

EL ABORDAJE DE LA RSE: UN APOORTE PARA SU ESTUDIO Y COMPRESIÓN DESDE EL ENFOQUE DE REDES.

Silvia Corral

Facultad de Ciencias Económicas-UNICEN
Paraje Arroyo Seco, Tandil- B.A-Argentina
corral@econ.unicen.edu.ar

Resumen.

Mediante este trabajo se propone esbozar un marco conceptual que abra espacios para la reflexión y la discusión de problemas de gestión empresarial vinculados a problemáticas ambientales y sociales, con la intención de contribuir desde la docencia a una mayor sensibilización en materia de RSE (Responsabilidad Social Empresarial) y a re-enfocar la complejidad inherente a la temática en el contexto actual.

Palabras claves: formación profesional - responsabilidad empresarial - redes.

Abstract.

Through this paper proposes a conceptual framework outlining open spaces for reflection and discussion of corporate governance issues related to environmental and social issues, with the intention of contributing from teaching to raise awareness on CSR (Corporate Social Responsibility) and refocus the inherent complexity of the subject in the current context.

Keywords: vocational training - corporate responsibility - networks.

Código JEL: A22

1.- FUNDAMENTACION.

El cambio climático, la desertificación de los suelos, la contaminación del medio ambiente – entre otros- se plantean como problemas complejos e impensados que afectan de forma desigual la vida de las comunidades y en consecuencia, la de los diferentes actores que la conforman. En este contexto resulta pertinente preguntarse: ¿cuál es rol de la organización empresa y cuáles deberían ser sus objetivos prioritarios? Y, fundamentalmente: ¿qué rol les cabe a los agentes de decisión – actuales y futuros - en esos ámbitos?

A partir de estos interrogantes se desprende un desafío a enfrentar desde la academia: conscientes del rol de las universidades en una formación profesional capaz de dar respuestas a problemas contemporáneos, surge la inquietud de “como” formar futuros graduados de las Ciencias Económicas, posibles conductores y tomadores de decisiones en las organizaciones futuras, los que deberán responder a nuevos retos planteados por el entorno.

De modo específico, desde el abordaje de los contenidos propios de la Administración se interviene en el proceso de comprensión del ámbito organizacional y en el aprendizaje de aspectos a considerar en la toma de decisiones. Así entonces, en relación a estas nuevas problemáticas, el proceso decisorio se encuentra ante una mayor incertidumbre para evaluar las variables y los impactos que estas generan tanto en el contexto de la organización como en la comunidad a la que pertenecen.

2- ALCANCE Y ESTADO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA.

Mientras algunas posiciones más heterodoxas consideran que la Responsabilidad Social Empresaria se trata de un recurso de marketing organizacional, una novedad pasajera con débiles y discutibles posibilidades de insertarse en la gestión, para otros se trata de un reclamo legítimo de distintos sectores de la sociedad, que recuerdan a la empresa sus obligaciones de “retribuir” (las oportunidades que le brinda la sociedad para nacer y desarrollarse) y “contribuir” (a superar los desequilibrios reinantes en el contexto, tal vez hasta producidos por ellas). A estas obligaciones se suma el requerimiento de la “corresponsabilidad”: las empresas deben integrar sus esfuerzos a los ejercidos por el resto de las entidades con las cuales comparte un mismo espacio geográfico y un mismo tiempo histórico, como el Estado y las organizaciones privadas sin fines de lucro (Guédez, 2010).

Se entiende la Responsabilidad Social Empresarial como un concepto asociado a la evolución de la empresa privada, impulsada desde la sociedad civil (Kliksberg, 2006). Hoy no solo los inversores requieren confianza para invertir; los consumidores como creadores de la demanda, además de valorar productos de calidad y a bajo costo, han abandonado su lugar como espectadores pasivos y desde su nueva ubicación requieren mayor información y el reconocimiento por parte de las empresas de sus responsabilidades. Desde el interior de la empresa, los trabajadores, generadores de valor, desarrollan mayor sentido de pertenencia si esta se asume como socialmente responsable; asimismo, no solo aprecian el salario que perciben por su trabajo, sino el trato digno y las posibilidades de desarrollo. Por último, la opinión pública también solicita y presiona por un mayor compromiso de los empresarios frente a los problemas sociales (Bruni-Calvo, 2009).

