenio surge una idea que supera ampliamente la visión del TBL.

Nos referimos al modelo del *Triple Top Line* (2002) o Triple línea superior, propuesto por William McDonough y Michael Braungart, arquitecto diseñador el primero y químico el segundo, cuyo objetivo es el mejoramiento de la calidad, el respeto al medio ambiente y de las partes interesadas incorporadas en el diseño de los productos, procesos, sistemas y la distribución de planta, ecológicamente inteligente, tratando de armonizar las cuestiones materiales con las espirituales de los actores involucrados.

El modelo Triple top line se basa en una nueva filosofía de vida denominada *Cradle to cradle* o “de la cuna a la cuna”, rescatando la enseñanza de los procesos de la naturaleza, en los cuales no hay residuos, se utiliza la energía del sol, los diseños son naturales y los ciclos de vida de los productos son aprovechados al 100 por ciento.

Los autores, con fundamento en su experiencia en diseño y procesos químicos, revolucionan el mundo de los negocios al realizar diseños de productos y plantas industriales enteramente ecológicas, tomando como sostenes los Principios de Hannover (1992) –en cuyo desarrollo tuvieron una amplia participación–, como son⁷⁶:

- 1) Insistir sobre los derechos de la humanidad y de la naturaleza de coexistir en condiciones sanas, compresivas, diversas y sustentables.
- 2) Reconocer la interdependencia de los elementos del diseño humano con el mundo natural.
- 3) Relaciones respetuosas entre el espíritu y la materia, considerando todos los aspectos del acuerdo humano, incluyendo la comunidad, hábitats, industria y comercio.

⁷⁶ **McDonough** William & Partners (2000) *The Hannover Principles: Design for Sustainability* .(PDF). Preparado para EXPO 2000 The World's Fair, Hannover, Germany.

- 4) Aceptar la responsabilidad por las consecuencias de las decisiones de diseño sobre el bienestar humano, la viabilidad de los sistemas naturales y su derecho a coexistir.
- 5) Crear objetos seguros con valor de largo plazo, no heredando a las futuras generaciones necesidades de mantenimiento o vigilar peligros potenciales por descuidos.
- 6) Eliminar el concepto de residuo, optimizando el ciclo de vida completo de los productos y procesos, enfocando el estado de los sistemas naturales en que no hay residuos.
- 7) Contar con flujos de energía natural, el diseño humano debería derivar su fuerza creativa desde la entrada perpetua de la luz solar.
- 8) Entender las limitaciones del diseño humano, humildad frente a la naturaleza.
- 9) Buscar la mejora continua vía compartir el conocimiento entre colegas, patrones, industriales y usuarios, para vincular los asuntos sustentables con la cuestión ética, y restablecer la relación entre los procesos naturales y la actividad humana.

El modelo Triple top line no excluye del todo al TBL, este continúa siendo útil como guía para la implementación de la sustentabilidad en las organizaciones y para la elaboración de sus informes, considerando los aspectos económico, social y ambiental.

La Triple línea superior se fundamenta en las grandes tradiciones del conocimiento humano, desde la economía para la creación de productos, bienestar y riqueza; la ecología en la toma en cuenta de los diseños naturales llevados al ámbito industrial, la conservación del medio ambiente, el uso de energías naturales, y el empleo del ciclo de vida integral de los productos; hasta la consideración de la equidad con base en la participación social y la actitud ética por parte del gobierno corporativo y colaboradores.

Se asume una interactividad entre los aspectos económico, ecológico y la equidad –a diferencia del Triple balance de resultados, que centra su atención en los factores económico, social y ambiental–, empleando la dinámica del concepto de “triángulo fractal”, con el objeto de alcanzar nociones cada vez más precisas.

El Triple top line representa un nuevo paradigma en la economía moderna, aglutinando los desarrollos de la gestión y aseguramiento de la calidad y de la gestión ambiental, logrando los estándares más elevados con respeto a los fines económicos, ecológicos y de equidad de la organización, incluyendo los más altos estándares de calidad de vida para los trabajadores, así como de las comunidades donde opera. El

modelo se basa también en el uso de los adelantos de la biotecnología y de la incorporación de los diseños naturales al ámbito industrial.

Como ejemplos del contacto que tenemos en la vida diaria con los productos diseñados mediante el modelo Triple top line, se pueden mencionar los siguientes: las indicaciones de consumo de energía eléctrica de los aparatos de línea blanca para el hogar; la biodegradabilidad de los productos de limpieza; las plantas industriales y espacios comerciales con amplios accesos de luz solar; las indicaciones de reciclaje de los empaques y embalajes de productos; los edificios inteligentes; la “arquitectura verde”; la producción de automóviles ecológicos, entre otros.

CAPÍTULO V. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS

Introducción.

El hombre, desde una breve revisión del estudio de las organizaciones, partiendo de la teoría clásica, ha sido contemplado a partir diferentes perspectivas: como apéndice de la máquina (Taylor); como un recurso (Fayol); como participante (Mayo); como actor racional (Simon); como actor político (Crozier); como actor cognitivo (Powel y Dimagio, y Nonaka y Takeuchi); como parte inherente a los conflictos (Walton); como integrante de una cultura (Schein, Schwartzman); como integrante de grupos y equipos de trabajo (Follett, Bennis, Beckhard); como ambientalista (Informe Brundtland de la ONU).

La evolución en relación a la percepción acerca del hombre en las organizaciones a partir de enfoques diversos se desarrolla en paralelo a una transformación del concepto de organización en la historia de la humanidad. Me explico; antes de la Revolución industrial, correspondiente a la era premoderna, los sistemas de producción se basaban principalmente en la fuerza de los animales, en la fuerza del hombre y en las energías naturales (v.g. aire y fuego), posteriormente aparecen los primeros obreros y centros de producción artesanales.

Con la llegada de la Revolución industrial, espacio del surgimiento de las primeras máquinas industriales, toma fuerza el concepto de “taller” para evolucionar después al de “fábrica”. A partir del siglo XIX, con la aparición de los estudios de la economía y de la administración, empieza a hablarse de la “empresa” y de los “negocios”, en Estados Unidos se denominan también “compañías”, “corporaciones” o “firmas”, principalmente referidos a entidades de carácter lucrativo y privado. A la par de la innovación de estos conceptos empírica y teóricamente, se desarrollan las leyes que norman a estas entidades; en México, la Ley de sociedades mercantiles, entre otras. Nos ubicamos en la modernidad.

Más recientemente, con la llegada de los años ochenta, comienza la construcción de un área de conocimientos que permite aglutinar en un solo concepto la pluralidad de los términos antes citados: los estudios organizacionales, reconociendo una idea como punto de encuentro de todos los demás: la organización, misma que al avanzar los estudios en la materia parece derivar en otra noción aún con mayor amplitud de cobertura conceptual: la institución, término ecuménico que pretende subsumir diversas áreas del conocimiento en relación con las actividades económicas y sociales del hombre.

Estos dos últimos conceptos tienen pertinencia para todo tipo de organizaciones: ya sean privadas, públicas o sociales; de lucro o sin fines de lucro; micros, pequeñas, medianas, grandes, internacionales; antiguas o de reciente creación. El reconocimiento de la presencia del ser humano en la organización, con toda su complejidad, parece caracterizar esta etapa conocida como posmodernidad o era de la información y la cibernética.

En consecuencia, los estudios de la RSE deben llevarse a cabo desde la perspectiva organizacional, atendiendo los tiempos de las postrimerías del siglo XX; grandes vacíos legales en todo el mundo; realidad social de alta complejidad; creciente desigualdad entre los países; sistemas económicos disfuncionales (el dinero como un

dios); gobiernos constitucionales (estados) y corporativos (empresas) severamente cuestionados; un medio ambiente altamente deteriorado –comprometiendo recursos naturales futuros–; cambio climático amenazante; globalización y alta competitividad; paradigmas educativos obsoletos; más lo que deviene para las futuras generaciones.

La incorporación de la dimensión desarrollo organizacional (DO) en el debate de la RSE, obedece en mi criterio, a la secular búsqueda de la mejora continua de la organización y el incremento de la calidad de vida, tanto en la empresa (en la era moderna) como en la sociedad (en la era posmoderna), incorporando los múltiples mecanismos normativos y de procedimientos de reciente generación orientados a cerrar la brecha entre los procesos mecánicos y los procesos orgánicos en las organizaciones, entendiendo al primero como un paradigma orientado al interés económico y al segundo como uno humanista/ecológico, atendiendo también las necesidades del planeta y de las personas.

De acuerdo con nuestra propuesta original de referencial de análisis de la RSE, se incorpora el desarrollo organizacional como el tercer elemento con los siguientes elementos de estudio: aportaciones de las ciencias de la conducta, metáforas organizacionales y la gerencia centrada en las personas.

En los siguientes apartados se desarrolla una breve revisión de cada uno de ellos.

1. Aportaciones de las ciencias de la conducta.

Las organizaciones son una creación o artefacto social del ser humano desde tiempos remotos, aliado en sus aspiraciones de progreso y desarrollo mediante el simple sentido común del constructo “la unión hace la fuerza”, para conformar unidades colectivas o grupos que, aunados a destellos de inteligencia y voluntad, han determinado en gran medida el rumbo de la humanidad desde las cavernas hasta los rascacielos inteligentes, adaptándose a su medio ambiente; producto y productor de su entorno.

Ergo, las organizaciones coexisten con el hombre a partir de que éste es un ser social por naturaleza, es decir, necesita vivir al interior de una comunidad o sociedad para su desarrollo. Esta característica no es privativa del ser humano, la naturaleza nos muestra como otras especies de animales también viven en sociedad; por ejemplo, las abejas, hormigas y otro tipo de insectos, cada día nos sorprenden con su capacidad de organización y especialización en sus actividades. De igual manera, el vuelo de los gansos u otras aves en formaciones estratégicas se desplazan por el aire para alcanzar sus objetivos.

El ejemplo más remoto de organización de manera instruida nos lo entrega la Biblia en el libro de Éxodo, en el pasaje de los consejos que Jetró comunica a Moisés, así como las lecciones de Sun-Tzu, militar chino autor de libros sobre estrategia.

De acuerdo a lo anterior, el concepto de organización tiene más elementos naturales y sociales que artificiales, como se pretende hacer desde las lecciones de administración en relación a la formas de organización de un colectivo humano en busca de un objetivo común, es decir, la estructura con áreas y departamentos delimitados y normalizados en función de las actividades o procesos que llevan a cabo. De esta manera se explica la participación de los especialistas de las ciencias de la conducta y del hombre (psicología, sociología, ética, antropología) en el análisis organizacional, bases de la disciplina creada para atender las emergencias del cambio; el desarrollo organizacional.

En un cuadro sinóptico muy ilustrativo, Robbins (2004) ilustra las aportaciones de las ciencias de la conducta en el estudio del comportamiento organizacional y sus respectivas unidades de análisis, de la siguiente manera: a) la psicología estudia en el plano individual el aprendizaje, motivación, personalidad, emociones, percepción, estrés, capacitación, liderazgo, satisfacción laboral y desempeño; b) la sociología estudia en el plano del grupo la dinámica de grupos, equipos de trabajo, comunicación, poder, conflicto, conducta grupal, teoría de la organización, cultura organizacional y cambio organizacional; c) la psicología social estudia en el ámbito de los grupos, cambio de conducta, cambio de actitudes, procesos de grupos y toma de decisiones grupales; d) la antropología en el sistema de la organización estudia valores, actitudes comparadas, multiculturalidad y entorno organizacional; y e) la ciencia política busca en el plano del sistema organizacional el conflicto, la política de la organización y el poder.

Según nos muestra la historia, el hombre ha sido capaz de grandes proezas al construir ciudades maravillosas en el pasado o medios de transporte marítimo, desconociendo la teoría de la organización así como la tecnología que actualmente dispone, sin embargo poseían un conocimiento tácito y empírico altamente refinado llegando a realizar trabajos eficientemente organizados, tanto en África, Asia, Europa y América.

El estudio de las organizaciones se inaugura con la aparición de las primeras factorías durante la Revolución Industrial (Siglo XVIII), en Inglaterra, resto de Europa y después en Norteamérica, con los trabajos fundadores de Smith, desde la economía y de los pre-tayloristas más destacados (Owen, Babbage, Poor, McCallum, Wharton,

Metcalf) quienes realizaron grandes aportaciones a la construcción de la teoría de la administración y de la organización partiendo de la perspectiva de la mejora de los procedimientos industriales, paradigma prevaleciente durante la época taylorista, y en muchos casos hasta nuestros días.

El modelo taylorista de producción (dos últimas décadas del Siglo XIX y primera del Siglo XX) se caracteriza por negar la presencia del ser humano en la organización –a quien identifica como un aditamento de la máquina–, época donde el ingenio humano se volcaba a perfeccionar el funcionamiento de los artefactos mecánicos ignorando casi por completo quienes las diseñaban, fabricaban y hacían funcionar, es decir, las personas al interior de las empresas, por lo tanto no existían derechos de los trabajadores mucho menos consideraciones para realizar su trabajo en faenas agotadoras.

En pleno auge del sistema taylorista en Estados Unidos y de su proyección industrial durante las décadas iniciales del siglo XX, surge una persona interesada por conocer y revisar la situación de los trabajadores al interior de las organizaciones: Mary Parker Follett (1868-1933), quien desde joven demostró preocupación por el bienestar de los individuos y contribuyó a la creación de escuelas nocturnas donde las personas pudieran educarse después de su jornada de trabajo, movimiento social que pronto se popularizó en otras ciudades de la unión americana (Graham, 1997).

El propósito de toda organización, señaló Follett, es el de armonizar los esfuerzos del grupo para lograr la mayor eficiencia en el trabajo. Realizó estudios de liderazgo, poder, autoridad y responsabilidad, considerándolos como fuentes de conflicto en la organización, formulando propuestas tanto de índole práctica como filosófica.

Desde su punto de vista la coordinación era la esencia de la administración y reconoció la necesidad de “un nuevo principio de asociación, al que llamó el concepto de grupo y auguró que sería la base de los sistemas industriales, del nuevo enfoque a la política y el fundamento del orden internacional” (George, 1972).

Follett fue la primera en reconocer la necesidad de humanizar las organizaciones y en aceptar los componentes técnico y humano; estableció las primeras ideas respecto del individuo y la sociedad, el individuo y el grupo y el principio de grupo de trabajo. A la postre, sus hipótesis se confirmaron con los trabajos de Elton Mayo y colaboradores, que darían origen a la corriente del humanorrelacionismo en los Estados Unidos y la escuela de círculos de calidad en Japón, donde empresarios y académicos adoptaron su

visión humanista, en los años cincuenta, fundando la Sociedad Follett para el estudio de su obra.

Una de las ideas más ilustres de Follett es su propuesta del conflicto constructivo, el cual debe exonerarse de prejuicios éticos y percibirlo como la manifestación de diferencias de opiniones e intereses, en lugar de una contienda. Identificó tres maneras de resolver el conflicto: a) mediante la dominación, b) el acuerdo y c) por medio de la integración.

En la época en que esta ilustre autora desarrolló sus ideas prevalecía el paradigma mecanicista –el hombre era visto como una parte de la máquina, reemplazable–, y tuvo el valor de enfrentar a propietarios y gerentes para comenzar a hablar acerca de las condiciones de vida de los trabajadores al interior de la empresa, interpretándose como un concepto de corte socialista siendo rechazado en la mayoría de los casos, por la influencia que ejercía en los sectores productivos la rivalidad existente entre Estados Unidos y la URSS –conocida como la guerra fría–, motivando que pocos empresarios se interesaran por sus propuestas.

Sin embargo, se puede afirmar que Mary Parker Follett fue de las primeras personas en intuir y prever las acciones de responsabilidad social de las empresas para con sus trabajadores, aunque algunos filántropos de la industria acerera (Stephen Girard y Andrew Carnegie) se habían adelantado a finales del siglo XIX, con gestiones de beneficencia para sus trabajadores y sus familias.

Las ideas tempranas de Follett en los tiempos del taylorismo anticiparon el movimiento de las relaciones humanas representando el punto de inflexión entre ésta y la corriente de la administración científica. Sus propuestas eran realmente revolucionarias, no tanto por la coyuntura política internacional comentada antes, sino porque representaba una nueva conciencia que tal vez solamente se alcance mediante una revolución del intelecto, antes que de una evolución del mismo.

En aquellos tiempos de la gran depresión norteamericana, hablar de hacer participar a las personas en la organización, de inculcar la formación de grupos y equipos de trabajo, democracia y afiliación, entre otros conceptos, hacía merecedor a un extrañamiento –por decir lo menos– a su patrocinador, toda vez que eran ideas de corte socialista en contrasentido a la lógica de pensamiento dominante en el ambiente empresarial.

En el fondo la autora buscaba defender la dignidad de las personas en sus relaciones de trabajo en la organización, fomentando la administración por valores

desde la alta gerencia e impulsando en los trabajadores el hábito de la superación personal a través de la educación, con la finalidad de alcanzar beneficios para todos los actores.

En mi opinión, el trabajo de Follett puede considerarse como una obra primigenia en relación con el compromiso de la alta gerencia de atender en primera instancia las necesidades de su personal al interior de la empresa, muy propia del ámbito social, de relaciones humanas pura, en un claro preludio al movimiento de responsabilidad social de las empresas vigente hoy día, que E. Freeman (1984) protocoliza en su obra referente a los *stakeholders*, siendo los empleados una de las principales partes interesadas.

Por otro lado, desde hace más de veinte años, diversos expertos del *management* sostienen la importancia de anteponer la atención a los propios empleados para aspirar a proporcionar un servicio de excelencia a los clientes (cfr. Ch. Garfield: 1994).

En suma, Mary Parker Follett representa una pionera de la disciplina del desarrollo organizacional desde los años treinta y una visionaria de las acciones de responsabilidad social de las empresas desde la perspectiva del contrato moral que tiene la alta gerencia con sus colaboradores mediante la construcción de un ambiente laboral óptimo para el buen desempeño de los trabajadores.

No obstante que la mayoría de los estudios en las organizaciones a principios del siglo XX giraban en torno de la mejora de las máquinas, herramientas, capacidad de planta, tiempos y movimientos, sistemas y procedimientos, entre otros, en busca de elevar la productividad y de la forma ideal de realizar el trabajo, algunos investigadores volvieron la mirada hacia las personas al interior de la organización realizando estudios acerca de las condiciones de trabajo y los factores que producen la fatiga y afectan el desempeño.

Entre ellos destaca Elton Mayo (1880-1949), quien al reconocer el sistema social de la organización se propone realizar los experimentos orientados a estudiar los fenómenos referidos a los individuos y los grupos, así como las relaciones entre ellos al interior de las empresas, dirigiendo el estudio de caso quizás más relevante en la historia de la teoría de las organizaciones, identificando al ser humano –y los grupos informales– como unidades centrales de análisis en la empresa telefónica *Western Electric Hawthorne*. Corrían los años de la década de los treinta en Estados Unidos.

Con los resultados de la investigación en comento –con una duración de más de 12 años y una cobertura de varios miles de personas– inició una nueva era en los

estudios de las organizaciones y de la administración derivando en la escuela de las relaciones humanas, que representa el soporte principal de la gestión centrada en las personas, permitiendo así la participación de diversas disciplinas interesadas en los estudios del hombre –citadas párrafos arriba–, al interior de la organización.