De cara a esta realidad, en muchos países se impulsa a través de distintas modalidades – desde los gobiernos o bien desde la sociedad civil – la práctica de acciones más comprometidas con cuestiones sociales y medioambientales. Los instrumentos o herramientas mediante las cuales se operacionalizan las acciones son variados: participación directa, voluntariado y programas sociales (desarrollo propio), fortalecimiento de las ONG, presentación de informes por parte de las empresas por los impactos que generan por sus operaciones, acción social compartida mediante alianzas con organizaciones sin fines de lucro o alianzas público privadas... (RedUNIRSE, 2010)

En Argentina, si bien se aprecia una evolución respecto de una década atrás cuando el 90% de lo que se realizaba en torno a la RSE estaba asociado a conductas solidarias – por cuanto se advierte la existencia de un grupo de empresas que lideran en la práctica, que la han insertado como un modelo de gestión y comunican y reportan en base a patrones globales, y un segundo grupo que empieza a analizar el tema con una visión estratégica - una gran mayoría se mantiene neutral o bien implementan acciones esporádicas y hasta oportunistas (Ulla, 2012). Como en muchos países latinoamericanos, este cuadro refleja que la práctica aun es de naturaleza reactiva, generalmente ligada a programas comunitarios. En general, la retórica se antepone y pocas empresas tienen un programa de RSE; por tanto, las acciones terminan siendo emergentes – y no proactivas - y se abordan aspectos parciales sin integrarlos a la estrategia del negocio, mientras que no se implementan mecanismos de evaluación de impactos o bien en la generalidad de los casos son cualitativos (Correa *et.al*, 2004).

Si bien en Latinoamérica, en general, las relaciones entre empresarios y consumidores se han caracterizado más bien por el desacuerdo y no tanto por la cooperación, esto no se ha debido a falta de voluntad sino a una institucionalidad débil que genere relaciones basadas en el abuso de la desconfianza (Vargas Niello, 2004). Pero sin duda la aceleración del proceso evolutivo no será posible sin una visión colectiva y la formación de alianzas se presenta como una alternativa posible para formar espacios de sensibilización y acción conjunta para enfrentar cuestiones complejas.

3- CONTRIBUCIONES TEORICAS PARA ENFOCAR LA COMPLEJIDAD DE LA RSE.

3.1- Dependencia del entorno y supervivencia de las organizaciones.

Si la concepción actual de la RSE responde al surgimiento de problemas nuevos, inesperados e inadvertidos hace unas décadas, que por su naturaleza se revelan como desestructurados y caóticos, el intento por comprenderlos requiere, en primer lugar, del reconocimiento de la interfaz organización-entorno. Hoy no admite controversia la concepción de la organización como sistema abierto, orgánico y adaptativo, influenciado tanto por las características y relaciones de sus miembros como por las presiones impuestas desde un ambiente caracterizado por su complejidad y alto grado de cambio.

En efecto, la Teoría de la Dependencia sostiene que las organizaciones se adaptan a su entorno de forma racional, buscando disminuir la incertidumbre derivada de situaciones eventuales que en el mismo se presentan. Sin embargo, toda organización refleja cierta inercia o incomodidad frente al cambio que estas presiones demandan. Burns y Stalker (citados en Hannan y Freeman, 1977) sugieren que la estructura de la organización contiene un gran componente inercial, debido tanto a presiones internas (inversión en plantas y equipos, capacitación,...), como externas (entre otras: barreras para entrar a otros mercados y limitaciones para obtener información). Pero un entorno dinámico impone a la organización cierta diferenciación como respuesta de ajuste, la que requiere, al mismo tiempo, de una adecuada integración para que no peligre la capacidad de adaptación. Se abren así más espacios para la duda: los objetivos, la organización del trabajo y las habilidades requeridas necesitan ser revisados. Estas brechas demandan otras formas de organización, estructuras

más orgánicas, con mayor flexibilidad para rescatar la diversidad y evitar ser eliminadas por el contexto, desde la evidencia de que las organizaciones no están orientadas solo por un objetivo de naturaleza instrumental, sino por su necesidad de adaptarse y sobrevivir (Lawrence y Lorsch, 1967).