De esta manera prepara el terreno para la aplicación de metodologías cualitativas en el análisis organizacional, procedentes de los campos disciplinarios sociales y conductuales para el estudio de la sociología de las organizaciones y el comportamiento organizacional, bases de la corriente de la cultura en las organizaciones.

El movimiento inicia con la publicación de la obra *Una organización industrial como un sistema social* (1976), donde Roethlisberger y Dickson afirman que una empresa desarrolla dos funciones principales: a) económica, desde el punto de vista de la producción; y b) de cooperación, desde la perspectiva de la creación y distribución de satisfacciones entre los miembros de la organización. Así mismo, identifican la existencia de dos problemas: uno, de balance externo, identificados con los aspectos económicos; y otro, de equilibrio interno, para crear un tipo de organización social donde los individuos y grupos pueden satisfacer sus propios deseos.

La organización humana en una planta industrial es el espacio donde los individuos interactúan originando ciertos patrones de relaciones, los cuales, junto con los objetivos que los simbolizan, constituyen la organización social de la empresa. La formación de grupos informales al interior de la empresa, afirman, llega a constituir necesarios prerequisites para la colaboración efectiva traducida en alto desempeño.

De acuerdo con Galván (1981), Mayo identificó diversos aspectos de la conducta humana en relación con las organizaciones, tales como: es un sistema social además de un sistema técnico-económico; el individuo está motivado también por factores sociales y psicológicos, no solamente por los económicos; predomina el grupo informal de trabajo; los directivos deben considerar también los factores psicológicos; la escuela de las relaciones humanas asocia la satisfacción del trabajador con su productividad.

Sesenta años después de que Mayo publicara los resultados de sus indagaciones, las cuales tenían como objetivo solamente mostrar y explicar el fenómeno del comportamiento de los individuos y los grupos y las relaciones sociales al interior de las organizaciones, los conceptos social y económico se redimensionan y se fortalecen vigorosamente en el contexto del moderno paradigma de la responsabilidad social y la sustentabilidad; es decir, solo falta incorporar el término ambiental para reconstruir los

elementos del triple balance de resultados ampliamente tratados por Elkintong durante la década de los años noventa.

Una lectura moderna de la moción de una organización industrial como un sistema social, reconociendo la coexistencia del sistema económico y el social de la organización, da cuenta de dos interpretaciones de la responsabilidad de las empresas que se mencionaron en los párrafos iniciales: por un lado el concepto de M. Friedman de que la única responsabilidad es la generación de riqueza para los propietarios; y por el otro, la propuesta de E. Freeman de que la empresa tiene deberes con los diversos grupos que conforman sus partes interesadas, tanto al interior como externos.

Es decir, desde la perspectiva de los científicos sociales y del comportamiento, desde etapas muy tempranas del estudio de las organizaciones intuyeron que éstas tienen responsabilidades más allá de las económicas y generación de riqueza para los propietarios; debían atender, además, las necesidades sociales y psicológicas de sus trabajadores, si bien en aras de la búsqueda de una mayor productividad, se sentaron las bases para que los gerentes tomaran consciencia de la importancia del individuo en la organización.

El estudio científico de los grupos –y los individuos– y sus interacciones al interior de la organización se convirtió en uno de los campos de conocimientos de mayor potencial para explorar el desarrollo de las empresas de la primera mitad del siglo XX.

Con el concurso de prestigiados investigadores procedentes de las principales universidades de Estados Unidos, se llevaron a cabo generosos proyectos de investigación que fortalecieron la embrionaria corriente de las relaciones humanas en la teoría de la administración. Entre ellos sobresale Kurt Lewin (1890-1947), psicólogo norteamericano, quien impulsó el estudio de la psicología social y la dinámica de grupo.

La gran aportación de Lewin a los estudios de la conducta humana es su conocido modelo del campo de fuerzas, donde plantea que las situaciones sociales se encuentran en un marco de fuerzas en interacción dinámica. De esta forma, un fenómeno, cualesquiera que sea, natural, social o artificial, sería una situación mantenida en equilibrio dentro de un campo de fuerzas opuestas, actuando simultáneamente sobre dicho acontecimiento.

A este par de fuerzas les denomina: a) fuerzas impulsoras, las que procuran romper el aparente equilibrio; y b) fuerzas restrictivas, las que se oponen a las impulsoras y pugnan por la vigencia actual del equilibrio.

Los estudios de Lewin tuvieron lugar a finales de los años treinta y encontraron su principal aplicación a partir de los años sesenta con el arribo de la disciplina del desarrollo organizacional en las empresas norteamericanas, que buscaba mejorar el desempeño de las organizaciones con el apoyo de las ciencias de la conducta aplicada a los grupos humanos.

El desarrollo organizacional es una herramienta de la administración, originalmente pretende alcanzar el cambio en las organizaciones de una manera planeada –el famoso cambio planeado– a través de la reeducación de las personas y los grupos en la empresa, precisando de una estrategia integral, impulsada necesariamente por la alta gerencia.

El ámbito de la responsabilidad social de las empresas en la actualidad representa uno de los escenarios más prometedores para la aplicación de los principios del modelo del campo de fuerzas de Lewin para buscar acceder a la toma de consciencia en relación con la RSE por parte de la alta dirección de las organizaciones, así como de la reeducación social y ambiental de los trabajadores y demás partes interesadas.

De acuerdo con la información contenida en el capítulo primero de este libro es posible suponer que se está generando una real preocupación por la atención de las necesidades de las partes interesadas –aspecto social al interior y exterior de la firma– así como por el cuidado del medio ambiente a través de sistemas de gestión ambiental, aunque también no es difícil descubrir la presencia de un doble discurso en estas acciones, es decir, en no pocas ocasiones se falta a la verdad entre lo que se dice y lo que se hace.

A partir del año 2000 –esto no quiere decir que en años anteriores estaba ausente–, se viene presentando un fenómeno que hace temblar parte de la teoría de la administración y de las organizaciones –no debería sorprendernos si tuviéramos acceso a los ingredientes subyacentes en las parcelas más recónditas de las motivaciones humanas de los hombres de negocios–, me refiero en particular a los actos de fraudes cometidos por una buena cantidad de directivos de diversas organizaciones, principalmente en Estados Unidos.

Esta falta de probidad de algunos integrantes del gobierno corporativo de grandes consorcios empresariales, exige la participación de áreas de conocimiento más allá de la ciencia y la tecnología y de las humanidades, reclama el desarrollo y aplicación de las ciencias de los valores –la axiología– y de los deberes humanos –la deontología– cultivados en entornos organizacionales, es decir, el desarrollo de los

componentes del sistema límbico del cerebro humano subsumido en la esfera racional del mismo.

Lo anterior significa educar en la dimensión ética y moral, aún más, en lo espiritual, elementos casi ausentes en el actual paradigma organizacional predominante, expatriados de una buena porción de nuestros sistemas educativos que dicen buscar la formación integral del hombre. No hay nada más paradójico bajo el sol.

Las ciencias de la conducta que soportan la disciplina del desarrollo organizacional, no solamente atiende el aspecto comportamental de los individuos y los grupos en las organizaciones, aluden también a las cuestiones de normalización, al establecimiento y atención de los marcos normativos de la conducta; al conocimiento de las leyes que gobiernan el sector empresarial, principalmente de las compañías extranjeras que actúan en diversos países, el establecimiento de los códigos de ética y de conducta, a la necesidad de informar con transparencia de sus actividades a las partes interesadas –comunicación–, aspectos contenidos en las disposiciones de la ONU, OIT, UE y OCDE.

En mi opinión, los sistemas organizacionales se encuentran inmersos en una crisis de identidad y funcional, en un punto de inflexión cuyo vértice se desdibuja en la maraña de intereses económicos que eclipsan el interés por los actores y la naturaleza; se encuentra en un ciclo histórico de la humanidad que puede resultar en efectos irreversibles para las generaciones futuras y los sistemas vivos si no se adoptan medidas para atenuarlos con carácter de urgente, tanto en lo social como en lo ambiental.

Lo anterior significa buscar un redireccionamiento en la mentalidad y forma de pensar de las personas en las organizaciones, investigar la manera de erradicar de la mente el paradigma económico absolutista para comenzar a dar cabida a un modelo de desarrollo más humano y naturalista, con mayor atención a los actores sociales y al medio ambiente, situación que reconoce como requisito ineludible entender el fenómeno que nos ocupa. Estamos hablando en consecuencia, de la posibilidad de generar escenarios para propiciar el cambio en y entre los individuos. En palabras coloquiales, es otra cosa.

Para materializar las reflexiones antes expuestas es posible utilizar el modelo de cambio creado por Lewin, el cual consta de tres etapas, en mayor o menor grado difíciles, dependiendo de las personas y grupos involucrados; éstas son: a) el descongelamiento; b) el movimiento; y c) la recristalización o recongelamiento.

Para promover un cambio de conducta en un individuo, asevera Lewin, se puede recurrir a tres formas de influencia: a) agregar nuevas fuerzas psicológicas al individuo; b) cambiar la dirección de las fuerzas previamente existentes; c) reducir la magnitud de las fuerzas antagónicas (Hernández, 1994).

El proceso anterior significa tener la capacidad para identificar el conjunto de fuerzas restrictivas –psicológicas, culturales– en relación con la responsabilidad social de las empresas que se encuentran actuando al interior de la mente de los individuos, las cuales son el resultado de largos años de reforzamiento, examinar detenidamente su constitución y funcionamiento, agrupar estas actitudes en conjunto análogos, para después establecer un mecanismo atenuante de sus efectos mediante procesos formativos de hábitos favorables, los cuales deben ser arraigados de manera definitiva creando una nueva mentalidad.

Lo anterior representa un proceso extenso en el tiempo pero efectivo, en tanto se consolida una reforma educativa que privilegie más la formación que la información, es decir, educar en valores y virtudes más que en monedas y medallas.

En opinión de Lewin, el funcionamiento de los grupos radica en factores tales como liderazgo, normas sociales, comunicación, status y relaciones entre los miembros. En este sentido, el cambio proyectado tiene mayor probabilidad de ocurrir como resultado del compromiso grupal que del individual, dando lugar a la formación de la cultura de la organización a causa de sus similitudes.

La contribución de Lewin, afirman Cartwright y Zander (1971) fue el resultado de muchos avances ocurridos en un período de varios años y en disciplinas y profesiones diferentes. Desde una perspectiva histórica puede considerarse la dinámica de grupo como una convergencia de varias proyecciones de las ciencias sociales.

En el terreno de la construcción del desarrollo organizacional a partir de las ciencias de la conducta sería injusto excluir el legado de Douglas McGregor (1906-1964), uno de los pensadores más influyentes de la teoría de la administración moderna contribuyendo a la fundación del nuevo humanorrelacionismo durante los años sesenta del siglo XX. Dedicó su vida a la investigación de la naturaleza humana; fue un prolífico escritor sobre la conducta destacando su obra *El aspecto humano de la empresa* (1960).

Criticó severamente la incapacidad de los gerentes para conducir el comportamiento de los individuos en la organización, toda vez que, afirmaba,

desconocen la naturaleza humana y las 'leyes naturales' de la conducta. Su trabajo tuvo un gran efecto en los círculos empresariales tanto en occidente como en oriente.

Con fundamento en la teoría de valores de Weber y de la jerarquía de necesidades de Maslow, investigó el fenómeno del mando en las organizaciones, caracterizando una tipología de estilos de supervisión que le permitieron establecer su tesis de la Teoría X y la Teoría Y, en relación al desempeño de las tareas del individuo, la cual se fundamenta en algunos supuestos básicos sobre la naturaleza humana.

Los supuestos de la teoría X se refieren al punto de vista tradicional sobre la dirección, donde el individuo evitará el trabajo siempre que pueda y, por lo tanto, debe ser dirigido. Los supuestos de la teoría Y dibujan el perfil de un individuo proactivo y llevan el germen del desarrollo del ser humano, reconocen la potencialidad del hombre para ser mejor cada día. Representa el tipo de trabajador con que sueña toda organización.

La conducta humana, sostenía, está influida por las relaciones entre las características de su sistema orgánico y las de su medio, donde el gerente debe crear un medio ambiente organizacional idóneo para que los miembros de todos los niveles de la empresa puedan lograr sus metas, encauzando sus esfuerzos hacia los de la organización.

McGregor reconocía dos tipos de factores motivacionales: a) el extrínseco (premios y castigos para estimular la conducta, entre ellos: el dinero, los ascensos, reconocimientos, la aceptación, el rechazo social; y b) el intrínseco (la actividad y el premio es la realización, tales como: conocimientos, autonomía, prestigio, capacidad de solucionar problemas).

McGregor fue un visionario cuyo pensamiento escaló varias décadas generando ideas y conocimientos que bien pueden situarse en la era posmoderna. Su llamado a la alta gerencia de la necesidad de conocer la naturaleza humana se fundamenta en que las personas y los grupos son la materia prima con que trabajan los directivos y una mala dirección de las personas incide claramente en su desempeño y el de la organización en general, con las consecuencias que esto conlleva.

Mucho se habla de la teoría X-Y en los ámbitos académicos y se acepta de manera casi inobjetable, tratándose de dos características de una misma dimensión: la naturaleza humana, que bien puede considerarse como una taxonomía de la personalidad. Sin embargo, en mi opinión, poco se dice de los factores que contribuyen a formar uno u otro tipo de personalidad, solamente hace referencia de forma

descriptiva de cómo son y la manera en que debe actuar el directivo ante uno u otro tipo de sujetos.

Una persona adulta, no se debe olvidar, es el resultado de un proceso de educación que comienza desde la cuna en su hogar, y es en esta primera infancia donde se anclan los eventos y experiencias que constituirán su tipo de personalidad, para bien o para mal. La teoría de McGregor, por lo tanto, contiene una alta dosis de subjetividad toda vez que debe considerar el contexto donde se desarrollan los sujetos así como la escala de valores prevaleciente en una sociedad dada que se reconstruye mediante los procesos educativos. En la esfera de esta dualidad del comportamiento humano, se evocan las ideas del sabio griego Platón, quien afirmaba que “los seres humanos tienen una parte que manda y otra que obedece”, es decir, una parte activa y otra pasiva, que se identifican con las premisas de la personalidad de tipo X y la otra de tipo Y, según McGregor. Lo importante aquí radica en conocer la biografía de cada persona para formarse una idea más completa de las causas de su conducta, para estar en posibilidades encontrar un redireccionamiento.

Ahora bien, durante la época que caracterizó el impulso de la Revolución industrial en Europa y en Estados Unidos, se tiene la impresión que los directivos preferían trabajadores del tipo X que los de tipo Y, porque estos últimos podrían resultar peligrosos para la organización por la capacidad de influencia que podían ejercer sobre los demás. Estudios posteriores permitieron entender más a las personas de tipo Y, quienes por naturaleza buscan ser participativos y el estilo de liderazgo de los directivos debe centrarse en estas necesidades.

En el terreno de la responsabilidad social empresarial las ideas de McGregor adquieren una mayor relevancia, pero no solamente al interior de la organización donde es imperioso la presencia de una nueva mentalidad (humanista/ecológica) desde la alta dirección hasta el personal operativo; sino en la sociedad en su conjunto para estar en posibilidades de practicar un verdadero desarrollo sustentable y salvaguardar los recursos de las generaciones futuras.

En ambos casos se buscan sujetos con personalidad de tipo Y, educados en el marco de un paradigma de respeto a los derechos humanos y a los derechos de la naturaleza y de los seres vivos, una mentalidad proactiva para la conservación de la vida en el planeta que represente el génesis de la persona de finales del siglo XXI, con una mentalidad libre de los residuos de la industria y consciente de su razón de ser “un ser humano”.

Las personas son el resultado de procesos educativos, se afirma párrafos anteriores, es decir, su desarrollo no obedece solamente a los conocimientos adquiridos en la escuela, sino también al entorno cultural que lo moldea diariamente y le proporciona una vida social y simbólica, luego entonces el cambio de paradigma de una mentalidad utilitarista a una humanista/ecológica debe esperar, al parecer, de más de una generación para su consolidación, buscando que finalmente la mayoría de los seres humanos comulguen en el paradigma de personas de tipo Y.

Esta nueva persona, en términos de McGregor, estará obligada a obedecer las leyes de la naturaleza en primera instancia, a conocer sus necesidades, sus procesos y productos, sus sistemas y sus síntomas; así como a mandar y dominar sus propios impulsos e instintos (“la victoria más grande es la que se consigue sobre uno mismo”, Platón); a reflexionar de manera holística en tiempo y espacios futuros, más que a pensar en términos de un presente efímero, poner su inteligencia al servicio de la construcción de una plataforma para el sostén de los recursos naturales y el capital social de las generaciones futuras. Bienvenida sea la visión mcgregoriana al estudio de la RSE.

En mi opinión, los autores antes revisados conforman el grupo de fundadores de los estudios de las ciencias de la conducta aplicada a las organizaciones y son en consecuencia los precursores de la disciplina del desarrollo organizacional, sin restar méritos a otros grandes científicos de la psicología, tales como Maslow, Herzberg y McClelland, cuyas aportaciones fortalecieron las teorías motivacionales en el siglo XX.

Durante la década de los años sesenta, con apoyo en los trabajos de los precursores del estudio de las ciencias de la conducta en el ámbito de las organizaciones, inicia en Estados Unidos una práctica de consultoría organizacional orientada al mejoramiento de las empresas partiendo del reconocimiento de la importancia de las personas y de los grupos, mediante una estrategia de cambio planificado en base a procesos educativos, originándose así otro grupo de investigadores o practicantes del desarrollo organizacional denominados como impulsores del DO, a quienes revisaremos a continuación.

Los impulsores del DO si bien llevaron a cabo sus intervenciones durante los años sesenta, fue en los albores de los años setenta que comenzaron a documentar sus experiencias profesionales dando inicio a la teoría del desarrollo organizacional, empresa harto difícil toda vez que debían construir primero la teoría sobre el cambio

organizacional, que no encontraba sustento teórico en ninguno de los campos de conocimiento de la época.

Sin embargo, sus aportaciones a la disciplina son trascendentales y se buscará en este trabajo la pertinencia de su aplicación al estudio de la responsabilidad social de las empresas, a más de cuarenta años de sus escritos originales. A mi juicio, entre los principales impulsores del desarrollo organizacional se encuentran los siguientes:

Warren Bennis (1925-), es uno de los primeros expertos en realizar intervenciones de desarrollo organizacional y pionero en la construcción de una teoría al respecto, en 1973. El DO, afirma, se funda en tres proposiciones básicas: cada época crea su propia forma organizacional, el único modo viable de cambiar las organizaciones es cambiar su cultura y es preciso que las personas en las organizaciones tengan una nueva conciencia social.

Cabe destacar la tercera premisa: “es preciso que las personas en las organizaciones tengan una nueva conciencia social”, expresada hace casi cuarenta años, cuyo contexto se caracteriza por la transición de una sociedad industrial a una de la información, en plena guerra fría EEUU-URSS, el escándalo *Watergate* del gobierno de Estados Unidos que produjo la dimisión del presidente Nixon, los paradigmáticos movimientos sociales de finales de los sesenta, la lucha contra la enorme discriminación racial en Estados Unidos, la insulsa guerra de Vietnam, la crisis de los precios del petróleo, entre otros.

El llamado a una nueva conciencia social al interior de las organizaciones involucra a todos los miembros; es decir, alta dirección, gerencia media y niveles operativos, cada uno en el ámbito de sus responsabilidades y alcances. Pero esta nueva conciencia social no se logra por decreto, precisa de un proceso de cambio de actitudes mediante intervenciones educativas en favor de las personas que nos rodean al interior y al exterior de la organización, que representa una de las dimensiones del triple balance de resultados (Elkintong y otros) de la gestión de responsabilidad social.

Bennis identifica las diferencias entre los sistemas orgánicos –objetivo del DO– y los sistemas mecánicos en las organizaciones. Los primeros, afirma, otorgan mayor importancia a las relaciones inter e intragrupal, la confianza mutua, la interdependencia y responsabilidad compartida, la pertenencia a muchos grupos y la solución de conflictos vía la negociación. Los sistemas mecánicos, por su parte, privilegian lo individual, las relaciones de autoridad-obediencia, la división del trabajo y

la supervisión, las decisiones centralizada y la solución de conflictos vía la represión, en un paradigma taylorista.

Desde este enfoque bisistémico las acciones de responsabilidad social empresarial de hoy día encuentran cobijo en los sistemas orgánicos cuyos postulados se identifican en gran medida con las ideas de una nueva conciencia social humanista/ecológica, el cultivo de una gestión centrada en valores y en el respeto por los derechos humanos, el derecho de los seres vivos y de la naturaleza.

Hay actualmente, observa Bennis, un nuevo concepto de hombre, fundado en conocer sus complejas necesidades; un nuevo concepto del poder, basado en la colaboración y la razón; y un nuevo concepto de los valores organizacionales, con base en ideales humanísticos-democráticos, por lo tanto el estilo de liderazgo, completamos en este espacio, debe centrarse en las necesidades humanas de las partes interesadas más que en el trabajo o en las personas.

Propone el concepto de revitalización organizacional, un proceso social que implica un examen deliberado del comportamiento organizacional y una relación cooperativa entre gerentes y científicos para mejorar los desempeños en las organizaciones. Las principales condiciones en el ámbito empresarial en las últimas décadas, señala, son: el versátil ambiente, las características de la población, los valores en el trabajo, las tareas y metas en la organización, la propia organización, y la motivación del personal.

Los conceptos e ideas desarrolladas por Bennis resultan cabalmente pertinentes hoy día para su incorporación a los estudios sobre responsabilidad social de las empresas, no obstante fueron propuestos en plena era de la modernidad, encontrarán una aplicación efectiva en la época posmoderna mediante procesos autocríticos y reflexivos.

La revisión deliberada del comportamiento organizacional precisa pasar revista a toda la jerarquía organizacional: desde la alta dirección, sumamente cuestionada durante la última década con los escándalos financieros y de fraudes; la gerencia media sumisa a las decisiones utilitaristas en detrimento de las partes interesadas y de la salud del planeta; así como los niveles operativos incapaces de generar ideas para mejorar sus sistemas y procedimientos de trabajo desde las perspectivas ergonómica y de la humanista/ecológica.

En la actual época, donde los problemas de las organizaciones y de la sociedad en su conjunto adquieren una mayor complejidad, los directivos están obligados a constituir equipos de trabajo multidisciplinarios, en los cuales puedan tener cabida

profesionales de formaciones diversas que converjan en el estudio y posibles alternativas de solución a los fenómenos sociales, organizacionales y naturales, buscando la colaboración de expertos tanto en el ámbito académico como científico.

Hoy día, el campo de la responsabilidad social de las empresas es una de las áreas de trabajo más prometedoras para la intervención de equipos multidisciplinarios en las organizaciones. En algunas organizaciones de clase mundial el nivel jerárquico de esta área se encuentra en los estratos ejecutivos con calidad de director general o bien como director de área de responsabilidad corporativa. En otras organizaciones las actividades de responsabilidad social son localizadas en entidades derivadas denominadas “fundaciones”, de cuyas características nos ocupamos en los capítulos iniciales de este trabajo.

La afirmación más valiosa de Bennis en relación a la decisión de iniciar un programa de desarrollo organizacional, en mi opinión, es “comenzar en uno mismo, porque la mayoría quiere comenzar en el prójimo”.

Efectivamente, uno de los grandes obstáculos para alcanzar el mejoramiento en el desempeño de las organizaciones radica en la resistencia de las personas a cambiar sus hábitos, mismos que se han construido y sedimentado en nuestra mente de manera social (Berger y Lukmann; Bourdieu), requiriendo de un proceso de desincorporación en los términos del campo de fuerzas de Lewin y de desaprendizaje.

Si alguien desea promover un cambio de actitudes entre las personas que le rodean en la organización es porque hay evidencia de que esa persona ha logrado obtener una actitud nueva ante una situación determinada y puede inspirar a otros a obtener ese cambio. Por el contrario, si un directivo desea promover un cambio de actitudes entre su personal y existen evidencias o señales que él ha fracasado en el deseo de lograr ese mismo cambio, cualquier intento que lleve a cabo con su personal estará destinado a fracasar.

En el fondo, se dice, las personas en lo general no se resisten al cambio, más bien se resisten a ser cambiadas; esto es, las personas saben que un cambio puede traer beneficios –aunque también puede traer perjuicios–, se muestran sumamente renuentes a las formas que los directivos utilizan para tales propósitos no a los fines en sí.

Por otro lado, el fenómeno de la responsabilidad social empresarial, se insiste en otros apartados de este trabajo, está compuesto por tres dimensiones: gobierno corporativo, al mando de la alta dirección de la organización; desarrollo sustentable, involucra una forma de pensar desde el paradigma humanista/social; y finalmente, el

desarrollo organizacional, con base en la aplicación de las ciencias de la conducta en la organización.

Una simple reflexión sobre el párrafo anterior permite observar que se habla del factor humano al interior de la organización, requiriendo la jerarquía organizacional, en la mayoría de los casos, un cambio de actitudes drástico para dar paso a una racionalidad plenamente afín a los objetivos y compromisos en materia de RSE.

Generalmente, las iniciativas y los procesos de cambio en las organizaciones deben contar con un respaldo irrestricto de la alta dirección; es quien debe dirigirlo y promoverlo mediante comportamientos evidentes de que sus integrantes lo han alcanzado antes, y ser socialmente aceptables, situación imperativa en relación con la responsabilidad social.

El segundo autor de desarrollo organizacional digno de releer su trabajo y buscar empleo actual en el estudio de la RSE es Richard Beckhard (1918-1999), quien define el DO como “un esfuerzo planificado de toda la organización, administrado desde la alta gerencia, para aumentar su efectividad y su bienestar, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, aplicando los conocimientos de las ciencias del comportamiento”.

Esta definición posiblemente sea la más aceptada entre los especialistas en la materia y contiene aspectos críticos a destacar para efectos de su aplicación en el fenómeno de la RSE, tales como: un esfuerzo planificado de toda la organización, lo dirige la alta gerencia, para aumentar su efectividad y bienestar, aplicando los conocimientos provenientes de las ciencias del comportamiento; términos también aludidos por otros destacados autores.

Con estos cuatro datos, sin tergiversar la esencia de las ideas del autor al construir este aserto hace cuarenta años, es posible explorar una cantidad importante de adaptaciones al estudio de la RSE que nos ocupa hoy día. Es decir, las organizaciones han de buscar su desarrollo mediante el incremento de su efectividad y bienestar pero ahora con actividades *plus*; tomar en cuenta el desempeño ético y transparente del gobierno corporativo, apegarse a los lineamientos del desarrollo sustentable y de la gestión ambiental y respetar los derechos humanos y de trabajo de los empleados y de sus partes interesadas.

El desarrollo organizacional, sostiene Beckhard, es un esfuerzo planificado de toda la organización, y en relación con la RSE puede representar una estrategia transversal que implica la toma de decisiones en todas las áreas de la organización

mediante el diseño de un proyecto de administración estratégica integral empleando la metodología apropiada.

El plan estratégico de cualquier organización o unidad estratégica de negocios (UEN) atiende necesariamente el siguiente proceso –de acuerdo con Wheleen y Hunger (2007)–, el cual es posible adaptar a una estrategia de RSE:

- 1) análisis ambiental, de la situación que guardan las oportunidades y amenazas del mercado, en el aspecto externo, y de la situación que guardan las fortalezas y debilidades de la empresa en el aspecto interno.
- 2) formulación de la estrategia sobre RSE, etapa en la cual se establecen la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas.
- 3) implementación de la estrategia de RSE, fase propia para la elaboración de programas, presupuestos y procedimientos; y
- 4) evaluación y control de la estrategia, momento cuando se lleva a cabo la evaluación de las estrategias y su puesta en marcha.

La propuesta de administración estratégica de Thompson, et al (2004), por su parte, incluye las siguientes fases: a) desarrollar una visión estratégica, b) establecer objetivos, c) elaborar una estrategia para alcanzar los objetivos de la visión, d) poner en marcha y ejecutar la estrategia y e) supervisar los avances, evaluar el desempeño y emprender medidas correctivas. Empleando el proceso anterior en la implementación de un plan rector de responsabilidad social empresarial.

El segundo concepto relevante en la definición de DO de Beckhard se refiere al compromiso ineludible de la alta gerencia para iniciar y dirigir el esfuerzo de responsabilidad social de la empresa, elevando dicho deber a la par de la responsabilidad de crear riqueza para la organización. De acuerdo con el dimensionamiento realizado para el estudio del fenómeno de la RSE en el capítulo segundo de este trabajo se identifican tres grandes áreas: gobierno corporativo, desarrollo sustentable y desarrollo organizacional, ampliamente analizadas en los capítulos precedentes.

En cada una de estas dimensiones la participación de la alta dirección resulta de la mayor trascendencia; principalmente en la primera de ellas toda vez que se trata del análisis de la estructura y regulaciones, aspecto financiero y cognitivo y la ética organizacional, referido principalmente a la actuación con transparencia y rendición de cuentas.

La dimensión desarrollo sustentable es un tema emergente en el estudio de las organizaciones a partir del cuestionamiento del sistema económico que privilegia la producción de bienes y servicios mediante la utilización de energías fósiles en grave detrimento de la salud de los seres humanos, de las comunidades, de los ecosistemas y del planeta en general. Sus componentes de estudios son concepciones y reglamentaciones, gestión de calidad y ambiental y triple balance de resultados.

La dimensión desarrollo organizacional, objeto de análisis del presente apartado, centra su atención en la aportación de las ciencias de la conducta a la esfera de las organizaciones, el enfoque de las metáforas organizacionales y la gerencia centrada en las personas retomando la corriente de la administración de las relaciones humanas y la propuesta de los *stakeholders* o partes interesadas, desde la propuesta de la ética.

Los ejecutivos que desde los años sesenta y setenta han implementado programas de DO en sus organizaciones saben que hacer frente al cambio o generar las condiciones de cambio que exigen los tiempos de la posmodernidad tiene enormes posibilidades de éxito, siempre y cuando se trate de un programa serio, genuino, ajeno a todo tipo de simulaciones y dobles discursos; es decir, debe ser una organización inteligente y humana.

La incipiente etapa de la comunicación en el ciberespacio aplicada a los sistemas de información organizacionales –léase TIC’s–, inmersa en la era de la información iniciada durante el último cuarto del siglo XX acumulando ya más de cuatro décadas de cambios vertiginosos, hace palidecer los espectaculares logros científicos y tecnológicos alcanzados desde la Revolución industrial con los consecuentes cambios de vida en las sociedades.

Si en los años sesenta se hablaba de cambios acelerados en el área organizacional y el DO fue creado para hacer frente a estas novedosas circunstancias, más indispensable se vuelve esta herramienta para la alta dirección en la actualidad para atender las necesidades en materia de RSE. Como se estableció en párrafos previos, todo esfuerzo de desarrollo organizacional debe ir acompañado de los testimonios de logros alcanzados por los integrantes de los cuerpos directivos en asuntos que involucren un verdadero cambio de mentalidad hacia el paradigma humanista/ecológico.

El siguiente concepto a rentabilizar en el ámbito de la RSE proveniente de la definición de DO de Beckhard es el relativo a “aumentar la efectividad y bienestar de la organización”. Mediante el apoyo de los preceptos anteriores, la idea central de los impulsores del desarrollo organizacional y de la alta dirección que lo patrocina gira en

torno de una noción de sentido común empresarial: aumentar su efectividad y bienestar, en términos de incrementar la productividad, eficiencia, calidad, portafolio de productos y servicios, rentabilidad, cobertura de mercado, internacionalización, dominio del sector económico, calidad de vida de directivos y trabajadores al interior y exterior de la organización, entre otros indicadores.

El estudio de la administración y las organizaciones durante los últimos cien años ha utilizado diversos cuerpos teóricos para analizar las formas de aumentar la efectividad de la organización, entre ellos: la economía, matemáticas, la ingeniería, la ergonomía, la teoría de sistemas, la contabilidad y finanzas, la mercadotecnia, la psicología y la sociología.

Durante la primera etapa de la construcción de la teoría administrativa –el taylorismo– el enfoque para aumentar la efectividad de la organización privilegiaba la mejora de la maquinaria, las herramientas, capacidad de planta, instalaciones en general y materiales. Entretanto, la perspectiva de la segunda etapa se dirige hacia el estudio de la conducta de las personas al interior de la organización –el humanorrelacionismo– mediante la aceptación de la organización como una entidad social donde se establecen relaciones formales e informales para la búsqueda de la mayor eficiencia.

Este propósito, aunado a la característica de alta competitividad propia de los tiempos de la globalización, ha inspirado a los ejecutivos a fomentar la innovación para mejorar sus procesos productivos y administrativos mediante la implementación de equipos altamente automatizados en las plantas de producción (robótica), y equipos de proceso de información sumamente sofisticados en organizaciones de servicios como hospitales, laboratorios, centros de investigación, organizaciones de alta tecnología y otros espacios.

Con la emergente necesidad de las organizaciones de atender de manera prioritaria las acciones de responsabilidad social, seguramente estamos asistiendo a la colocación de un piso más en el proceso de construcción de la teoría administrativa, ahora desde el paradigma humanista/ecológico que toma en cuenta las necesidades de todos los habitantes de la aldea local y global, que tal vez no sea la cúspide, pero representa una plataforma holística de mayor alcance, en aras de mejorar la efectividad y bienestar de la organización.

El último concepto bajo análisis de la definición de DO de Beckhard de invaluable pertinencia para los estudios de la RSE, sostiene que “se aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento”, representando el núcleo teórico del

nuevo paradigma humanista/ecológico, adoptando como unidad de análisis a las personas y los grupos al interior de la organización, concentrando el lente de estudio en su racionalidad y formas de pensar, interviniendo conocimientos de la psicología, sociología, antropología, ética, principalmente, con afán de propiciar el cambio de mentalidad.

Se puede afirmar que los problemas subyacentes en las raíces del fenómeno de la responsabilidad social empresarial, considerando las tres dimensiones de estudio propuestas; gobierno corporativo, desarrollo sustentable y desarrollo organizacional, tienen su germen en una inadecuada formación humana –léase educación–, cuyo contexto, inmerso en un modelo económico capitalista salvaje y cruel, privilegia de manera irracional la consecución de logros materiales y los fomenta en exceso en la praxis organizacional, empujando a los actores, principalmente los ejecutivos, a conducirse al margen de reglas axiológicas y deontológicas.

La productividad y la motivación, afirmaba Beckhard hace cuarenta años, son términos estrechamente ligados en las organizaciones y la cuestión continúa siendo: cómo podemos movilizar óptimamente la energía y los recursos humanos para lograr la misión de la organización y mantener una creciente asociación de personas cuyas necesidades de autoestima, progreso y satisfacción se alcancen en el trabajo.

Algunas características de los esfuerzos de desarrollo organizacional exitosos, afirma el autor, son: involucramiento de todo el sistema, el compromiso de la dirección, está relacionado con la misión organizacional, es un esfuerzo a largo plazo, las actividades están orientadas hacia la acción, se fundamenta en actividades de aprendizaje basadas en la experiencia, se trabaja principalmente con grupos.

Distingue, además, las condiciones organizacionales que demandan esfuerzos de DO, por ejemplo: cambiar la estrategia gerencial, la estructura, las funciones, las normas culturales y las formas de motivación; hacer el clima organizacional más consecuente; mejorar la colaboración entre grupos; y adaptación a un nuevo ambiente de trabajo.

Aunque el DO no se enfoca al desarrollo de habilidades y conocimientos personales (la competencia interpersonal, de solución de problemas, planeación y fijación de objetivos, entendimiento de los procesos de cambio y habilidades en el diagnóstico de sistemas) éstos tienen una importancia fundamental en el proceso.

El tercer autor –dos, en este caso– nominado para revisar su trabajo en el proceso de construcción de la teoría del desarrollo organizacional mediante sus aportaciones a la disciplina son Robert Blake (1918-2004) y Jane Mouton (1930-1987),

creadores de *El modelo de cuadro organizacional Grid* (1969) de estilos de dirección y motivación, cuya aplicación puede resultar de gran utilidad para el estudio de la RSE hoy día.

En la introducción de su obra identifican una serie de cambios en la escena industrial, que pueden presentarse por tres vías de desarrollo: a) por evolución, b) por revolución y c) por medio del cambio sistemático, en el cual tiene lugar la aplicación del modelo de grid para buscar la excelencia empresarial, acuñando el término al identificar una brecha entre lo que es y lo que debería ser en las organizaciones.

Para procurar el cambio en una organización, afirman, –en el ámbito de la RSE, adaptamos– se requieren las siguientes condiciones: los directivos deben dirigir el proceso de cambio, el esfuerzo debe ser una operación de conjunto, aplicar formas sistemáticas de análisis y reflexión, comprometer a sus miembros en el cambio, analizar la situación en términos específicos –mercado, fabricación, finanzas, personal, objetivos– y proceder de una forma ordenada y por etapas.

De su importante producción teórica sobre el *management* y el DO durante los años sesenta del siglo XX sobresalen dos propuestas de gran alcance: el modelo de cuadro organizacional o *grid gerencial*, y el modelo de *excelencia empresarial*. Se revisa en seguida el primero de ellos y su posible aplicación al fenómeno de la RSE que nos ocupa.

El grid o rejilla gerencial, es un modelo de administración aceptado ampliamente en los medios académicos para explicar los temas de liderazgo y dirección.

Los problemas de la empresa, afirman los autores, salen a relucir en las dificultades operacionales pero las causas suelen ser humanas. Una de las bases para lograr la efectividad operacional está en la comprensión y en el uso de un modelo de lo que constituye la excelencia de un comportamiento orientado hacia la solución de problemas, de ahí la propuesta del modelo del grid o rejilla gerencial.

El grid gerencial consiste en ubicar en un plano bidimensional –identificando el eje horizontal o de las X, y el eje vertical o de las Y, divididos en un *continuo* de nueve puntos cada uno–, dos motivos esenciales de los ejecutivos: el interés por la producción, en el eje X; y el interés por las personas, en el eje Y. Donde el número nueve corresponde a un alto interés, el número uno a un bajo interés, tanto por la producción como por la gente.