Lo indiscutible e insoslayable es que la organización necesita recursos básicos e indispensables, los que toma de su entorno: humanos, tecnológicos, financieros, y otros. Estos son suministrados por otras organizaciones, las que a su vez requieren los propios y se genera, en consecuencia, una cadena de dependencia. Desconocerla implica no medir el peligro al que se expone la supervivencia de todas ellas. Por tanto, en la necesidad de restringir mayor incertidumbre y vulnerabilidad, las organizaciones buscan formar alianzas con otras, generando así nuevas relaciones interorganizacionales. En concordancia, los cambios actuales conllevan no solo el requerimiento de la adaptación organización-entorno en combinación con adecuados niveles de diferenciación-integración, sino además el de construir de nuevas relaciones, con un mayor involucramiento de las organizaciones que las construyen.

Desde la Teoría Ecológica, el análisis no se circunscribe a la relación organización-adaptación-entorno. Esta sostiene, además, que las organizaciones son seleccionadas por el entorno en que nacen y se desarrollan. El análisis es conducido en tres niveles: individual, poblacional y comunitario (Hannan y Freeman, 1977). El nivel poblacional refiere a conjuntos de organizaciones, mientras el comunitario a conjuntos de poblaciones cuyas interacciones se dan dentro de un sistema (poblaciones de consumidores, de proveedores, de agencias regulatorias...). Aunque identificar poblaciones de organizaciones no es tarea fácil - dado que no se trata de elementos de la naturaleza sino de abstracciones útiles para propósitos teóricos - los autores sugieren enfocar el destino común de organizaciones con algunos aspectos relativamente homogéneos respecto a las variaciones del entorno que enfrentan.

Desde este enfoque se buscó demostrar que las organizaciones desarrollan capacidad de adaptación a entornos cambiantes, a costa de obtener bajos rendimientos en entornos estables. La supervivencia, luego, dependerá de las condiciones del medio ambiente y del sistema competitivo. Un primer desafío se presenta, entonces, en términos de cambio adaptativo y selección -donde sobrevivirán las más aptas- y la segunda refiere a selección y viabilidad.

El enfoque de selección subraya la idea de competencia, al sugerir que ciertas formas organizacionales no florecen en determinadas circunstancias ambientales, dado que en las mismas circunstancias otras han competido con éxito por los recursos esenciales. Por tanto, los autores mantienen la idea de que siempre que las organizaciones cuentan con una capacidad ilimitada de expansión, mientras que los recursos necesarios para esta expansión son finitos, la consecuencia es competir por los mismos.

Lo anterior conduce a reflexionar sobre qué tipo de capacidades será prioritario desarrollar y fortalecer para sobrevivir y a debatir acerca de la necesidad de crear organizaciones más especializadas o bien más generalistas. Los ecologistas parten del principio de isomorfismo (igual forma) el que induce a pensar que las organizaciones presentan características estructurales especializadas con las características sobresalientes del entorno. Sin embargo, esta especialización puede corresponderse con un entorno estable y seguro; pero cuando se presentan ambientes inestables e inseguros, las organizaciones deberán desarrollar características estructurales más generalistas, que les permita adaptarse a nuevas configuraciones.

En esencia la distinción entre organizaciones más especializadas o generalistas dependerá de mantener ciertas capacidades (aceptando un nivel menor de explotación del medio ambiente, a cambio de mayor seguridad) o perseguir una mayor explotación del medio ambiente y aceptar, además, el riesgo de modificarlo.

En el primer caso, las organizaciones pretenderán asegurar cierto rendimiento, y asignarán capacidades a su personal, de modo que puedan desenvolverse con ciertas rutinas. En el segundo, se buscará dotarlos de aquellas destrezas y habilidades que excedan los requerimientos rutinarios de sus puestos de trabajo.