De esta forma, el punto 9.1, significa un grado alto de preocupación por la tarea pero muy poco por las personas; el punto 1.9 supone un mayor énfasis en la gente y

poco por los resultados; el punto 1.1, representa poco interés tanto por la gente como por los resultados; el punto 5.5, figura un mediano interés por la gente y por los resultados; y la posición 9.9, representa un alto grado de interés tanto por la gente como por los resultados, reconocido por los directivos como la manera más adecuada para alcanzar la excelencia.

En estos puntos de intersección se localizan las teorías o estilos de dirección o de liderazgo que llegan a sumar cinco, cuatro en las esquinas y una en el centro.

En la siguiente figura se ilustra el cuadro del grid o rejilla gerencial.

Interés por la gente	Alto	9	1.9. Atención cuidadosa a las necesidades de las personas para satisfacer las relaciones humanas, lleva un ambiente de trabajo agradable y una organización amigable.				9.9. Las personas comprometidas realizan el trabajo: la interdependencia a través de un “esfuerzo común” por los objetivos de la organización, lleva a relaciones de confianza.			
		8								
		7								
		6								
		5	5.5. Se obtiene de la organización un desempeño adecuado, balanceando la							
		4	necesidad de completar el trabajo con la de mantener las relaciones satisfechas.							
		3								
		2	1.1. Se exige un esfuerzo mínimo de trabajo para mantener contentos a los miembros de la organización.				9.1. La eficiencia en las operaciones es el resultado de un arreglo en las condiciones de trabajo, se descuida al factor humano.			
	Bajo	1								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Interés por la producción								
		Bajo								Alto

Figura 21. Cuadro del *Grid* o Rejilla Gerencial de Blake y Mouton (1969).

A cuatro décadas de su propuesta el modelo de grid gerencial no pierde vigencia, aunque las condiciones del entorno organizacional actual son diferentes obligando a la

alta dirección a tomar en cuenta otros factores emergentes, propios de la posmodernidad, para alcanzar los niveles de excelencia en el desempeño.

Estamos hablando, claro está, del factor responsabilidad social de las empresas en sus tres grandes dimensiones de estudio: la actuación del gobierno corporativo, las estrategias en relación al desarrollo sustentable, y el desempeño en materia de desarrollo organizacional; siendo la última de ellas objeto de investigación amplia, pero bastante incipientes las dos primeras.

Desde la perspectiva del grid gerencial se aprecia un interés por las personas de parte de los directivos –si bien en términos de alcanzar la efectividad–, que viene a ser replanteada en la teoría de los *stakeholder* o partes interesadas (Freeman, 1984) para la búsqueda de la satisfacción de sus necesidades individuales y grupales, ubicándose en la dimensión social del modelo del triple balance de resultados, los otros dos son los aspectos económico y ambiental.

Si bien el interés por la gente en el modelo del grid gerencial hace pensar en un trasfondo económico, el desarrollo organizacional –es importante hacer énfasis– representa una disciplina orientada a la mejora de la organización a través de la reeducación de las personas y en materia de RSE representa transitar de una paradigma puramente económico a uno humanista/ecológico, necesitando para ello los planes estratégicos, impulsados por la alta dirección, para alcanzar la eficiencia con sustento en las ciencias de la conducta.

Por el otro lado, si el ejecutivo centra su interés en la producción, ahora tiene que hacerlo en términos de una conciencia ecológica, es decir, rediseñar las tradicionales formas de producción incorporando dispositivos destinados al cuidado del medio ambiente, tanto en su proceso de producción como producto terminado, incrementado con ello la calidad de los productos y servicios –sin descuidar el balance costo/beneficio–, traduciéndose este esfuerzo en una imagen y prestigio favorable para la organización y sus actores; uno de los beneficios de las organizaciones socialmente responsables.

Otros autores que desarrollaron sus ideas acerca del DO de manera asociada son Paul Lawrence y Jay Lorsch, profesores de la Universidad de Harvard y consultores prestigiados. Cuando se habla de DO, afirman, se buscan formas para cambiar la organización de su estado actual hacia uno más desarrollado. Para tal efecto se deben contestar cuestiones en relación a las principales áreas de problemas en las que se desea

cambiar la organización, y acerca de la forma de establecer la dirección en que se desea desarrollar la organización en dichas áreas.

Lawrence y Lorsch distinguen tres áreas de contacto para la intervención del DO:

- 1) entre la organización y el ambiente,
- 2) entre grupos o unidades dentro de la organización y
- 3) entre los colaboradores individuales y la organización, y de persona a persona.

Fueron los primeros –es importante matizar– en tomar en cuenta la importancia del ambiente en la organización y en el análisis organizacional, incorporando los conceptos de la teoría general de sistemas aplicada a la teoría y práctica de la administración, que a partir de los años setenta tuvieron gran influencia en las disciplinas de la planeación y la administración estratégica para el análisis situacional de la organización.

Aún más, cuando Lawrence y Lorsch hablan del ambiente en su trabajo hacen una referencia estricta a los elementos componentes del entorno que rodea a la organización y la influencia que ejercen en ella, sin embargo se pueden encontrar indicios en relación con el medio ambiente a que se refieren los estudios de la sustentabilidad en la era posmoderna

De esta forma, sostienen, en el área de contacto entre la organización y el ambiente cada funcionario busca relacionarse con su contraparte en el mercado (ambiente), el cual puede presentarse como escenario estable o turbulento y/o de recursos abundantes o escasos, representando cada ambiente un grado de complejidad diferente. La siguiente figura muestra cuantas áreas de contacto diferentes son pertinentes en las organizaciones.

Unidad organizacional	Sector ambiental pertinente
Ventas	Clientes, consumidores, usuarios
Investigación	Ciencia y tecnología (universidades)
Producción e ingeniería	Tecnología y proveedores de maquinaria y equipo
Compras	Proveedores
Finanzas	Instituciones financieras (bancos, seguros, fianzas)
Personal	Mercado de trabajo y de profesionales
Relaciones públicas	Prensa y cuerpos legislativos
Legal jurídico	Agencias gubernamentales

Figura 22. Áreas de contacto entre empresa y ambiente (Lawrence y Lorsch; 1973).

Ahora bien, en relación con la aplicación de este modelo a la responsabilidad social de las empresas que nos ocupa, el concepto de ambiente debe evolucionar al de medio ambiente que se utiliza en el marco del desarrollo sustentable, donde el concepto toma implicaciones ecológicas además de las económicas clásicas, sin desestimar la importancia que representan las otras dimensiones de RSE de nuestra propuesta, es decir, la gestión del gobierno corporativo y el desarrollo organizacional.

En tal sentido, los actores ubicados en las diferentes partes de la organización habrán de transitar, primero, a un estado de conciencia que hemos denominado paradigma humanista/ecológico, en el cual prevalecen el respeto de los derechos de las personas (al interior y exterior de la organización) y el respeto al medio ambiente desde la actitud ética responsable impulsada por la alta gerencia de la organización.

Así mismo, los actores integrantes de las diferentes áreas de la organización, desde el enfoque del desarrollo sustentable y la gestión ambiental, habrán de buscar tener contacto con actores externos que se encuentren dentro de este paradigma humanista/ecológico. Es decir, las áreas de ventas, investigación, producción, compras, finanzas, personal, relaciones públicas y legal jurídico, buscan en el ambiente de los sectores organizacionales contrapartes reconocidas como empresas socialmente responsables o sustentables.

En los casos particulares del aspecto financiero, deberán buscar organizaciones con inversiones socialmente responsables; del personal, contratar candidatos cuya formación profesional sea afín al perfil de personas socialmente responsable y/o sustentable que establezca la organización, con miras a consolidar el paradigma humanista/ecológico.

Lawrence y Lorsch, desarrollaron también el modelo de diferenciación e integración de desarrollo organizacional consistente en lo siguiente:

- 1) diferenciación, el grado de diferenciación existente entre los diversos grupos,
- 2) integración, centrada en dos aspectos: a) qué unidades deberán trabajar juntas y b) qué tan rígidos son los requerimientos de interdependencia entre ellas.

En el área de contacto entre grupos, si las organizaciones tratan efectivamente con su ambiente, deben diferenciarse en grupos de colaboradores individuales, cada uno de los cuales manejará las transacciones con una parte del ambiente, en las condiciones del nuevo paradigma propuesto.

Otro objetivo importante del DO, afirman los autores, es mejorar las relaciones en las áreas de contacto entre estos grupos (desde el paradigma humanístico/ecológico) que surge como resultado de la diferenciación entre unidades organizacionales. En el área de contacto entre el individuo y la organización, la cuestión es cómo motivarlos e inducirlos a contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Según los autores, existe un debate en cuanto al cambio en los individuos y el ambiente y se plantean la cuestión de: a) emplear métodos estructurales o educacionales; b) las cosas cambian a la personas, o éstas a las cosas; c) los cambios de actitud preceden o son posteriores a los cambios de conducta y d) es por herencia o por influencia ambiental.

Muchos son los investigadores y autores precursores e impulsores del desarrollo organizacional, quedamos en deuda con personas de la talla de Edgar Schein, Richard Walton, Jay Galbraith, Fordice y Weil, Jerry Porras y otros que documentaron sus experiencias en el prestigioso Fondo Educativo Interamericano entre los años sesenta y setenta del siglo XX. Esperamos tener oportunidad de retomar sus conocimientos en trabajos posteriores.

2. La mirada de la metáfora organizacional en la RSE.

El estudio de la organización representa un desafío polisémico, derivado de la gama de disciplinas convergentes en ella, retomando mayor vigor con el arribo del campo de la responsabilidad social empresarial en la posmodernidad. Los estudios organizacionales parecen ser el encuentro de diversas expresiones para explicar el fenómeno y para tal efecto se auxilia en la figura didáctica de la metáfora.

Diversos autores han orientado sus esfuerzos a describir cómo perciben las personas a sus organizaciones. Entre ellos, Morgan (1990) estudia las metáforas a través de las cuales se puede explicar la organización, como: mecanismo o máquina, organismo, cerebro, cultura, sistemas políticos, cambio y transformación, y como instrumentos de dominación.

La palabra metáfora significa también parábola, alusión, imagen, analogía, alegoría y representa una herramienta primordial en el proceso de enseñanza-aprendizaje en los diversos ámbitos de la ciencia, máxime cuando la región del conocimiento se encuentra en construcción y se carece del lenguaje suficiente para describir y explicar los fenómenos razonablemente completos. En relación con el estudio y práctica de la responsabilidad social de las empresas que nos ocupa, es posible

encontrar aplicación a las metáforas explicadas por Morgan de la siguiente forma.

1. La organización como mecanismo. Se plantea la metáfora de la organización como una máquina, como un instrumento para conseguir objetivos, desde dos figuras: la organización burocrática weberiana; y la militar, origen del modelo de organización vertical.

La burocracia, observó Weber, rutiniza los procesos de administración de la misma manera como la mecanización rutiniza los procesos de producción; la organización misma automatiza a las personas. Otros teóricos, Fayol entre ellos, profundizaron los estudios de las organizaciones burocráticas, inaugurando la teoría clásica de la organización (la administración como un proceso de planificar, organizar, coordinar y controlar) sentando las bases de muchas técnicas de organización modernas, y sustentado en un conjunto de principios que evocan la analogía militar (unidad de mando, encadenamiento escalar, tramos de control, división de trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, centralización, entre otros).

De acuerdo con Morgan, muchos de estos principios fueron empleados durante el siglo XVIII, para convertir los ejércitos prusianos de Federico el Grande en “máquinas militares”. Basta recodar las contribuciones del léxico militar al organizacional, como los términos de estrategia, táctica, reclutamiento, campaña, entre otros.

Conjuntando la idea de la burocracia con el arreglo militar se tiene la representación de la estructura de una organización expresada en el organigrama, de los cuales, el modelo más generalizado es el vertical. Desde esta perspectiva la organización funciona de manera mecánica con procesos definidos, tareas preestablecidas, principios y un orden en la estructura, de forma instrumental, donde coexisten jefes y subordinados trabajando para alcanzar los fines de la compañía, sin asomo de afectos y cortesías.

En relación con las actividades de responsabilidad social de las empresas ¿En qué grado están normalizadas –diferentes tipos de manuales– las funciones de la organización? ¿Es funcional la estructura de la organización para alcanzar objetivos de responsabilidad social y con qué frecuencia se revisa? ¿Existe en el organigrama un área específica orientada a las actividades de RSE o se canalizan por medio de alguna entidad tipo “fundación”? ¿Cuál es el grado de pertenencia de los miembros del consejo corporativo a su organigrama, están conscientes de ser el ápice estratégico y las responsabilidades que implica? ¿Cuáles son los objetivos en materia de RSE y sus

estrategias para alcanzarlos? ¿Cuáles son sus objetivos de orden superior y su filosofía empresarial y cómo los socializan a través de la estructura jerárquica?

2. La organización como organismo. El estudio de la naturaleza permite la idea de analizar a las organizaciones como organismos vivos en un medio ambiente del cual dependen para satisfacer sus necesidades en su carácter de sistemas abiertos, distinguir diferentes especies de organizaciones, los procesos de su adaptación al entorno, el ciclo de vida organizacional, los factores que influyen en la salud y el desarrollo de las organizaciones y las relaciones entre las especies y sus ecosistemas.

En este proceso, la teoría de la organización a imagen de la biología, analiza las relaciones y diferencias entre moléculas, células, organismos, especies y ecología, de forma paralela a los individuos, grupos, organizaciones, poblaciones (especies), y ecología social.

El reconocimiento de la organización como un "sistema vivo" lo centra el autor en el descubrimiento de la necesidad de los miembros de pertenecer a una "organización informal", así como en la jerarquía de necesidades de Maslow (1943), a saber: fisiológicas, de seguridad, sociales, de ego, y de autorrealización.

La teoría general de sistemas (TGS) de Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972), es otra aportación de la biología adoptada por Morgan como metáfora para explicar a la organización como un sistema abierto, intercambiando materiales, energía o información con su medio; es cerrado cuando no existe dicho intercambio de energía y cuando no hay cambio de componentes.

En este contexto la organización aparece como un subsistema en interacción con el medio ambiente, al cual debe adaptarse de manera similar como lo hacen los sistemas vivos. La organización tiene una influencia dialéctica decisiva en los entornos natural, social y económico donde actúa, y en las personas que se encuentran en su ámbito de dominio a través de sus productos y sistemas de producción.

En relación con las actividades de responsabilidad social de las empresas que nos ocupa ¿Conoce la organización sus componentes, necesidades y procesos como organismo; su entorno y sus características como sistema abierto? ¿En qué medida los directivos saben que la organización es un sistema de un suprasistema (sector), que se constituye a su vez de pequeños subsistemas y que obedece a la ley de la TGS de entrada-proceso-salida? ¿Cómo se retroalimenta la organización con el medio ambiente y cómo se adapta al mismo? ¿Son conscientes los directivos de la influencia que ejercen y sus consecuencias en el entorno y en las personas? ¿En qué medida sus productos y

servicios satisfacen necesidades reales de los consumidores y en qué grado causan perjuicios en su salud y economía? ¿Cuáles son los compromisos del gobierno corporativo en materia de gestión ambiental y sustentabilidad asumidos y cuáles los resultados?

3. La organización como cerebro. Se analiza la organización como cerebro que procesa información, creación de aprendizaje, y la toma de decisiones; así como los conceptos de cibernética y de autoorganización.

En el área de estudios de la inteligencia humana una de las teorías considera al cerebro como un sistema de procesamiento de información, utilizando para tal efecto la metáfora de la computadora, con un equipo central transmitiendo información a través de impulsos eléctricos; como una memoria para almacenar datos, como un sistema lingüístico operando mediante un código neural transformando la información en pensamiento, ideas y acciones.

Desde esta mirada las organizaciones son sistemas de información, de comunicación y toma de decisiones, de forma análoga a un cerebro humano. Aunque el debate en relación al aprendizaje en la organización está lejos de aclararse, autores prestigiados señalan que las organizaciones pueden aprender de manera similar como aprenden las personas.

El enfoque de toma de decisiones lo adopta Morgan a raíz de los estudios de Simon (1945). Las organizaciones, afirma, no pueden ser completamente racionales porque los componentes tienen capacidades limitadas de proceso de la información, de tal manera que las personas: actúan en base a una información incompleta, sólo pueden explorar un número limitado de alternativas; y son incapaces de aportar valores exactos a los resultados. Se plantea así el principio de la racionalidad limitada en la toma de decisiones en la organización en los diferentes niveles de la estructura.

En la metáfora de cerebro el autor incluye los principios de la cibernética cuya base radica en un proceso de gobierno y obediencia por medio de sistemas de intercambio de información vía los cuales las máquinas y los organismos incorporan una autorregulación en su comportamiento. La cibernética, continúa, conduce a una teoría de comunicación y aprendizaje basada en los siguientes principios: la capacidad de los sistemas de sentir los aspectos significativos de sus entornos, de comunicar esta información, de detectar desviaciones significativas y de iniciar acciones correctivas.

En relación con las actividades de responsabilidad social de las empresas ¿Conocen las organizaciones y sus órganos de gobierno sus capacidades de aprendizaje

y qué clase de conocimientos, habilidades y actitudes acumulan? ¿Cuál es el nivel general de estudios de todos los integrantes de la empresa y qué hace la empresa para mejorarlos? ¿Qué hacen con los conocimientos tácitos de los trabajadores y los derivados de la experiencia para enriquecer sus manuales? ¿Posee la organización un programa de mejora continua? ¿Cuáles son sus procesos y criterios de toma de decisiones en relación con los efectos que ejercen en el entorno sus sistemas de producción y artículos terminados? ¿Cómo son sus sistemas de información humana y cuál es la calidad de la misma, tanto al interior como al exterior de la organización?

4. La organización como cultura. El análisis implica los enfoques de la organización como fenómeno cultural, en el contexto cultural, culturas corporativas y subculturas, y la creación de la realidad organizacional. Se refiere a los modelos de desarrollo reflejados en una sociedad compuestos de conocimientos, ideologías, valores, leyes y rituales, conformando un sistema de creencias y prácticas, así como el carácter de la organización según el país donde procedan, redefiniéndola de manera dialéctica en relación con el trabajador.

Vista así, la organización es un fenómeno cultural según el grado de desarrollo de la sociedad en cuyo contexto interactúa. Existen patrones de culturas y subculturas entre los integrantes de la organización semejando mini-sociedades y el enfoque de ellas como constructoras de realidades sociales tanto al interior como en el entorno, observando, de esta forma, importantes diferencias en las organizaciones de los diversos países.

El estilo de vida proyectada por una organización hacia la sociedad refleja su cultura corporativa implantada, en la mayoría de los casos, con base en los valores y principios éticos de los fundadores o de la alta dirección, que trascienden al entorno expresando una determinada imagen de la misma. Existe una cultura interna en la organización y una externa, fenómeno más evidente en los tiempos actuales de globalización, y representan el motivo de corrientes teóricas emergentes en su estudio.

En relación con las actividades de responsabilidad social de las empresas ¿En qué medida los órganos de gobierno conocen el sistema de creencias, tradiciones y prácticas de la organización y el carácter de la misma? ¿Conocen las diferentes subculturas a lo largo y ancho de la jerarquía? ¿Cuál es la imagen que reflejan ante la sociedad y son conscientes de ella? ¿Cuáles son los valores y principios éticos de los fundadores, y se exponen al público? ¿Cómo se conforma su código de ética y de

transparencia? ¿Cuál es su participación en la construcción de la realidad social a través de sus trabajadores, productos y servicios?

5. La organización como sistemas políticos. Sobresalen las metáforas como sistemas de gobierno, como sistema de actividad política, y el manejo de tipo pluralista. Todas las organizaciones, afirma Morgan, tienen un sistema de gobierno denominado en la mayoría de los casos como consejo de administración o gobierno corporativo, siendo sujeto de novedosas disposiciones legales encaminadas a normar su conducta.

Cuando se utilizan términos como burocracia o tecnocracia, continúa el autor, para expresar la forma de funcionar de la organización, o bien de derechos y obligaciones tanto de los patrones como de los trabajadores, se dibujan paralelismos con los sistemas políticos y subyacen en ellos relaciones entre personas, y por lo tanto, relaciones políticas. El conflicto, afirma Walton, es una característica de las personas y de los grupos humanos.

De acuerdo con Morgan, se puede analizar la política organizacional de forma sistemática enfocándola a las relaciones entre intereses, conflictos y poder, revelados entre los actores en el seno de la organización, así como al exterior, creando tensiones que deben resolverse por medio de acuerdos políticos. El conflicto en la organización surge cuando se presenta una contraposición de intereses entre los actores, o entre éstos y los intereses de la organización. El consejo de administración, por su parte, como máxima instancia de gobierno, tiene y debe ejercer el poder como una de sus facultades primordiales.

En relación con las actividades de responsabilidad social de las empresas y la analogía de la organización como sistema político ¿En qué grado conoce el gobierno corporativo las disposiciones legales tanto nacionales como internacionales recomendadas? ¿Conocen las principales normas de la ONU, la OCDE, la OIT y de la Unión Europea, la Ley Sarbaney-Oxley en Estados Unidos? ¿Cuáles son las principales fuentes de conflictos al interior de la organización y cómo los resuelven? ¿Cómo atienden los intereses de sus partes interesadas para preveer conflictos? ¿Cuáles son los programas de trabajo e indicadores para considerar a su empresa como socialmente responsable? ¿Cuáles son las principales fuentes de poder que utilizan los directivos para su ejercicio?

6. La organización como cambio, flujo y transformación. Destacan las ideas de la autopoiesis y el repensar de las relaciones de la organización con el medio ambiente, y la lógica dialéctica del cambio en contradicción y crisis.

En opinión de David Bohm, el estado del universo refleja una realidad básica llamada orden implícito, distinto del orden explícito, manifestado en todo el orden que nos rodea, sugiriendo un proceso oculto que Morgan llama “lógica del cambio”. Desde esta perspectiva, las organizaciones están en permanente cambio e inmersas en un entorno en constante transformación, al cual deben adaptarse.

La propuesta de la autopoiesis alude, desde los estudios de los sistemas vivos, a la capacidad de auto-reproducción a través de un sistema de relaciones cerradas, manifestando tres características: autonomía, circularidad y autoreferencia. No se refiere a una reclusión total, sino a las relaciones entre los elementos que los distinguen como sistema.

Lo anterior manifiesta la necesidad de las organizaciones de conocerse y entenderse a sí mismas, en su identidad, en sus procesos, medios y fines, propósitos y misión, antes de tratar de comprender su entorno. La comprensión de éste es la proyección de sí mismas.

En el enfoque dialéctico de las organizaciones se observa cómo ayudan a producir el entorno social, y cómo el entorno genera cambios en las organizaciones; subyaciendo en esta propuesta la existencia de los opuestos que interactúan para mantener el equilibrio.

En relación con las actividades de responsabilidad social de las empresas ¿Cuáles son los indicadores percibidos por los directivos en el proceso de cambio de la empresa? ¿Posee la empresa un programa de cambio planeado para su adaptación al entorno? ¿Cómo utilizan las fuerzas impulsoras y las restrictivas, según la idea del campo de fuerzas de Lewin? ¿Cuál es su percepción dialéctica del entorno: proveen más influencia que la recibida, o viceversa; y cómo es la influencia que ejercen en su entorno? ¿Cuáles son compromisos y acciones en beneficio del entorno social y natural?

7. La organización como instrumento de dominación. Implica las ideas de dominación y autoridad, de la explotación de los trabajadores en la organización, y las multinacionales en la economía mundial.

De acuerdo con Morgan, a través de la historia la organización ha estado asociada con los procesos de dominación social, donde los individuos y grupos encuentran los medios de imponer su voluntad a los demás, lo cual es una de sus características más representativas. Weber, pionero del estudio de la dominación, propone tres tipos de ella que legitiman las formas de poder: la carismática, la tradicional y la racional-legal.

Por otro lado, diversos estudios revelan como las organizaciones explotan y usan a sus empleados, denominándolo como su aspecto desagradable, dando lugar a las coaliciones de trabajadores en agrupaciones sindicales, y las disposiciones legales en la materia, tutelados por la Organización Mundial del Trabajo.

En la actual época neoliberal, la presencia de compañías multinacionales en los países en desarrollo obedece al espíritu expansionista que desarrollan las organizaciones en su afán de crecimiento, explotando los recursos naturales y fuerza laboral, sin contribuir de forma recíproca al desarrollo de dichas sociedades. Este es uno de los aspectos que cobran mayor relevancia en los estudios de la RSE hoy día.

En relación con esta analogía ¿Cuál es la percepción que los directivos tienen de sus trabajadores: como socios, como empleados, como colaboradores, son prescindibles? ¿Cuáles son los mecanismos de participación de los empleados en la empresa? ¿Tienen los empleados algún nivel de decisión? ¿Cuál es el compromiso que tienen con el desarrollo de los trabajadores; cuentan con un plan de vida y carrera? ¿En qué grado es satisfactorio el clima laboral de la organización? ¿Cuál es su opinión de las multinacionales instaladas en países en desarrollo en relación con los beneficios que aportan a los trabajadores?

Implicaciones del enfoque de metáforas en el estudio de la responsabilidad social de las empresas.

El enfoque de metáforas es una metodología de reciente incorporación en el análisis de las organizaciones, de enorme utilidad en la observación y explicación del fenómeno en estudio. Las metáforas más conocidas son las antes revisadas propuestas por Gareth Morgan en su obra *Imágenes de la organización* (1990), si bien otros autores han explorado otras figuras de posible aplicación en estas analogías, y aún, en un ejercicio de reflexión uno mismo puede encontrar otras alegorías adaptables al estudio organizacional.

Pariente (2000) adiciona a las anteriores las metáforas de la misión, la ecología, el organigrama, el poder y el campo de batalla. Tomasko (1996) hace la metáfora de la estructura organizacional con las formas que provee la arquitectura y ve a los planificadores como arquitectos de organizaciones. La búsqueda de analogías continúa y Ortiz y Arraíz (2002) llevan a cabo un estudio en el equipo de fútbol Real Madrid de España para explicarlo como una metáfora empresarial. Montaña (1995) desarrolla una investigación para comprobar la percepción que los trabajadores tienen de su empresa.

De las siete metáforas de Morgan antes revisadas en seguida se lleva a cabo un análisis en relación con las tres dimensiones de estudio de la responsabilidad social de las empresas propuestos en nuestro referencial de análisis; gobierno corporativo, desarrollo sustentable, y desarrollo organizacional, es decir, cuál o cuáles de las analogías tienen mayor pertinencia en su explicación.

En relación con la dimensión gobierno corporativo, cuyos elementos de estudio son la reglamentación y estructuras, aspecto financiero y cognitivo y ética organizacional, tienen alcances principalmente las metáforas de la máquina, del cerebro, de la cultura y como sistemas políticos.

La metáfora de la máquina tiene relevancia en función que se hace alusión con ella al elemento reglamentación y estructuras, donde el autor adopta la propuesta de Weber de la burocracia a través de la normalización o reglamentación de las actividades y su consecuente rutinización de manera semejante a la rutina de un proceso productivo; así como la figura de la organización militar manifestada en su estructura de tipo vertical con un conjunto de vocablos importados de las artes castrenses; o bien, las actividades de responsabilidad social en su conjunto o en forma parcial, pueden canalizarse a través de la figura de las “fundaciones”.

La metáfora del cerebro es relevante porque el gobierno corporativo, se dice en términos análogos, es el área pensante de la organización en su faceta de aspecto cognitivo, es la región donde se acumula la mayor parte del conocimiento y *expertis* de la organización; saberes organizacionales tales como las funciones organizacionales y administrativas, así como el conocimiento de las variables internas y externas de la organización; y en relación al aspecto financiero, cuál es la política en relación con las inversiones socialmente responsables y de manera semejante con sus proveedores, así como el establecimiento de maquinaria y equipo de producción ecoeficientes.

La metáfora de la cultura en el estudio de la responsabilidad social de las empresas desde la dimensión gobierno corporativo tiene una trascendencia excepcional. Estamos hablando que la filosofía empresarial se encuentra sustentada en la estructura ética de los integrantes del GC, apuntalados a su vez en el conjunto de valores, principios, creencias e ideas que gobiernan su racionalidad.

La cultura es el resultado de la formación o educación proporcionada desde el hogar aunado a un entreveramiento generacional que va constituyendo la forma de pensar de las personas y suministrándole una determinada estructura, no pocas veces monolítica, para bien o en contrario. En México, la cultura de la responsabilidad social

en lo general (civismo) y empresarial es incipiente, es decir, el sistema educativo, primero, y el sistema organizacional, posteriormente, parecen haber eludido su propia responsabilidad de formar ciudadanos educados en la consciencia, en el primer caso, y de proporcionar un clima de trabajo sustentado en valores y principios, en el segundo.

Es decir, la organización debe atender el asunto de la cultura en términos de RSE desde dos planos: primero, matizar en su proceso de contratación de personal candidatos que, además de cubrir ampliamente el perfil técnico demuestren cierta inteligencia en términos del paradigma humanista/ecológico propuesto; y el segundo caso, implementar un programa de desarrollo organizacional con la finalidad de reeducar a los trabajadores en los temas inherentes a responsabilidad social.

En el ámbito de la RSE que nos ocupa, el enfoque de sistema político de la organización tiene relación con el fomento de la nueva conciencia humanista/ecológica cuyo génesis se encuentra en las áreas del gobierno corporativo socializándose vía la jerarquía organizacional mediante la elaboración y aplicación de políticas y directrices vigorosas, cuya implementación demanda además, proceder de forma diplomática.

En relación con la segunda dimensión del referencial de análisis de la RSE, el desarrollo sustentable, las metáforas de mayor pertinencia es la de organismo y cambio y transformación. En el primer caso, la empresa es vista como un organismo con vida propia desarrollándose en un medio ambiente con frecuencia hostil y debe desplegar una serie de capacidades, habilidades e instrumentos para poder adaptarse y continuar con vida; si lo hace mejor que las demás tendrá la oportunidad de liderar el sector comercial.

Por lo tanto, las organizaciones en el ámbito de la posmodernidad y de la RSE, tienen la necesidad imperiosa de desarrollar e implementar los planes y programas necesarios en materia de gestión ambiental para adaptarse a las nuevas condiciones legales y tendencias del mercado de apoyar los esfuerzos de las empresas preocupadas por la conservación del medio ambiente, tanto en sus procesos de producción como en sus productos terminados, subsumidas, además, en el ambiente globalizado.

Con respecto de la metáfora de cambio y transformación, las organizaciones del siglo XXI, como lo hemos expuesto en apartados anteriores, se encuentran sujetas a una dinámica de cambio continuo, donde la estabilidad es una característica obsoleta y su sello es el cambio permanente, es decir, la búsqueda de mejores condiciones para la operación de la empresa desde su enfoque de doble naturaleza: a) económica, en la producción de bienes y servicios; y b) social, en su función de agrupar en su interior seres humanos relacionados.

En relación con la tercera dimensión del referencial de análisis de la RSE propuesto, el desarrollo organizacional, tiene importantes puntos de contacto con la teoría de las partes interesadas o *stakeholders*, tanto al interior de la organización como en su exterior, donde la metáfora de mayor pertinencia es la de instrumento de dominación, además de la cultura.

La metáfora de instrumento de dominación, que tiene empleo para la mayoría de las organizaciones, en el ámbito de la RSE encuentra mayor pertinencia en las organizaciones de carácter transnacional, ya sea en el sector de las maquiladoras o bien en el sector de las tiendas de autoservicios. En el primer caso, se ha documentado los ilícitos cometidos por diversas organizaciones multinacionales, principalmente en países pobres, en los llamados *Sweatshops*, con el abuso a los trabajadores y la violación de sus derechos humanos más elementales y los derechos del trabajo; así también se ha documentado la gran explotación infantil en el sector primario de países en desarrollo, principalmente.

En relación con las multinacionales del sector comercio, se tiene conocimiento de los problemas legales que enfrentan por la sobreexigencia y maltrato en ocasiones, de que son objeto los empleados o “socios”, como les llaman estas organizaciones. Por otro lado, la metáfora de instrumento de dominación tiene total relevancia hacia la comunidad donde se establecen estos enormes consorcios, toda vez que su presencia, con su gran capacidad comercial y logística es capaz de desplazar a las micros y pequeñas empresas existentes en la comunidad, aunque para algunas de ellas puede ser de beneficio, cuando le sirve de proveedor de productos diversos.

Por otro lado se encuentran los conflictos que enfrentan con la propia comunidad donde se establecen, que gracias a su capacidad “política” logran convencer a las autoridades para obtener los permisos requeridos, contraviniendo las leyes en la materia, enfrentando, no sin violencia, a los ciudadanos. Los casos más conocidos en México son Walmart próxima al conjunto de las pirámides en Teotihuacán (2004); McDonalds, en Oaxaca (2005); Cotsco, en Cuernavaca (2008), entre otros célebres.

En relación con la metáfora de la cultura, que ya fue revisada en la dimensión de gobierno corporativo, tiene amplia pertinencia en la dimensión desarrollo organizacional, toda vez que se trata de toda una cultura o forma de pensar sujeta a cambiar en las personas, esto es, se trata de minar el paradigma economicista arraigado en la mente de las personas para incorporar el paradigma humanista/ecológico, y de acuerdo con la disciplina del desarrollo organizacional (Bennis, 1973; Beckhard, 1973)

los esfuerzos de DO se dirigen a analizar la cultura de la organización con la finalidad de buscar las posibilidades de un cambio de mentalidad; en este caso, a una mentalidad orientada hacia el respeto por las personas y su dignidad y el respeto por los seres vivos y el planeta en general.

Aunque no se encuentra propuesta por los autores de las metáforas ya mencionados, la metáfora de la organización vista como una “escuela”, es de total pertinencia, toda vez que en el ámbito de la responsabilidad social de las empresas, las personas deben aprender una nueva forma de ser y de actuar (educar es desarrollar la consciencia, según Freyre), tanto en la organización como en su vida personal, en el paradigma humanista/ecológico, potenciando las capacidades o inteligencias ocultas que cada individuo posee.

Por otro lado, en el ámbito de estudio de la responsabilidad social de las empresas y de las organizaciones en general, cuya pretensión radica en cultivar una mística humana, social, ambiental, mediante la adopción de estrategias varias emanadas de la alta dirección y socializadas vía la estructura jerárquica, es posible establecer otras metáforas en relación con los términos de la RSE. Veamos los siguientes casos.

Por ejemplo, cuando una organización es capaz de desplegar una política de atención a las necesidades de sus partes interesadas, tanto en lo interno como en lo externo, es decir, reconocer las necesidades de sus accionistas, directivos, empleados, sindicatos y grupos informales, así como las necesidades de las instituciones públicas con quienes tiene relaciones, de sus clientes y consumidores, de sus proveedores y acreedores, de las instituciones de la comunidad donde opera, de las ONG's interesadas y demás actores externos, estamos en presencia de una organización ciudadana y educada, una empresa donde todos quieren trabajar y desean tener como vecina, por sus buenos modales.

Cuando una organización, en aras de atender las nuevas exigencias del entorno actual hace los esfuerzos necesarios para conseguir un reconocimiento de estar operando bajo los criterios de gestión social y ambiental que privilegia la RSE, a través de las instituciones autorizadas para tales efectos –el CEMEFI, en México, por ejemplo, que otorga el distintivo ESR– se habla de una empresa “socialmente responsable”.

O bien cuando la empresa hace esfuerzos por desarrollar procesos y productos libres de contaminantes al medio ambiente y de respecto por la naturaleza, los ecosistemas y la vida en el planeta, atendiendo los criterios de desarrollo sustentable

establecidos, se habla de una organización verde o de una organización ecológica o ecoeficiente.

Lo mismo sucede en relación con el apego de las organizaciones a la normatividad de rendición de cuentas, en auge a partir de la normalización y moralización de la conducta de la alta dirección, en primer lugar, de la gerencia media y de los niveles operativos que permite hablar de una organización transparente.

El estudio de las metáforas, sostiene la mayoría de los autores, se ha incorporado dentro de los estudios organizacionales más como una herramienta metodológica que como un reconocimiento del complejo fenómeno social que representan.

Algunos investigadores de la cultura llaman la atención a tener cuidado con el abuso del uso de la metáfora para tratar de explicar el fenómeno organizacional, toda vez que puede desviar el objeto de estudio de la organización o llegar a confundir al estudiante. Otros autores afirman que el enfoque puede ser cuestionable si se considera que la relación metafórica no siempre es reversible, es decir, una organización puede verse como algunas de las figuras citadas, pero muchas de ellas no pueden verse como una organización.

3. La gerencia centrada en las personas.

El estudio de las organizaciones tiene su origen en la observación de las actividades de las primeras empresas fundadas durante el siglo XVII con motivo de la Revolución industrial, cuya investigación permitió el desarrollo de la ciencia económica. Durante el siglo XVIII los estudios se expandieron en estas empresas originando los primeros aportes a la teoría de la administración, y a la par, de la teoría organizacional.

Según se observa al comienzo del presente capítulo, el objetivo de los directivos en el fomento de las investigaciones en las organizaciones en ese tiempo, era el de aumentar los beneficios económicos mediante el incremento de la producción, haciendo el uso más eficiente de todos los recursos, incluyendo entre ellos el factor humano.

Es hasta la segunda década del siglo XX cuando comienzan las observaciones de las actividades de las personas en las organizaciones, con los trabajos de Mary Parker Follett, desde una perspectiva psicológica y filosófica, en claro desdén al enfoque economicista y taylorista prevaleciente, para destacar la presencia de las personas en la organización y la necesidad de tomar en cuenta sus motivaciones y objetivos.

A principios de los años treinta, aparece el primer estudio en relación con los sujetos en las organizaciones –producto de la conocida investigación en la planta

Western Electric de Hawthorne, dando origen a la naturaleza dual de la organización como entidad social y entidad económica– cuya continuidad durante más de diez años con las indagaciones de Elton Mayo permitió el comienzo de la corriente administrativa de las relaciones humanas.

El naciente enfoque humanorrelacionista se fortaleció durante los años cincuenta y sesenta, con las aportaciones de prestigiosos psicólogos, sociólogos y otros estudiosos de las ciencias humanas, mediante el uso de metodologías cualitativas y estudios de caso, perfilando un enfoque centrado en las necesidades y motivaciones de las personas y los grupos, con el fin de colaborar en el desarrollo integral de la organización.

En paralelo y desde una perspectiva notoriamente comercial, durante las décadas posteriores al auge de la producción en masa, los directivos se preocuparon por indagar las necesidades, deseos y motivaciones de los consumidores –utilizando la naciente herramienta de la mercadotecnia–, con la finalidad de buscar satisfacer esas necesidades de mejor manera que los competidores, y de ser posible, superar sus expectativas.