El análisis de estos autores permite subrayar que las poblaciones de formas organizacionales serán seleccionadas a favor o en contra, dependiendo del exceso de capacidad que estas mantengan. Desde esta afirmación, se analiza el rol de los profesionales, por cuanto contratar profesionales conllevará una mayor utilización de los recursos y la posibilidad de contar con mayor flexibilidad. Finalmente, el análisis ecológico resalta la oportunidad que tienen las organizaciones para desarrollar capacidades que les permitan afrontar periodos críticos, como

para establecer diferentes relaciones interorganizacionales, las que le asegurarán un medio para sobrevivir y evitar la selección natural que conlleva un entorno en constante cambio.

3.2- El contexto actual: énfasis en la interacción colectiva.

La visión ecologista pone énfasis en las interacciones introduciendo la noción de red, al plantear que la subsistencia de la organización se ve posible a través de la conformación de nuevas alianzas.

En efecto, en la actualidad el concepto de contexto deja de ser genérico y se traduce como una red de organizaciones, con límites difusos, que construye vínculos hacia el interior y hacia fuera, con otras redes (Martínez Nogueira, 1999).

Para Granovetter (1973), la red existe como un conjunto de contactos formales e informales que desarrollan y mantienen los individuos por sus interacciones cotidianas. En un trabajo posterior (Granovetter, 1985) el autor analiza algunos principios básicos – no exhaustivos – para asegurar el éxito de una red: 1) una mayor densidad de la red provoca una *mayor* comprensión y aplicación de las normas, pero esta densidad – dada por la frecuencia de las interacciones- es difícil de alcanzar en grupos grandes por la incapacidad de las personas para sostener numerosos vínculos, considerando los límites cognitivos, emocionales y espaciales que todos poseemos; 2) moverse dentro de otros círculos, no cercanos, favorece la creación de “vínculos débiles” en contraposición a los “vínculos fuertes” caracterizados por la mayor frecuencia de contactos e intensidad - aspecto distintivo de los círculos cercanos - que nos conectan con personas distintas de las que conforman nuestro grupo; estos nuevos vínculos por fuera de la “red densa” permiten acceder a información no redundante; 3) siguiendo el concepto de Burt (mencionado en Granovetter, 1985), se aprecia la importancia de mantener vínculos o “puentes” en distintas redes; dado que no siempre los recursos residen en la misma red, los lazos múltiples permitirían acceder a la información que fluye de una red a otra y detectar “agujeros estructurales” a explotar, agujeros o espacios que representan la fuente de nuevas oportunidades y la posibilidad de innovar; 4) de las múltiples relaciones posibles en un contexto de redes, en la que la actividad económica y social se encuentran imbricadas, surgen aspectos que no tienen un fin económico en sí mismo, como es una mayor demanda de confianza entre los actores.

El enfoque de redes sostiene que las uniones sustentadas en vínculos de naturaleza recurrente y no esporádica, pueden definir el comportamiento más adecuado para mantenerlas, y de esta forma generar confianza y reducir la incertidumbre (Granovetter, 1985). Así, las personas actuarán en función de interacciones pasadas, lo que desalienta el fraude y las malas conductas. Se ha argumentado, sin embargo, que no resultan suficientes para garantizarlos y que, en el mundo de los negocios ciertos delitos, como la malversación de fondos, solo pueden darse en aquellas organizaciones donde se ha logrado desarrollar confianza entre los miembros. En todo caso, finalmente se demuestra que el afianzamiento de las relaciones sociales se vuelve indispensable para generar comportamientos basados en la confianza.

Desde esta perspectiva, la Teoría de Redes rescata el hecho de que las transacciones actuales no se dan tanto en el mercado sino que están basadas en un incremento de las interacciones, incremento que alienta la construcción de confianza y, en tal sentido, puede incidir positivamente en el ahorro de los costos asociados a la ausencia de certeza o de una mayor seguridad.

3.3- Los costos asociados a la falta de confianza.

En este escenario, la información que es posible obtener del contexto pasa a ser una variable crítica. Williamson (1981) sostiene que los agentes humanos cuentan con información imprecisa y están sujetos a “racionalidad limitada” (Simon, 1965; citado en Williamson, 1981). En consecuencia, y aprovechándose de esta circunstancia, muchos actores se dan al oportunismo.

Desde esta perspectiva, el enfoque de redes conduce al análisis del enfoque de los costos de transacción, es decir, los derivados de las transacciones en el mercado: si la información es limitada y ambigua, y si aprovechándose de estas características las personas persiguen solo ventajas personales, estos costos serán más elevados. Resulta viable pensar que muchos directivos actuales aún se aferran al objetivo de lograr la eficiencia operacional buscando como disminuir los costos de producción y desconociendo estos costos; sin embargo, los nuevos problemas sugieren desviar la mirada hacia los costos de transacción y como

minimizarlos. Dado que estos provienen de la naturaleza imprecisa y asimétrica de la información, en el contexto actual las organizaciones deben destinar mayores recursos para reducir estas características y obtener la mayor predictibilidad posible.

Desde este punto de vista, y tratándose de transacciones frecuentes, será necesario prestar atención a dos dimensiones básicas: no solo la incertidumbre que se asocia a su ejecución, sino también la especificidad de los activos asociados a la misma. A mayor especificidad de los activos, mayor dependencia del proveedor. Como ya ha sido mencionado, intervienen además otras dimensiones que contribuyen a mejorar el análisis de estas partes involucradas en la transacción y se refieren a atributos de las personas, como el oportunismo y la racionalidad limitada (factores humanos que inciden en fallas del mercado) que operan ante la falta de información y en relaciones de intercambio esporádicas (fallas ambientales). En tal sentido, el oportunismo como manifestación de la procuración del interés individual, presenta poco riesgo si se logran relaciones competitivas recurrentes de intercambio y se propone establecer una base contractual entre las partes, la que les permitirá protegerse ante la incertidumbre de la operación, la dependencia manifiesta y la búsqueda exclusiva de intereses personales (Williamson, 1975).

El mercado sitúa hoy en el centro a estos costos, los que no agregan valor pero mitigan la incertidumbre, ya que están asociados a las interacciones humanas, como son el costo de información, intermediación, de fraude... Cuando los costos de transacción son altos, surge la necesidad de resguardarse ante eventualidades, información ambigua, mayores riesgos y falta de confianza.

Estos condicionantes estarán dados en un marco de pobre calidad institucional, donde las reglas de juego de la sociedad no la proveen ni aseguran.

En relación al desempeño de las instituciones, los costos de transacción conllevan un marco de alta o baja calidad institucional - calidad que se sostiene en las normas compartidas por una sociedad - y varían entre las sociedades o países. Finalmente, en un tiempo donde la única certeza es la proliferación de problemas que han logrado transformar el funcionamiento de los mercados y de la sociedad, y donde el Estado como diversas Instituciones no puede brindar respuestas adecuadas, los actores sociales necesitarán accionar a través de la colaboración y la solidaridad. Como alternativa surge la noción de redes como ámbito de pertenencias múltiples, donde la acción individual se consolida mediante la interacción colectiva (Martínez Nogueira, 1999), y donde la posibilidad de reducir los costos asociados a esta ambigüedad se vislumbra aumentando la confianza entre los agentes, como base para la consecución de acciones cooperativas que beneficien a todas las partes involucradas.

En efecto, por su concepción los mayores costos derivados de relaciones de naturaleza frágil, precaria y confusa, conducen a pensar la institucionalidad reinante en ese contexto del que la organización forma parte. Para Meyer y Rowan (1977) las instituciones construyen mitos racionalizados - creencias mantenidas en el tiempo que se transforman en reglas - que son los que componen el contexto institucional y crean la base para la creación y desarrollo de las organizaciones. Por tanto - y como imperativo para la adaptación - estas necesitan adquirir legitimidad, lo que logran en la medida en que actúan en conformidad a estos mitos racionalizados. Es decir: actuar de acuerdo a estos mitos en la búsqueda de legitimidad, da lugar al isoformismo organización-contexto.

Di Maggio y Powell (1983) distinguen tres mecanismos a través de los cuales es posible generar este isoformismo:

- coercitivo, cuando se imponen como criterios de estandarización, por ejemplo, desde las regulaciones gubernamentales y respondiendo a expectativas culturales.
- mimético, cuando se produce desde la imitación que realizan unas organizaciones de las prácticas exitosas llevadas a cabo por otras; en este proceso, los modelos exitosos que han sido imitados, finalmente se institucionalizan.
- normativo, tipo que proviene de la formación que tienen los profesionales en una organización, donde seguramente la forma de abordar los problemas y decidir sobre ellos será similar.