Esta nueva tendencia empresarial, con gran apogeo en Estados Unidos y Japón durante los años setenta y ochenta denominada “orientación al cliente”, llegó en muchos casos a proponer la inversión de la pirámide organizacional, colocando a los clientes en el primer escaño, como patrón principal y a toda la empresa como el prestador del servicio.

La disciplina administrativa de la mercadotecnia, desde su rama de investigación de mercados, hizo posible el análisis de las necesidades de los grupos de consumidores formando diversos segmentos de mercados con necesidades específicas, para los cuales fueron creados productos y servicios *ad hoc*, orientando así la atención de la organización hacia las personas que hacen posible su existencia: los clientes.

Se identifican de esta forma dos corrientes administrativas que colocan su atención en las personas: la gerencia de las relaciones humanas, atendiendo las necesidades de los sujetos al interior de la organización; y la gerencia orientada al cliente o al mercado, atendiendo las necesidades de los consumidores y otros actores externos a la organización. Se habla, entonces, de actores internos y externos a la entidad.

Con estos antecedentes y después de muchos años de estudios, desde el enfoque de la ética en los negocios, Edward Freeman propone en 1984 su teoría de los *Stakeholder*, (traducido como “partes interesadas”), incluyendo a todas aquellas

personas que de una u otra forma están o pueden estar afectadas por las actividades de la organización.

Estas dos propuestas teóricas (la gerencia centrada en las personas y los *stakeholders*) forman parte del contenido del presente apartado como el tercer elemento de la dimensión Desarrollo Organizacional para el estudio de la RSE.

1) El neohumanorrelacionismo y la gerencia centrada en las personas.

La teoría de las relaciones humanas en las organizaciones, tiene su origen en los estudios realizados por Roethlisberger, Dickson y Elton Mayo durante los años treinta, encontrando una amplia resonancia en los científicos de la conducta humana en los años cuarenta y subsiguientes, fundando la escuela de las “nuevas relaciones humanas”, permitiendo el surgimiento de la disciplina del desarrollo organizacional. En seguida se hace referencia de los principales autores y sus aportaciones en esta área de la conducta humana:

El área de estudio de mayor influencia en las organizaciones durante las décadas de mediados del siglo XX, no es un secreto, fueron las ciencias de la conducta, en forma particular la psicología y sociología, atendiendo la primera de ellas el aspecto de la motivación en el trabajo, prioritariamente.

Uno de los pioneros en esta instancia fue Abraham Maslow, quien en su obra *Teoría sobre la motivación humana* (1943), estableció la *Jerarquía de las necesidades*, llamada también “Pirámide de Maslow” para explicar los factores influyentes en el comportamiento. En los seres humanos, sostiene, predominan las siguientes necesidades: una básica, identificada con las fisiológicas; y cuatro de crecimiento, como son las de seguridad, de pertenencia, de estima y de realización personal.

Las necesidades fisiológicas se identifican con las condiciones de vida de las personas, como son: alimento, abrigo, techo y reproducción. Las necesidades de seguridad se refieren a la ausencia de amenazas en los entornos presente y futuro del individuo, y procura crearse las condiciones más seguras posibles y el apoyo de los demás. Las necesidades de pertenencia o social están ligadas a relacionarse afectivamente con los demás y obtener reconocimiento. Las necesidades de estima y autoestima radican en la confianza en sí mismo, de obtención de logros, prestigio y ser importante. Las necesidades de realización personal, es el deseo de las personas de lograr su realización como persona desarrollando su potencialidad.

Igual que muchas teorías de la conducta, la propuesta de la jerarquía de necesidades depende del individuo en particular y sus circunstancias, haciendo difícil su generalización.

Poco tiempo después Frederick Herzberg (1923-2000), psicólogo norteamericano reconocido por sus contribuciones a los estudios de la motivación en el trabajo, introdujo el concepto de enriquecimiento laboral. En 1959 propone su *Teoría dual de motivación e higiene*, conocida como “Teoría bifactorial de la motivación”, en la cual establece que las personas están expuestas a dos tipos de influencias.

Los factores higiénicos, de origen extrínseco, propio del ambiente en que las personas desarrollan su trabajo, evitan la falta de satisfacción pero no motivan, y cuando están ausentes causan insatisfacción, tales como el tipo de administración y dirección, las políticas, el clima organizacional, la supervisión, el salario.

Los factores motivacionales, de origen intrínseco, ayudan a aumentar la satisfacción de los individuos pero tienen poco efecto en la insatisfacción. Entre ellos están la realización, el autorreconocimiento, la iniciativa, la responsabilidad, y el trabajo mismo.

En esta corriente de pensamiento se ubica también a Douglas McGregor, a quien se debe la propuesta de la Teoría X Y, en relación al desempeño de las tareas del individuo, fundamentada en algunos supuestos básicos sobre la naturaleza humana que se encontraban implícitas en la mayor parte de las teorías sobre la conducta en la práctica administrativa, y fueron objeto de explicación amplia en el apartado de desarrollo organizacional.

Otro de los autores sobresaliente en esta corriente administrativa es David McClelland (1917-1998), adoptando los estudios de Weber, quien mediante investigaciones desde el campo sociológico afirma que el desarrollo de un país se debía a factores culturales, como los cimientos ético-morales subyacentes en las sociedades.

En su obra *El logro de la sociedad*, publicada en 1961, afirma que la motivación humana se constituye de tres factores o necesidades dominantes: a) de realización o logro de metas, b) de afiliación con otras personas, y c) de poder o influencia sobre los demás, donde la importancia varía de acuerdo a la cultura entre los países y los individuos.

Los conceptos de relaciones humanas y nuevas relaciones humanas profundamente vinculados a la práctica y estudio de las organizaciones desde los años treinta del siglo XX en el primer caso y los años sesenta en el segundo caso, emanados

de los estudios de la psicología y la sociología en el campo organizacional, tienen como unidades de análisis principalmente al individuo y los grupos en contextos laborales.

Estos individuos y grupos –con todas sus virtudes y defectos– provienen del mundo social cotidiano y son el resultado de los procesos educativos en cada país, así como el resultado de la sociedad en que viven; más aún, son producto y productor de la misma. Por lo tanto, considerando además que las organizaciones existen en un entorno social y ambiental y evocando la teoría general de sistemas, no se puede aislar una realidad de la otra, ambas se retroalimentan para bien o en contrario.

Luego entonces, la calidad de seres humanos al interior de las organizaciones viene a ser la premisa para constituir un tipo de cultura organizacional, subordinada a su vez de la calidad de educación recibida por dichos individuos que condiciona en gran medida la calidad y calidez de las relaciones humanas al interior de la organización.

La práctica y corriente de estudio de las nuevas relaciones humanas en el ámbito de las organizaciones puede representar los cimientos de una mentalidad orientada al respeto de los seres humanos tanto al interior como al exterior de la organización y, en alcance, mediante el cultivo de una nueva mentalidad que enaltezca la educación ambiental se puede alcanzar el propósito de preservar el medio ambiente y los ecosistemas que lo componen.

El nuevo humanorrelacionismo y la gerencia centrada en las personas no significan un humanismo radical que privilegie el óptimo clima de trabajo en detrimento de la función técnica de la organización. Por el contrario, para alcanzar un nivel de excelencia en el desempeño de la organización se requiere la participación de personas altamente eficientes, inspiradas más que motivadas, con amplio sentido del logro y conscientes de sus acciones tanto en las repercusiones en nuestra sociedad como en las generaciones futuras.

La incorporación del paradigma humanista/ecológico en la práctica y estudio del fenómeno organizacional requiere por lo tanto de una reeducación de las personas en su interior (educar en valores), pero a la par debe existir el compromiso del sistema educativo de formar individuos conscientes de la necesidad de respetar los derechos y dignidad de los individuos, como de proteger las diversas formas de vida y el planeta en general. En este ámbito, se da la bienvenida el movimiento de las nuevas relaciones humanas y de la gerencia centrada en las personas al estudio de la RSE.

2) La teoría de los Stakeholders o partes interesadas.

En su acepción más amplia, la responsabilidad social de las empresas toma en cuenta las necesidades y deseos de todos los actores interesados en la organización o afectados directa o indirectamente (presentes o futuros) por sus actividades o por las decisiones tomadas por la alta gerencia, quienes pueden ser internos (trabajadores, sindicato, accionistas, directivos) como externos (clientes, proveedores, acreedores, gobierno, la comunidad y la sociedad misma), denominados *stakeholders* o partes interesadas.

La noción de *stakeholders* apareció por primera vez en la literatura del *management* en un artículo del Stanford Research Institute (SRI) en 1963 (Gond y Mullenbach, 2003), y se ha desarrollado recientemente a partir de los trabajos de Edward Freeman, particularmente mediante la publicación de su obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984), considerada por los especialistas como el texto fundador de esta teoría (Ernult y Astha, 2007).

La idea puede remontarse al trabajo precursor *La Moderna corporación y la propiedad privada* (1932) de Berle y Means, en la cual se plantea la separación de la propiedad y el control, diferenciando las funciones del *shareholder* (accionista/dueño), el *stockholder* (accionista) y el gerente profesional. En palabras de los autores, “las nuevas responsabilidades hacia los propietarios, los trabajadores, los consumidores y el Estado, de esta manera descansan sobre los hombros de aquellos que tienen el control”.

El enfoque de los *stakeholders* tiene cabida en el ámbito de la *Teoría de la agencia* (Jensen y Meckling, 1976), conocida como teoría contractual de las organizaciones, representando a la empresa como un “nudo de contratos” implícitos o explícitos, regulando las relaciones internas (entre sus miembros) y externas (con terceros).

La organización aparece, continúan los autores, como el punto focal de un proceso contractual complejo, por el que los objetivos en conflicto de los individuos alcanzan el equilibrio. En este sentido la conducta de una organización es como la de un mercado que no es más que la, continua resultante de un proceso complejo de búsqueda del equilibrio”.

No existe un pleno consenso entre los investigadores en relación a quienes son las partes interesadas de una organización. Pueden ser en efecto, según la definición más estrecha, “aquellos que están expuestos a un riesgo, voluntaria o involuntariamente” (Clarkson, 1994) y de acuerdo con la definición más amplia, “todo grupo o todo individuo que está afectado o puede estar afectado por la realización de los objetivos de una organización” (Freeman, 1984).

La teoría de los *stakeholders* muestra a la organización en el centro de un conjunto de relaciones con diversos actores, teniendo cada parte interesada (en la mayoría de los casos forman colectividades) un tipo de interés que puede ser diferente al de los demás.

Esta teoría desarrollada por Freeman, desde el enfoque de la ética en los negocios, es un tema intuitivamente presente en la literatura del *management*, principalmente en la atención a las necesidades de los recursos humanos y las agrupaciones (sindicatos) al interior de la organización; la orientación al mercado con el enfoque del cliente en el marketing; la evaluación a los proveedores de bienes y servicios; el cumplimiento de las obligaciones fiscales y patronales ante las instituciones de gobierno; y últimamente, la atención a la comunidad y el medio ambiente, en la cual se desarrolla la organización.

En su idea original E. Freeman clasifica los siguientes *stakeholders*: propietarios, comunidad financiera, grupos de activistas, clientes, asociaciones de consumidores, sindicatos, trabajadores, asociaciones sindicales, competidores, proveedores, gobierno y grupos políticos. Esta tipología de partes interesadas ha dado lugar a numerosos trabajos, en relación a reclasificaciones, y cuestionamientos de falta de soportes teóricos.

La definición de Freeman es muy extensa y da cabida a todo tipo de actores en relación con la organización: accionistas, empleados, proveedores, competidores y sociedad en general. Sin embargo, es pertinente realizar algunas consideraciones.

Primero, en el plano de lo social, una organización tiene y debe asumir varias clases de responsabilidades. Carroll (1979) identifica cuatro tipos de ellas: a) económica, como es la producción de bienes y servicios; b) legal, referida a las obligaciones y reglamentos que debe respetar; c) ética, o la conducta que asume la empresa ante la sociedad; y d) discrecional, en relación con las actividades filantrópicas que desempeña.

Existen también responsabilidades civiles y administrativas que la organización debe observar. Así mismo, las partes interesadas difieren de acuerdo al sector donde se desempeña la organización, siendo posible su análisis desde el campo de la segmentación de mercado que se realiza en las labores de marketing, variando de acuerdo a la edad, sexo, estrato social, actividad que desempeña, tipo de relación, etcétera.

En el ámbito de la RSE, la rendición de cuentas por parte de los directivos de la organización se constituye en un evento relevante para comunicar sus acciones en relación con la protección del medio ambiente, la transparencia en el manejo de los recursos financieros, las acciones de carácter social y de desarrollo para la comunidad, los índices de aceptación o reclamos por parte de los consumidores, entre otros.

Freeman (1984) propuso tres niveles de reflexión para explicar las diferentes partes interesadas de una empresa (citado en Ernult y Astha, 2007):

- 1) Nivel “racional”: enfoque descriptivo que conduce a una identificación exhaustiva de las partes interesadas antes mencionadas.
- 2) Nivel de “proceso”: se interesa en el procedimiento sistemáticamente desarrollado por la empresa para tomar en cuenta las expectativas de las partes interesadas en sus procesos de elaboración, puesta en práctica y de control de la estrategia.
- 3) Nivel “transaccional”: busca comprender cómo interactuar, negociar y dirigir las partes interesadas de la organización.

Otras tipologías de partes interesadas atienden la noción de contrato con la empresa. De esta forma, Carroll (1989) y Freeman (1984) distinguen las siguientes:

- Partes interesadas primarias: internas o externas a la empresa, involucradas en los procesos económicos mediante una relación formal, oficial o contractual (p. ej.: accionistas, empleados y dirigentes, representantes de personal, proveedores, clientes, banqueros).
- Partes interesadas secundarias: tienen una relación voluntaria o no con la empresa en el marco de un contrato implícito o moral, pertenecen a la sociedad civil (p. ej.: asociaciones de vecinos, ONG's, asociaciones de consumidores, mundo político).

Friedman y Miles (2002) apoyándose en el grado de compatibilidad con los intereses de la empresa, y de acuerdo a las premisas “necesario” (cuando se trata de una parte interesada interna) y “contingente” (para una externa) sugieren la constitución de los siguientes grupos:

- Relaciones necesarias y compatibles: accionistas, dirección, socios.
- Relaciones necesarias pero no compatibles: sindicatos, trabajadores, gobierno, clientes, proveedores, prestadores.
- Relaciones contingentes y compatibles: público en general, organizaciones vinculadas a las asociaciones comunes.
- Relaciones contingentes pero no compatibles: ONG's.

Mitchell, Agle y Wood (1997) proponen un modelo dinámico de representación de partes interesadas identificándolas a partir de los siguientes tres criterios:

- a) el poder, detentado por los grupos de actores que pueden influenciar las decisiones actuales o futuras de la empresa;
- b) la legitimidad, definida según Suchman (1995) como “la impresión compartida que las acciones de la organización son deseables, convenientes o apropiadas para reportar al sistema socialmente construido de normas, de valores o de creencias sociales”; y
- c) la urgencia, propia de las partes interesadas que demandan una atención inmediata, estando en función de la sensibilidad en los tiempos y del aspecto crítico de la petición.

Disponiendo de recursos limitados, la empresa selecciona las partes interesadas que van a retener su atención o que requieren de una atención inmediata a fin de integrar sus expectativas en la elaboración de sus estrategias y políticas de RSE y de comunicación.

La teoría de los *stakeholders*, de acuerdo con Donaldson y Preston (1995) presenta las siguientes cuatro características: a) es descriptiva, en la forma de ofrecer un modelo de la corporación; b) es instrumental, al ofrecer una estructura para la investigación de las relaciones entre el desempeño convencional de la firma y la práctica de la gerencia de los *stakeholders*; c) es normativa, los *stakeholders* son identificados por sus intereses, los cuales son considerados intrínsecamente valiables; y d) es *managerial*, en las recomendaciones de actitudes, estructuras y prácticas, requiere de atención simultánea a los intereses de todo *stakeholder* legítimo.

Aunque la teoría de las partes interesadas ha sido ampliamente revisada, no son pocos los autores que observan serias limitaciones: a) supone que los conflictos de interés entre las partes interesadas pueden ser resueltos maximizando sus intereses; b) propone un modelo reductor de la responsabilidad social empresarial para la evaluación del desempeño social de la empresa; c) las estructuras y sistemas del gobierno corporativo son solamente conocidos por las partes interesadas internas; y d) ausencia de propuestas en relación con las partes interesadas que no tienen interés en formalizar una relación con la empresa que las afecta (Ernult y Ashta, 2007).

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

Si nos atenemos a lo expresado en el párrafo inicial de la introducción del presente trabajo, resulta aterrador pensar que en el pequeño lapso de poco más de cien años, el ser humano ha ocasionado mayor deterioro a los ecosistemas y al planeta que en los cientos de millones de años desde que se encuentra en las condiciones actuales de vida.

Y esto tiene que ver con las formas de desarrollo elegidas por el hombre. Es decir, la de producción de bienes y servicios en el seno de las llamadas fábricas o empresas y la aparición del empresario con su lógica económica (egoísta), en detrimento de cualquier otro tipo de razonamiento que no conduzca a una ganancia, contraviniendo la lógica natural de lo social –tomar en cuenta a sus semejantes al interior y exterior de la organización– y la sensatez para conservar su hábitat (casa, en lo general).

El otro problema concierne directamente con el tipo de actividad que el hombre decidió desarrollar; la industria y el tipo de energía a utilizar en los procesos de producción altamente contaminantes para el medio ambiente. La maquinaria al inicio de la era industrial se movía con carbón, después con petróleo y gasolina o diesel. Durante el siglo veinte se privilegió la electricidad y en décadas recientes se han explorado otras fuentes de energía como la nuclear, solar, térmica, más amables con los sistemas vivos.

Con la industrialización y la tecnología a su alcance, el hombre se dedicó a crear medios de transporte terrestre, aéreos y marítimos, como una necesidad para transportarse y trasladar productos y servicios. La industria automotriz representa un verdadero paradigma de nuestra civilización, con todas las consecuencias en favor y en contra que se deseen encontrar, tanto para el desarrollo de la sociedad como el daño a los sistemas vivos.

Otros sectores industriales que contribuyen en gran medida al deterioro de los ecosistemas, son principalmente del área química y energética.

Al respecto, se identifican dos situaciones en la toma de decisiones de los hombres de negocios: una, consciente, en relación al interés económico buscado y desdén por los semejantes; y dos, inconscientes o ignorantes, en parte, respecto al daño ecológico causado a los sistemas vivos. En el primer caso es una cuestión de actitud, en el segundo, un asunto de conocimiento, contexto que plantea un doble escenario para la acción humana en la esfera de la RSE.

Originalmente, expresan diversos autores con base en los principios darwinianos, el compromiso de una empresa radica en subsistir, perdurar, a través de crear los mecanismos de competencia para sobrevivir y conservarse en el entorno. Esto nos conduce a pensar de manera económica, en la generación de riqueza a través de la creación de bienes y servicios con los atributos exigidos por los clientes.

La lógica económica prevaleció de manera absoluta durante largo tiempo hasta que el hombre de negocios tomó conciencia de la presencia y necesidades del ser humano en la organización, a partir de la década de los treinta y de la capacidad de decisión de los clientes para preferir un producto o servicio y de su poder para organizarse y exigir ciertos comportamientos de los productores orientados a tomar en cuenta a las partes interesadas y el respeto por el medio ambiente.

Comienza entonces a percibirse entre los cuerpos directivos un interés adicional al económico, vinculado con sus acciones en favor de las personas o partes interesadas y su preocupación por el medio ambiente, comprendido en el término “social” y asumido como una responsabilidad, sinónimo de obligación, compromiso o competencia.

La condición deseable actual para las organizaciones pasa por la necesidad de buscar la forma de adquirir la cultura de una empresa socialmente responsable, reconocida como tal por sus clientes, las autoridades y por la sociedad en su conjunto, situación que le exige incorporar políticas en atención a las necesidades de las partes interesadas, el respeto por las normas en favor de la protección del medio ambiente, el comportamiento ético de los directivos, así como la rendición de cuentas a través de los informes de transparencia periódicos, factores fundamentales para alcanzar la legitimidad y reputación necesarias como ventajas competitivas.

Como puede observarse en la formulación del presente método de análisis de la RSE, su estudio implica cuerpos de conocimientos procedentes de disciplinas divergentes como la economía, la ecología y la ética, y con el auxilio de las ciencias de la conducta se pretende incorporar los marcos teóricos de la psicología y la sociología organizacional.

Dimensiones aparentemente distintas, a nuestro criterio, encuentran cabida en el método propuesto de tres dimensiones de análisis de la RSE. El gobierno corporativo, por ejemplo, comprende conocimientos jurídicos, financieros, económicos, éticos; el desarrollo sustentable, encierra aspectos de la ecología, la sociología, la ética, la economía; mientras que el desarrollo organizacional, se enfoca al estudio de las

organizaciones en el ámbito de las ciencias de la gestión, con una alta dosis de las ciencias de la conducta y sociales.

Si como admitimos al principio de la obra, el tema era desconocido para mí, justo es reconocer ahora la gran fascinación ejercida por cada una de las dimensiones de análisis durante la realización del trabajo, principalmente por los temas de gobierno corporativo y desarrollo sustentable. Por mi formación académica, es natural mi mayor afinidad y nociones sobre el área de desarrollo organizacional.

La práctica y el estudio de la RSE no son cosa fácil, es una búsqueda permanente de conciliar la dicotomía “al César lo que es del César y a Dios lo que es de Dios”, o bien tratar de convertir a “los hombres de bienes en hombres de bien”. Este desafío reclama la participación de muchos marcos de conocimientos afincados en el terreno de los valores humanos en el plano de la moral, y si los problemas persisten en la práctica, es porque se desconocen los procesos de la alquimia en esta materia.

En el terreno de las reflexiones finales, considero oportuno matizar las siguientes ideas, la mayoría expuestas en apartados diversos del trabajo.

1. La responsabilidad social de las empresas en su práctica y estudio, se constituye en un objeto sumamente complejo, controvertible, representando el punto de reunión de científicos e intelectuales de diversas regiones del conocimiento, y un terreno propicio para confrontar ideas e intereses, tanto económicos, políticos, éticos y sociales.
2. Durante los últimos años se percibe una preocupación genuina, tanto de los gobiernos y organismos internacionales, como de los colectivos organizados dentro de la sociedad, en relación con la necesidad de renunciar a la actitud de indiferencia, para adoptar una conducta proactiva ante los problemas derivados de las actividades industriales, especialmente con respecto a los efectos del cambio climático y ante los comportamientos éticamente cuestionables de no pocos dirigentes de organizaciones privadas y públicas.
3. Hoy día, la RSE se ha convertido en un imperativo para muchas industrias, incorporando en sus planes estratégicos las necesidades y la opinión de las partes interesadas, en relación con los requerimientos sociales, medioambientales y de conducta ética, para alcanzar una relación armoniosa organización-sociedad.
4. Posiblemente la problemática de la RSE sea uno de los desafíos más complicados en el ámbito del análisis organizacional, al tratar de conciliar intereses por naturaleza diferentes, como son la económica y la moral, agregando ahora los asuntos de la

protección al medio ambiente y el desarrollo sustentable, asegurando el bienestar de las generaciones futuras mediante el eficiente desempeño de las actuales organizaciones.

5. La mayoría de las empresas industriales utilizan materias primas provenientes de la naturaleza, y sus procesos de producción, así como muchos de sus productos destinados a los consumidores, representan agentes altamente agresivos para la salud humana y los sistemas vivos, además de una sobreutilización de la fuerza humana de trabajo. De ahí que las empresas tienen una responsabilidad social y ambiental que atender.

6. Los comportamientos cuestionables de los gobiernos corporativos de algunos grandes consorcios empresariales en el mundo, han originado la promulgación de leyes sumamente estrictas y de las recomendaciones de los organismos internacionales para efectos de garantizar una actitud más responsable hacia las partes interesadas.

7. Los frecuentes escándalos financieros de corrupción y de abusos en los lugares de trabajo, principalmente en países en desarrollo, están en el centro de los medios de información, así como de investigadores sociales y organizaciones no gubernamentales, para dar cuenta de estos usos y costumbres en la gestión de prestigiosas corporaciones.

8. La mayoría de las organizaciones mencionadas en esta obra forman parte de los directorios de los organismos en defensa de los derechos fundamentales del trabajo, el cuidado al medio ambiente, de negocios con ética y el desarrollo sustentable. De acuerdo con las indagaciones sobre sus prácticas comerciales, aflora un doble discurso, infiriendo que se busca una legitimidad y “comprensión” social, subyaciendo motivos de beneficios económicos.

9. El estudio de los órganos de gobierno corporativo de las empresas es abordado con mayor frecuencia desde los aspectos legal y estructural, y bien poco conocemos de sus procesos y funciones, el perfil y experiencia de sus integrantes, así como sus formas de incorporación, motivando que su responsabilidad tanto en el desempeño de la organización como en el aspecto social, se diluya.

10. En las naciones en desarrollo a la par del rezago industrial está el atraso en la cultura empresarial, es decir, se observa natural la simbiosis dueño/gerente, con las consecuencias que acarrea en el desempeño de la organización. Los órganos de gobierno corporativo en estos países, representan instancias intrascendentes, son utilizados solamente para validar y legitimar las decisiones de los propietarios o directivo dominante, acentuando así la desconfianza de las partes interesadas.

11. Además de los esfuerzos oficiales de los Estados, los organismos internacionales, de organizaciones no gubernamentales, del *ecomangement* y la ecoeficiencia, es probable

que se requiera de la participación más decidida de los consumidores, con la nueva tendencia del consumo responsable y la ecociudadanía.

12. En nuestro país en particular, el avance de la gestión socialmente responsable en las organizaciones requiere del impulso decidido en la elaboración de los marcos normativos en la materia por parte de las autoridades y del compromiso serio del sector empresarial. Sin embargo, para aspirar a lo anterior, las autoridades en todos los niveles de gobierno así como los actores industriales y de servicios, han de comenzar por elaborar una declaración de conducta ética encaminada a recuperar la confianza de los ciudadanos, que incluya compromisos en los aspectos económico, social, ambiental y ético.

13. Posiblemente la consolidación de una cultura empresarial socialmente responsable en cualquier parte de la aldea global exija, en primer lugar, la consolidación de un sistema gubernamental verosímil, llámese democracia, monarquía o tercera vía, donde lo sustancial prevalezca sobre las decisiones políticas efímeras; es decir, la altura de miras apunte hacia el bienestar de las futuras generaciones (Informe Brundlandt, 1987).

14. Es difícil exigir una actuación ética y responsable a los ciudadanos, a los trabajadores, a los funcionarios públicos y los directivos de las organizaciones en general, cuando fuimos educados en un paradigma que privilegia sobremanera la búsqueda de fines económicos, lo cual es legítimo cuando se actúa en términos de respeto por los derechos de los demás y observando el cuidado del medio ambiente. Sin embargo, para aspirar a consolidar una cultura de responsabilidad social en las organizaciones, se torna imprescindible incorporar en nuestro sistema educativo las asignaturas necesarias para formar ciudadanos conscientes, educados, civilizados, dentro de una paradigma humanista/ecológico.

BIBLIOGRAFÍA.

- Albareda**, Vivó Laura (2006) *Responsabilidad social de la empresa, autoridades privadas y gobernanza global*. Memoria de investigación, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Álvarez**, Eduardo. *Responsabilidad social corporativa*. Revista Otro Mundo es Posible, año 3, número 21, marzo de 2007, Madrid, España.
- Ansoff**, Igor (1965) *Corporate Strategy*, en: Crainer, Stuart (1997) *Los 50 mejores libros de gestión empresarial*. Deusto, España.
- Aoki**, Masahiko (2004) *Comparative Institutional Analysis of Corporate Governance*. En: Grandori, Anna (2004) *Corporate Governance and Firm Organization*. Oxford University Press, Great Britain.
- Argandoña**, Antonio (2007) *Responsabilidad social y creación de valor para el accionista: ¿objetivos contrapuestos o complementarios?*. OP 07/16, IESE Business School, Universidad de Navarra, España.
- Association** Française de Normalisation (AFNOR), www.afnor.org/, Francia.
- Asociación** para el Desarrollo de la Enseñanza y la Investigación sobre la Responsabilidad Social de la Empresa (ADERSE). www.aderse.com.fr, Francia.
- Ballet**, Jérôme y Françoise de Bry (2001) *L'Entreprise et L'Ethique*. Éd. du Seuil, France.
- Beckhard**, Richard (1973) *Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos*. Fondo Educativo Interamericano, EUA.
- Bennis**, Warren (1973) *Desarrollo Organizacional: Su Naturaleza, Orígenes y Perspectivas*. Fondo Educativo Interamericano, EUA.
- Bergeron**, Pierre (2004) *La gestion moderne. Une vision globale et intégrée*. 4ª ed, Gaëtan Morin, Canada.
- Berle**, Adolph y Gardiner Means (1991) *The Modern Corporation and Private Property*. Transaction Publishers, New Brunswick, USA.
- Blake**, Robert y Jane Mouton (1973) *El Modelo de Cuadro Organizacional, GRID*. Fondo Educativo Interamericano, EUA.
- British** Standards Institute (BSI) (1999), www.bsi.org, Great Britain.
- Burns**, Tom y G. M. Stalker (1961) *The Management of Innovation*, Londres, Tavistock.
- Business** Social Responsibility (BSR), www.bsr.org, USA.
- Burrell** y Morgan (1979) *Assumptions About the Nature of Social Science, Assumptions About of Nature of Society, Two Dimension: Four Paradigms, Anti-organisation Theory, Radical Organization Theory*. En: Sociological Paradigms and Organizational Analysis, Heinemann, New Hampshire.
- Caby**, Jerome y Gérard Hirigoyen (2005) *Création de valeur et gouvernance de l'entreprise*. 3ª ed., Economica. Paris.
- Cámara** Nacional de la Industria de Transformación (Canacintra), México. www.canacintra.org.mx/.
- Capron**, Michel (2005) *Las nouvelles responsabilités sociétales des entreprises : de quelles « nouveautés s'agit'il ? »*. En: Dupuis, Jean-Claude y Christian Le Bas (2005).
- Carroll**, Archie (1979) *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. Academy of Management Review, Vol. 4, No. 10. USA.
- Carroll**, Archie (1991) *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders - Balancing Economic, Legal, and Social Responsibilities*. Business Services Industry, July-August. www.findarticles.com.

- Centre** d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques (CERTU), Ministère des Transports, de l'Équipement, du Tourisme et de la Mer (2006), www.certu.fr/. Francia.
- Centro** Mexicano para Filantropía (CEMEFI), <http://www.cemefi.org>.
- Chandler, Alfred D. Jr. (1977)** *The invisible hand: The managerial revolution in American Business*, Harvard University, USA.
- Charam, Ram y Jerry Ussem.** *Porqué fracasan las compañías*. Suplemento Fortune, Periódico Reforma del día 23 de mayo de 2002.
- Charreaux, Gerard (1996)** *Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises*. Crego/Latec, Université de Bourgogne.
- Charreaux, Gérard (1997)** *Le Gouvernement des Entreprises. Corporate governance, theories et faites*. Economica, Paris.
- Charreaux, Gérard (2004)** *Corporate Governance Theories: From Micro Theories to National Systems Theories*. Université de Bourgogne. FARGO.
- Charreaux, Gérard, Peter Wirtz (2006)** *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives*. Recherche en Gestion. Economica, Paris.
- Ciampa, D. (1990)** *Liderazgo industrial. Herramientas para el control total de la calidad*. Legis Editores, Colombia.
- Clark, Thomas (2005)** *Theories of Corporate Governance*, 2a ed. Routledge, Great Britain.
- Clegg, Steward, Cynthia Hardy y Walter Nord (1996)** *Handbook of Organization Studies*. SAGE Publications, Great Britain.
- Club** of Rome. www.clubofrome.org, Suiza.
- Código** Olivencia de Buen Gobierno (1998). España.
- Comisión** Europea (2001) Libro Verde de la Responsabilidad social de las empresas. Comisión de las Comunidades Europeas, www.ec.europa.eu/index_es, Bruselas.
- Connolly, (1993)** en: Reed (1996) *Organizational Theorizing a Historically Contested*.
- Corporate** Social Responsibility Europe (CSR Europe), www.csreurope.org, Bélgica.
- Costa, A. (1991) (Ed).** *Developing Mind. A Resource Book for Teaching Thinking*. Alexandría, Virginia: ASCD.
- Crainer, Stuart (1997)** *Los 50 mejores libros de gestión empresarial*. Deusto, España.
- Crosby, Philip (1984)** *Calidad Sin Lagrimas*. McGraw-Hill, USA.
- Damsgaard, Bodil (2002)** *La Responsabilidad social de las empresas: política social de la Unión Europea*. The OLMW Paper 34:2002. The Danish National Institute of Social Research. Dinamarca. www.sfi.dk/sw14457.asp.
- David, Patricia; J.C. Dupuis y C. Le Bas (2005)** *Introduction. Le management responsable*. En : **Dupuis, Jean-Claude y Christian Le Bas (2005)**.
- De la cuesta, G. Marta (2005)** *Las inversiones socialmente responsables como palanca de cambio económico y social*. No. 11, Vol. 11. <http://www.revistafuturos.info>. España.
- De Mente, B. (1992)** *La ética y la etiqueta japonesas en los negocios*. McGraw-Hill, México.
- Deming, Edward (1989)** *Calidad, productividad y competitividad*. Díaz de Santos, España.
- Dessler, Gary; Frederick Starke y Dianne Cyr (2004)** *La gestión de las organizaciones. Principios y tendencias hacia el siglo XXI*. ERPI, Canada.
- D'Humières, Patrick, et al (2005)** *Le développement durable : le management de l'entreprise responsable*. D'Organisation, Paris
- Diario** Milenio "Lanzan en Bruselas campaña contra la falsificación de productos", www.milenio.com/ México, D.F, 11 de marzo de 2008.
- Diccionario** de Finanzas, www.financial-dictionary.thefreedictionary.com

- Donaldson**, Lex y James H. Davis (1991) *Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns*. Australian Journal of Management, vol. 16, No. 1, The University of New South Wales.
- Donaldson** T. y Preston L. (1995) *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*. Academy of Management Review, vol. 20 n° 1. USA.
- Dow** Jones Sustainability Index (DJSI), www.djsi.org, USA.
- Dupuis**, Jean-Claude y Christian Le Bas (2005) *Le management Responsable. Vers un nouveau comportement des entreprises?* Economica, Paris.
- Eco-Management** and Audit Scheme (EMAS), www.emas.org, Bélgica.
- Elkington**, John (1997) *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford, Great Britain.
- Equator** Principles Financial Institutions (EPFI) (2002), www.epfi, Suiza.
- Ernult**, Joel y Arvind Ashta (2007) *Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes*. Cahiers du CEREN 21, ESC Dijon, Bourgogne.
- European** Corporate Governance Instituto (ECGI), www.ecgi.org/, Bélgica.
- European** Social Investment Forum (EUROSIF), www.eurosif.org, UK.
- Fama**, Eugene y Michael Jensen (1983) *Separation Of Ownership And Control*. Journal of Law and Economics, Vol. XXVI, USA.
- Fayol**, Henry (1961) *Administración industrial y general*. Herrero Hnos, México.
- Federal** Financial Institutions Examination Council. www.ffiec.gov/ USA.
- Feigenbaum** (1991) *La calidad como gestión*. McGraw-Hill Education, USA.
- Footsie** for Good o FTSE4Good (2001), www.ftse4good.com, Londres, Inglaterra.
- Foro** Económico Mundial de Davos (2008), www.weforum.org, Suiza.
- Foro** para la evaluación de la gestión ética (Forética), www.foretica.es/ España.
- Fournier** Lourdes y Juan de Dios González (2001) *Del aprendizaje al metaprendizaje*. Universidad Autónoma de Estado de Morelos y Revista Mexicana de Pedagogía. México.
- Freeman**, Robert (1984) *Strategic Management: A stake-holder approach*. Pitman, Boston.
- Freeman**, Robert, Andrew Wicks y Bidham Parmar (2004) *Stakeholder Theory and « The Corporate Objective Revisited »*. Organization Science Vol. 15, No. 3, May-June, USA.
- Gabriel**, Patrick y Christian Cadiou (2005) *La responsabilité sociale et environnementale: les modes de gouvernance face aux crises de légitimité des entreprises*. En : **Dupuis**, Jean-Claude y Christian Le Bas (2005).
- Galbraith**, Jay (1977) *Planificación de organizaciones*, Fondo Educativo Interamericano, México.
- Gallez**, Carolina y Aurora Moroncini (2003) *Le manager et l'environnement. Outils d'aide à la décision stratégique et opérationnelle*. Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Italie
- Galvan**, E. José (1981) *Tratado de administración general*. Trillas, México.
- Gardner**, H. (1994) *Estructuras de la mente: la teoría de las inteligencias múltiples*. 2ª ed., editorial Fondo de Cultura Económica, México.
- Garfield**, Charles (1994) *Los Empleados son Primero*. McGrawHill, México.
- Garriga**, Elisabet y Doménec Mele (2004) *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*. Journal of Business Ethics 53. K A Publishers. Netherlands.
- George Jr.**, Claude (1974) *Historia del pensamiento administrativo*. Prentice-Hall H., México.