Al respecto, señalan que las profesiones están sujetas a las mismas presiones coercitivas y miméticas; sin embargo, emergen dos aspectos de la profesionalización como fuentes importantes de isoformismo:

- la base cognitiva legitimada por los especialistas (formadores) de las universidades.
- el crecimiento de las redes profesionales.

Finalmente, los profesionales - como personal clave de las organizaciones - obtienen un conjunto de conocimientos y atributos, y tienden a ver los problemas y enfocar posibles

soluciones de modo similar. Trasladado este razonamiento al ámbito organizacional, este isoformismo - obligado en algún contexto, con algún grado de discrecionalidad en otros - al menos las protegerá y les permitirá sobrevivir.

4- CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS.

Pensar en posibles soluciones a nuevos problemas conlleva la posibilidad de acuerdos y compromisos re-significando los aportes de la teoría organizacional: el contexto actual –donde el común denominador es la precariedad y ambigüedad de la información - quita su lugar central, como unidad de análisis, a la organización para trasladarlo a las poblaciones de organizaciones que buscan sobrevivir y competir por medio de la colaboración y la generación de nuevas relaciones.

Desde esta concepción, el enfoque de redes ilustra como estas nuevas relaciones y los vínculos que las conforman influyen en el acceso a recursos escasos – como la información - y consecuentemente, impactarían luego en la definición de posibles estrategias empresariales, según las interacciones sean recurrentes u ocasionales, el contexto sea estable o dinámico y las relaciones tengan lugar con muchas organizaciones e instituciones o solo con aquellas que revistan calidad de puentes por su centralidad y potencialidad para la transmisión del conocimiento colectivo. Finalmente, orienta a la construcción y fortalecimiento de vínculos dentro y fuera de las organizaciones, como medio para generar confianza y soluciones consensuadas y reducir los costos asociados a las relaciones humanas.

Lo anterior conduce a reflexionar sobre qué tipo de capacidades será prioritario desarrollar y fortalecer para sobrevivir y a debatir acerca de la necesidad de crear organizaciones más especializadas o bien más generalistas. En adición, el análisis resalta la posibilidad que tenemos desde las universidades para transmitir normas y valores y enfatizar determinadas conductas (isoformismo normativo).

Como ha sido planteado, la ambición de formar profesionales más sensibles se combina con el de vislumbrar como colaborar desde la academia – y particularmente, desde la Administración como disciplina - en la construcción de un marco cognitivo que favorezca el abordaje y tratamiento de estos problemas a los que se enfrenta la realidad empresarial. Desde este propósito, los conceptos que hacen al estudio organizacional y su abordaje a partir de la complejidad que comprende la RSE, se re-significan:

Concepto	Características en el contexto actual
Entorno	Abierto, caótico
Unidad de análisis	Poblaciones de organizaciones
Relaciones (externas e internas)	Competencia+colaboración Interorganizacionales Multiplicidad de lazos
Información	Inexacta, ambigua, asimétrica
Costos relevantes	De transacción
Imagen Organizacional	Construcción social compartida.
Formación Profesional	Capacidades generalistas: para afrontar períodos críticos. Universidades: aportan marco cognitivo

En síntesis, el análisis provee un marco -centrado en el aporte de la Teoría de Redes- para sensibilizar al futuro graduado y auxiliarlo en la búsqueda de respuestas posibles, en la medida que logre valorar, desde su rol de futuro tomador de decisiones en el ámbito organizacional:

- que se trata de problemas contemporáneos y desconocidos, cuestiones ambientales reales y concretas, aunque con impactos en gran parte desconocidos donde la información tiene un alto grado de incertidumbre;
- esta característica de la información deriva en un aumento en los costos de transacción, los que en relación a la RSE tienen también su origen en la falta de medición de los impactos colaterales hacia fuera – como también hacia adentro- en materia medioambiental y social, y en la ausencia de controles..

- reclamo de legitimidad desde ciertos sectores de la sociedad y rol de las instituciones: hoy existen clientes más informados que demandan conductas responsables a los empresarios, al igual que otros grupos de interés directamente vinculados a la actividad de la empresa;
- cambios en las conductas individuales y colectivas promovidos por la proliferación de redes a las que se elige pertenecer, y que se aprecian como ámbitos de integración, colaboración y construcción social;
- en relación, y atentos a la necesidad de gestionar negocios más responsables por sus impactos ante la sociedad y el medio ambiente –y ante la imposibilidad de abarcar la complejidad de estos aspectos - se aprecia como uno de los mayores desafíos de estos futuros dirigentes *que interacciones establecer y con qué actores serán prioritarias* para poder pasar de la teoría a la acción. En efecto, la posibilidad de acceder a nuevos vínculos por fuera de la red densa posibilitará acceder a nueva información, y encontrar formas diferentes de entender la realidad; sin embargo, la búsqueda de información privilegiada y oportuna no debe implicar vincularse con cualquier empresa o institución ya que se debería poner especial atención en integrar redes con aquellas que resulten claves por su capacidad para favorecer la difusión de este recurso estratégico, para el aprendizaje y el diseño de acciones concretas.

BIBLIOGRAFIA.

- Benbeniste, Sandra (2002). Trabajo Final: “El alcance del concepto de la Responsabilidad Social Corporativa de acuerdo a los organismos internacionales promotores del tema”. Programa Doctoral: PHD in Management Sciences. Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE), Universidad Ramón Llull. Barcelona, España; pp. 17:18.
- Bruni, Luigino; Calvi, Cristina (2009). El precio de la gratuidad (Cap. 9) Buenos Aires. Ciudad Nueva; pp.205:209)
- Correa, Flynn y Amit. Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: una visión empresarial. Publicación de la ONU, Santiago de Chile, 2004 (pp. 27:28)
- Di Maggio, P. and Powell, W. (1983). Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field. *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2; pp. 147-160 Published by: American Sociological Association Stable.
- Guédez, Víctor (2010). “Dimensiones éticas y estratégicas de la RSE” (Cap. II). En Guedez, Víctor (Comp.) “Responsabilidad Social Empresarial: Visiones complementarias. Hacia un modelaje social”. Editorial Venamcham. Caracas, Venezuela; pp.57-61.
- Granovetter, Mark S. (1973). “The Strength of Weak Ties.” *American Journal of Sociology*. (Chicago: The University of Chicago Press); pp. 1360-1380
- Granovetter, Mark S. (1985). “Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness.” *American Journal of Sociology* (Chicago: The University of Chicago Press); pp. 481-510.
- Hannan, M. and Freeman, J (1977). The population ecology of organizations. *American Sociology*. Volume 82; Issue 5; pp.: 929:936
- Kliksberg, Bernardo. “RSE: ¿Moda o demanda social?”. Buenos Aires, Argentina. Año 2011. Disponible en www.redunirse.org (consultado en julio de 2013) (p. 1-2)
- Lawrence, P.R and Lorsch, J.W (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, Volume 12; Issue 1; pp.: 22:30
- Martínez, Nogueira; R. (1999): Redes más allá del individualismo y el comunitarismo. Buenos Aires, Ed. Paidós
- Meyer, J.W and Rowan, B (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*. Vol. 83, No. 2; pp. 340-363-pp 343: 353 -Published by: The University of Chicago Press
- RedUNIRSE (2010). Programa Formación de Formadores en Responsabilidad Social Empresarial. Material del Curso. Modulo 2; unidad 2; pp.1-6
- Ulla, Luis (2012). “La calidad de la gestión responsable orientada a la sustentabilidad y la responsabilidad social empresarial”. Publicación IARSE “Construyendo un nuevo horizonte de RSE en Argentina”. Córdoba, 1| Edición; pp. 4-6
- Vargas Niello, José (2004). “Responsabilidad Social Empresarial (RSE) desde la perspectiva de los consumidores”. Documento de proyecto. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL); pp. 21:23
- Williamson, O. E. (1975). Mercados y Jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust. Fondo de Cultura Económica, México; pp. 37:47

-Williamson, O.E (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. American Journal of Sociology, Vol. 87, No. 3, pp. 548-577. Publicado en: The University of Chicago PressStable.