- Global Reporting Initiative (GRI)**; <http://www.globalreporting.org/>
- Goleman, Daniel** (2000) *La inteligencia emocional*. Vergara, México.
- Graham, P.** (1997) *Mary Parker Follett. Precursora de la administración*. McGrawHill, México.
- Grandori, Anna y Giuseppe Soda** (2004) *Governing with Multiple Principals: An Empirically-Based Analysis of Capital Provider's Preferences and Superior Governance Structures*. En: Grandori, Anna (2004).
- Green, Scout** (2005) *Sarbanes-Oxley and de Board of Directors: Techniques and best Practices for Corporate Governance*. John Wiley & Sons, USA.
- GrupoVigeo**, www.vigeo.com. Francia.
- Hartman, Laura y Arnold Denis** (2006) *Multinationales et avenir des Sweatshops*. En : **Rosé, Jean Jaques** (2006) *Responsabilité sociale de l'entreprise. Pour un nouveau contrat social*. De Boeck & Larcier, S. A. Belgique.
- Hassard, John** (1993) *Sociology and Organization Theory, Positism, Paradigms and Posmodernity*, Cambridge University Press, Londres.
- Hassard, John** (1990) *Ethnomethodology and Organizational Research; An Introduction*.
- Hedberg, Bo** (1981) *How Organizations Learn and Unlearn*. En: Nystrom, Paul C. and William H. Starbuck *Handbook of Organizations Design*, Vol. 1, Oxford University, USA.
- Hernández y R., Sergio** (1994) *Introducción a la administración*. McGraw-Hill, México.
- Herzberg, Frederick** (1968) *One More Time, How Do You Motivate Employees?*, Harvard Business press, USA.
- Holt, David y Karen Wigginton** (2002) *International Management*. 2a. ed., Thompson. USA.
- Husted, Bryan y José de J. Salazar** (2004) *Un estudio exploratorio sobre la estrategia social de empresas grandes ubicadas en México*. Revista Contaduría y Administración, FCyA, UNAM, No. 215, México.
- Instituto ETHOS de Brasil** (2000), www.ethos.org.br. Brasil.
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. (IMNC)**, www.imnc.org.mx.
- Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA)**, ww.accountability21.net, Londres.
- International Corporate Governance Network (ICGN)**, www.icgn.org. Londres.
- International Standards Organization (ISO)**, www.iso.org/, Suiza.
- Ishikawa, K.** (1985) *¿Qué es el control total de la calidad?*. Norma, Bogotá.
- Jensen, Michael y William Meckling** (1976) *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. Journal of Financial Economics, October, 1976, V. 3, No. 4, USA.
- Johnson, Gerry, Kevan Scholes y Richard Whittington** (2006) *Exploring Corporate Strategy*. 7a. ed, Prentice Hall, Spain.
- Juram, J.** (1990) *Manual de control de calidad*. Reverte, Barcelona.
- Kim, Kenneth, Nofsinger John** (2007) *Corporate Governance*. 2a. ed. Pearson, USA.
- Koontz y Wheirich** (1998) *Administración comparada*, 10 ed., McGrawHill, México.
- LaCaixa**, www.lacaixa.es/ infocorporativa.
- Lampel, Joseph** (2004) *The Benefit of Doubt: Shadow Norms and Governance in Trust-Based Organizations*. En: **Grandori, Anna** (2004) *Corporate Governance and Firm Organization*. Oxford University Press, Great Britain.
- Lapalma, F.** <http://www.psiconet.com/profesionales/lapalma>. Enero de 2001.

- Lawrence**, Paul y Jay Lorsch (1973) *Desarrollo de organizaciones: diagnóstico y acción*. Fondo Educativo Interamericano, México.
- Le Joly**, Karine y Bertrand Moingeon (2001) *Gouvernement d'entreprise : débats théoriques et pratiques*. Ellipses, Paris
- Le Saou**, Erwan y Vanessa Serret (2006) *La Responsabilidad entre los mercados financieros y el management: La inversión socialmente Responsable*. En: **Rosé, Jean Lee**, Min-Dong Paul (2007) *Theory of Corporate Social Responsibility: Its Evolutionary Path and the Road Ahead*. International Journal of Management Review. USA.
- Legifrance**, <http://www.legifrance.gouv.fr/>, Francia
- Ley** de Sociedades Mercantiles de 1934, actualizada julio de 2006
- Ley** del Mercado de Valores de México (de 2005, reformada en junio de 2007)
- Ley** Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública, México.
- Ley** Sarbanes-Oxley, Federal Financial Institution Examination Council. www.ffiec.gov/, USA.
- Ley** sobre la Seguridad Financiera en Francia. www.legifrance.gouv.fr/, Francia.
- Ley** sobre Nuevas Relaciones Económicas en Francia. www.legifrance.gouv.fr/, Francia.
- Levy**, Aldo y Jean-Michel Sahut, *Gouvernance élargie et responsabilité soietale, un Pepsychodrame francais ?* En: **Rosé, Jean Jaques** (2006) *Responsabilité sociale de l'entreprise. Pour un nouveau contrat social*. De Boeck & Larcier, Belgique.
- McColgan**, Patrick (2001) *Agency theory and corporate governance: a review of the literature from a UK perspective*. University of Strathclyde, Glasgow. United Kingdom.
- McDonough** William & Partners (2000) *The Hannover Principles: Design for Sustainability*. Preparado para EXPO 2000 The World's Fair, Hannover, Germany.
- McDonough**, William y & Michael Braungart (2000) *Diseño para la triple línea superior*. www.mcdonough.com. Adaptado de un artículo publicado en Estrategia Ambiental Corporativa: Revista Internacional de Sostenibilidad Corporativa,
- McGregor**, Douglas (1974) *Mando y motivación*. Diana, México.
- March**, James y Johan P. Olsen (1997) *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*. CNCPAP, UAS y FCE, México.
- March**, James y Herbert Simon (1961) *Teoría de la organización*. Ariel, España.
- Martínez**, M. (1998) Factores del desarrollo intelectual. 4ª. edición, UV, ITESM, México.
- Mintzberg**, Henry (1991) *La estructuración de las organizaciones*. Ariel, España.
- Mintzberg**, Henry y James Quinn (1993) *El Proceso Estratégico*. Prentice Hall, México.
- Mitchell** R. Agle B. y Wood D. (1997) *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: defining the principles of who and what really counts*, Academy of Management Review. USA.
- Moguel**, Manuel (2003) *Aprendizaje organizacional: naturaleza, evolución y perspectivas*. Tesis doctoral UAM Iztapalapa, México.
- Montaño**, Luis (1995) *Metaphors and Organizational Action: Posmodernity, Language and Self-regulations System- A Mexican Case Study*. En: *The Global World or Management Theories*. México.
- Morgan**, G. (1990) *Imágenes de la organización*. Alfaomega, México.
- Mizruchi**, Mark (2004) *Berle and Means Revisited: The Governance and Power of large U.S. Corporations*. Theory and Society, University of Michigan, USA.
- National** Environmental Policy (NEPA), 1970, www.nepa.org. USA,

- Naturaleza** Educativa: “La Ciencia ecológica”. www.natureduca.com/. México.
- Nueva** empresa.com: management para la nueva economía (2001, número 463), en su artículo Ética en las empresas, del mes de julio.
- Organización** de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), www.unesco.org, París.
- Organización** para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) 1976, www.oecd.org/, París.
- Principios de gobierno Corporativo (1999-2004).
- Líneas Directrices para Empresas Multinacionales (2000).
- Fundaciones filantrópicas y cooperación al desarrollo. CAD Vol 4, N° 3 (2003).
- Metodología para la evaluación e implementación de los principios de gobierno corporativo (2006), <http://www.oecd.org/>.
- Declaración sobre inversión internacional y empresas multinacionales, (1976; 2007) <http://www.oecd.org>.
- Organización** Internacional del Trabajo (OIT) 1977, www.ilo.org/global/, Ginebra.
- Normas internacionales del trabajo (2005).
- OIT**, Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social, (2002), www.ilo.org/global/.
- OIT**, Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, (1998) www.ilo.org/global/.
- OIT**, Normas internacionales del trabajo: reglas de juego para la economía global (2005) www.ilo.org/global/.
- Organización** de las Naciones Unidas (ONU), www.un.org/. Nueva York.
- Conferencia de Estocolmo sobre Medio Humano (1972).
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) (1972).
- Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (1987).
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, en Río de Janeiro (1992).
- Protocolo de Kyoto (1997).
- Declaración de los objetivos de desarrollo del milenio (2000).
- Pacto Mundial, www.un.org/, (2000).
- Cumbre de la tierra de Johannesburgo, Sudáfrica (2002).
- Ortíz**, José y José Arraíz (2002) *¡Un gran equipo! El fútbol como metáfora organizacional*. Prentice Hall, España.
- Pariente**, José Luis (2000) *Teoría de las organizaciones. Un enfoque de sistemas*. Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.
- Pascale** y Athos (1983) *El secreto de la técnica empresarial japonesa*. Grijalbo, México.
- Parsons** (1964), en: **Mouzelis**, Nico (1968) *Organización y burocracia*. Península, Barcelona.
- Petróleos Mexicanos** (Pemex), *Informe de desarrollo sustentable* 2006: www.pemex.com
- Pérez**, Roland (2003) *La gouvernance de l'entreprise*. La Découverte, París.
- Periódico** “La Jornada” del 15 de diciembre de 2008, México, D.F.
- Perrow**, Charles (1990) *Sociología de las organizaciones*. McGrawHill, España.

- Pfeffer**, Jeffrey (2000) *Nuevos rumbos en la teoría de la organización*. Oxford, UP, México.
- Ploix**, Hélène (2006) *Governance de l'entreprise : pour tous dirigeants, administrateurs e investisseurs*
- Porter**, Michael (1982) *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. CECSA, México.
- Pound**, John (2000) *The Promise o the Governed Corporation*. En: Harvard Business Review on Corporate Governance. 6a. edición HBS Press. USA.
- Powell**, Walter y Paul DiMaggio (1999) *Retorno a la jaula de hierro. El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales*. En: **Powell**, y DiMaggio (comps.) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Quairel**, Francoise y Marie Noëlle Auberge (2005) *Las PME seront-elles socialement responsables ?*. En : **Dupuis**, Jean-Claude y Christian Le Bas (2005).
- Reed**, Michael (1996) *Organizational Theorizing a Historically Contested Terrain*. En: Clegg, Stewart, Cynthia Hardy y Walter R. Nord (eds.) *Handbook of Organization Studies*, SAGE, Gran Bretaña.
- Robbins**, Stephen (2004) *comportamiento organizacional*. 10ª. ed., Pearson, México.
- Roethlisberger**, Fritz y William Dickson (1976) *An Industrial Organization As a Social Sistem*. En: *Management and the Worker*. Harvard University Press, Cambridge, U.S.A.
- Rosé, Jean Jaques** (2006) *Responsabilité sociale de l'entreprise. Pour un nouveau contrat social*. De Boeck & Larcier, Belgique.
- Schein**, Edgar (1970) *Consultoría de Procesos: Su papel en el Desarrollo Organizacional*. Fondo Educativo Interamericano, México.
- Schwartzman**, Helen (1993) *Etnography in Organizations. Qualitative Research Methods*. Series 27, SAGE University Press, California, EUA.
- Sébastien Léa** y Christian Brodhag (2004) *A la recherche de la dimension sociale du développement durable*. [www: developpementdurable.revues.org/107](http://www.developpementdurable.revues.org/107).
- Senge**, P. (1998) *La quinta disciplina*. Gránica, México.
- Simon**, Herbert (1988) *El comportamiento administrativo*. Aguilar, Argentina.
- Sistema** de retiro de los empleados públicos de California (CalPERS), 2007, USA.
- Smircich**, Linda (1983) *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. En: *Administrative Science Quaterly*, Vol. 28, No. 3. USA.
- Smith**, A. (1999) *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Social** Accountability Internacional (SAI), www.sa-intl.org/, Nueva York.
- Sutcliffe** (1995) *Desarrollo frente a ecología*. Seminario de Educación Ambiental para la Sustentabilidad. IIE-UV. Universidad Veracruzana, México.
- Taylor**, Frederick (1991) *Principios de la Administración Científica*. Herrero Hnos. Sucesores, México.
- Thompson**, Jr. A. et al. (2007) *Administración estratégica: teoría y casos*. 25 ed., McGrawHill, India.
- Toffler**, Alvin (1979) *La tercera ola*. Plaza & Janes, México.
- Tomasko**, Robert (1996) *Repensar la empresa*. Paidós, España.
- Transparencia** Internacional (TI) (2006), www.transparency.org/
- Unión** Internacional para la Conservación de la Naturaleza y los Recursos Naturales (IUCN), www.iucn.org., Francia.
- Wartick**, Steven y Philip Cochran (1985) *The Evolution of Corporate Social Performance Model*. Academy of Management Review, Vol. 10, No. 4. USA.
- Werner**, Klaus y Hans Weiss (2006) *El libro negro de las marcas*. De bolsillo, México.

Wheelen, T. y David Hunger (2007) *Administración estratégica y política de negocios*. 10 ed., Pearson, México.

Wick (1993), en **Yeung**, et al (2000) *Las capacidades de aprendizaje en la organización. Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto*. Oxford University Press, México.

Wirtz, Peters (1999) *Évolution institutionnelle, schémas mentaux et gouvernement des entreprises: le cas Krupp – Thyssen** Université de Bourgogne, France.

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), www.wbcsd.org, Ginebra.

INDICE DE FIGURAS

- Figura 1. Enfoque de “tres círculos concéntricos de la RSE del CDE (1971), P. 34
- Figura 2. Categorías de responsabilidad social (Carroll, 1979), P. 36
- Figura 3. Modelo de desempeño social corporativo, modificado de Wartick y Cochran (1985), P. 39
- Figura 4. Método de tres dimensiones para el estudio para la RSE. Elaboración propia, P. 52
- Figura 5. La dimensión Gobierno Corporativo y sus elementos constitutivos. Elaboración propia, P. 53
- Figura 6. La dimensión Desarrollo Sustentable y sus elementos constitutivos. Elaboración propia, P. 55
- Figura 7. La dimensión Desarrollo Organizacional y sus elementos constitutivos. Elaboración propia, P. 56
- Figura 8. Evolución de las tres dimensiones para el estudio de la RSE (elaboración propia), P. 58
- Figura 9. Organigrama de gobierno corporativo. Elaboración propia, P. 112
- Figura 10. Continuum de actividad del consejo corporativo (Green, 2005), P. 115
- Figura 11. Los tres pilares del desarrollo sustentable. Fuente Sébastien y Brodhag (2004), P. 160
- Figura 12. Los tres pilares del desarrollo sustentable: Fuente: Adaptado de UICN (2005), P. 162
- Figura 13. Enfoque ecológico del desarrollo sustentable. Fuente: adaptado de Ernult y Ashta (2007), P. 163
- Figura 14. Enfoque económico del desarrollo sustentable. Fuente: adaptado de Ernult y Ashta (2007), P. 164
- Figura 15. Enfoque social del desarrollo sustentable. Fuente: adaptado de Sébastien y Brodhag (2004), P. 165
- Figura 16. Intersecciones de las dimensiones social, ambiental y económico. Fuente: adaptado del Grille RST01 de Certu (2002), P. 166
- Figura 17. Identificación de las intersecciones y dimensiones del desarrollo sustentable. Fuente: Grille RST01 de Certu (2002), P. 167
- Figura 18. Modelo EFQM para compañías de excelencia. Koontz y Wheirich (1998) Administración comparada. McGraw-Hill, México, P. 176
- Figura 19. Los aspectos económico, social y ambiental, componentes del Triple Botton Line, P. 182
- Figura 20. Adaptado del libro de Elkington (2004), P. 183
- Figura 21. Cuadro del grid o rejilla gerencial, P. 212
- Figura 22. Áreas de contacto entre empresa y ambiente (Lawrene y Lorsch; 1973), P. 214

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

AA	Asamblea de Accionistas
ADERSE	Asociación para el Desarrollo de la Enseñanza y la Investigación sobre la Responsabilidad Social de la Empresa (Francia)
AFEP	Association Française des Entreprises Privées
AFNOR	Association Française de Normalisation
ALIARSE	Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México
ART.	Artículo
BCSD	Business Council for Sustainable Development
BSI	British Standards Institute
BSR	Business for Social Responsibility
CA	Consejo de Administración
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo
CALPERS	Sistema de Retiro de los Empleados Públicos de California
CCE	Comisión de las Comunidades Europeas
CDB	Convenio sobre Diversidad Biológica
CE	Comunidad Europea
CED	Committee for Economic Development
CERTU	Centre d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques
CETE	Centres d'études techniques de l'équipement
CNUMAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo
CEMEFI	Centro Mexicano para la Filantropía, A.C.
CEO	Chief Executive Officer
CEPAA	Council on Economic Priorities Accreditation Agency
CERES	Coalition for Environmentally Responsible Economies
CI	Coeficiente Intelectual
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
CSP	Corporate Social Performance
CSR	Corporate Social Responsibility
CSR	Corporate Social Responsibility Europe
EUROPE	
CV	Consejo de Vigilancia
DCF	Desempeño Corporativo Financiero
DG	Dirección General
DGUHC	Direction générale de l'urbanisme, de l'habitat et de la construction
DJSI	Dow Jones Sustainability Index
DO	Desarrollo organizacional
DSC	Desempeño Social Corporativo
DS	Desarrollo Sustentable
DSE	Desempeño Social de las Empresas
ECGI	European Corporate Governance Instituto
EFQM	European Foundation for Quality Management
EIRIS	Ethical Investment Research Service
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
EPFI	Equator Principles Financial Institutions
ESC	Ecole Supérieure de Commerce (de Dijon)
ESR	Empresa Socialmente Responsable

EUROSIF	European Social Investment Forum
FAO	Organización para la Agricultura y la Alimentación (siglas en inglés)
FFIEC	Federal Financial Institutions Examination Council
FIE	Fondos de Inversión Éticos
FNEGE	Fundación Nacional para la Enseñanza de la Gestión de las Empresas
FOE	Friends of the Earth
FORÉTICA	Foro para la Evaluación de la Gestión Ética
FTSE4GOOD	Footsie for Good
GAO	General Accounting Office (Estados Unidos)
GC	Gobierno Corporativo
GRI	Global Reporting Initiative
ICGN	International Corporate Governance Network
IE	Inteligencia Emocional
IM	Inteligencias Múltiples
IMNC	Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C.
ISEA	Institute of Social and Ethical Accountability
ISO	International Standards Organization
ISR	Inversión Socialmente Responsable
ITESM	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
JIT	Just in time
LSM	Ley de Sociedades Mercantiles
MAB	Programa Hombre y Biosfera (siglas en inglés)
MEDEF	Mouvement des Entreprises de France
MIT	Massachusetts Institute Technology
NACD	Asociación Nacional de Directores Corporativos (siglas en inglés)
NEPA	National Environmental Policy
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONU	Organización de las Naciones Unidas
ONG	Organización no gubernamental
OMS	Organización Mundial de la Salud
PDCA	Planificar-desarrollar-comprobar-actuar
PEMEX	Petróleos Mexicanos
PIB	Producto Interno Bruto
PICC	Panel Intergubernamental sobre el Cambio Climático
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
RST	Réseau Scientifique et Technique
RSE	Responsabilidad social de las empresas
RSO	Responsabilidad Social de la Organizaciones
SA	Social Accountability
SAAS	Social Accountability Accreditation Services
SAI	Social Accountability International
SGE 21	Sistema de la Gestión Ética y Socialmente Responsable
SIF	Social Investment Forum
SIRI	Sustainable Investment Research International Group
SRI	Stanford Research Institute
TBL Ó 3BL	Triple Bottom Line
TGS	Teoría General de Sistemas
TI	Transparencia Internacional

TIC'S	Tecnologías de la Información y la Comunicación
UE	Unión Europea
UEN	Unidad Estratégica de Negocios
UAM	Universidad Autónoma Metropolitana
UNACH	Universidad Autónoma de Chiapas
UICN	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y los Recursos Naturales
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WICE	World Industry Council for the Environment
WWF	World Wildlife Fund
ZPG	Zero Population Grow