



Correspondência para/
Correspondencia para/
Correspondence to
Dr. Miguel Alejandro
Bustamante Ubilla
Universidad de Talca,
Chile 2 norte
685, Talca, Chile.
e-mail: malu@utalca.cl

Artigo recebido em: 01/09/03
Aprovado em: 27/10/03

FUNDAMENTOS DE UM MODELO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

FUNDAMENTOS DE UN MODELO DE BALANCE DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL

FOUNDATIONS OF A BUSINESS SOCIAL RESPONSIBILITY BALANCE MODEL

Miguel Alejandro Bustamante Ubilla, Dr.

Profesor de la Facultad de Ciencias Empresariales de
la Universidad de Talca, Talca, Chile.
malu@utalca.cl

Palavras-chave:
Ética,
Qualidade de vida,
Responsabilidade

RESUMO: O presente artigo apresenta alguns fundamentos éticos, políticos, jurídicos e quantitativos, que contribuem para explicar a estrutura de um Modelo de Balanço de Responsabilidade Empresarial (M.B.R.E.) resultado de uma pesquisa iniciada durante a década de 90. A estrutura foi realizada por meio da aplicação de uma série de questionários a uma amostra significativa de 150 empresas e 236 instituições sociais chilenas que identificaram e ratificaram uma série sistemática de 105 variáveis qualitativas e quantitativas que foram organizadas por prioridade em um modelo matemático determinado a partir de uma análise de fatores de componentes principais. Os fatores dos principais componentes do modelo explicam 62,724% da variação total dos dados, possibilitando identificar variáveis de gestão interna e externa das empresas que se consideram relevantes para a sociedade organizada, tais como Salários e Incentivos, Prestações de Serviço, Meio Ambiente e Ecologia e Resultado da Situação Econômica das empresas, entre outras. Tal variação exposta permitiu determinar as ênfases de gestão dos fatores do modelo para sua incorporação no planejamento estratégico das organizações.

Palabras clave:
Ética,
Calidad de vida,
Responsabilidad.

RESUMEN: El presente artículo presenta algunos fundamentos éticos, políticos, jurídicos y cuantitativos que contribuyen a explicar el diseño de un Modelo de Balance de Responsabilidad Empresarial (M.B.R.E.) resultado de una investigación iniciada durante la década del 90. El diseño se realizó mediante la aplicación de una serie de cuestionarios a una muestra significativa de 150 empresas y 236 instituciones sociales chilenas quienes identificaron y ratificaron una serie sistemática de 105 variables cualitativas y cuantitativas que fueron organizadas por prioridad en un modelo matemático determinado a partir de un análisis de factores de componentes principales. Los factores de componentes principales del modelo explican el 62,724% de la varianza total de los datos, logrando identificar variables de gestión interna y externa de las empresas que se consideran relevantes para la sociedad organizada tales como Compensaciones e Incentivos, Prestaciones Laborales, Medio Ambiente y Ecología y Resultado de la Situación Económica de las empresas entre otras. Dicha varianza explicada permitió determinar los énfasis de gestión de los factores del modelo para su incorporación dentro de los planes estratégicos de las organizaciones.

Key words:
Ethics,
Quality of Life,
Responsibility.

ABSTRACT: This article, the result of a study which began in the 1990s, presents some ethical, political, legal and quantitative bases that help to explain the structure of a Business Social Responsibility Balance Model. The study was structured based on the application of a series of questionnaires to a significant sample of 150 companies and 236 Chilean social institutions, identifying and confirming a systematic series of 105

qualitative and quantitative variables. These were organized by priority in a mathematical model, based on an analysis of factors of key components. The factors of key components of the model account for 62.724% of the total variation in the data, enabling the internal and external management variables of the companies which are considered important to organized society to be identified, such as Salaries and Incentives, Provision of Services, The Environment and Ecology and the Result of the Economic Situation of the companies, among others. This variation enables the management focuses of the factors of the model to be determined, for their subsequent incorporation into the strategic planning of the organizations.

INTRODUCCIÓN

La preocupación de las empresas por las cuestiones sociales ha evolucionado, pasando desde visiones tradicionales de desarrollo social en las cuales primaba un enfoque solidario, hacia nuevos enfoques integrales en los cuales se conforma un todo estratégico de desarrollo sistémico capaz de combinar nociones éticas, de desarrollo social, de apoyo a la comunidad, de solidaridad y de proyección estratégica de las empresas, entre otras (TEIXIDO, 2002).

El balance de responsabilidad empresarial (B.R.E.) se inserta en esa misma lógica, puesto que es un instrumento de medición y exposición sistémica de la evaluación de los componentes de la calidad de vida, tanto al interior como al exterior de la empresa, y se basa tanto en la identificación de variables e indicadores, como en los coeficientes de importancia relativa de dichos indicadores. Éstos están directamente relacionados con el quehacer empresarial (GELINIER, 1976), dicen relación con diversos aspectos de la gestión como la noción solidaria y el desarrollo, la noción igualitaria, la noción autorreferida y la noción ética y sistémica (TEIXIDO, 1999), entre otras, cada una de las cuales facultan una inserción diferente de las empresas en la sociedad.

Los subsistemas de la empresa no se comportan de un modo aislado, sino que mantienen interrelaciones complejas entre sí y con otros sistemas del entorno, es por ello que surge la necesidad de crear y fundamentar un enfoque de gestión que vaya más allá de la estrategia emergente, sino que postule una formalización estratégica definida y formal (HABERMAS, 1996 y TEIXIDO, 2001).

1. FUNDAMENTOS DEL MODELO

El enfoque ético de gestión de las instituciones empresariales y sociales ha considerado sucesivamente lo económico como parte de lo social, lo cual puede y debe ser aplicado a todas las organizaciones de cualquier índole (FREIJE, 1976). Las dificultades inherentes a la medición de lo social y aún de lo simplemente humano y de todo aquello que puedan padecer las empresas no serán menores. Esto conlleva reconocer que diseñar un modelo de medición de impactos y contribución social de las empresas implica enfrentar múltiples y diversas percepciones de la sociedad que pueden presentar divergencias de valoración de objetivos y énfasis sociales. Por esta razón, este

trabajo expone sintéticamente un Modelo de Balance de Responsabilidad Empresarial de estructura lineal y análogo al Balance Financiero que, como es sabido, ha sido desarrollado sobre la base de la Ecuación Contable cuya estructura también lineal materializa los principios fundaméntales que lo sustentan (MENÉNDEZ, 1981).

1.1. FUNDAMENTOS ÉTICO – RELIGIOSOS

La ética forma parte esencial de la vida en sociedad y de sus organizaciones, en este caso, empresariales (MARLASCA, 1997 y ETXEBERRIA, 2000). La primera razón para actuar con ética en los negocios implica adoptar una visión de largo plazo de la empresa, en una perspectiva compatible con los objetivos comunitarios reconociendo que el crecimiento y el desarrollo de la sociedad es una función que demanda el quehacer colectivo. La segunda razón para actuar con ética en los negocios, es que este tipo de conductas cuenta con el respaldo, aceptación y elogio social (HENRÍQUEZ, 1999). Estas dos razones tienen un carácter trascendente puesto que, en primer lugar, actuando correctamente se contribuye al crecimiento, desarrollo y perfeccionamiento de otros y en segundo lugar, la actuación ética es imperativa para el individuo, ya que se actúa de esa manera en un intento por ser y hacerse mejor desde un punto de vista humano integral.

Por otra parte, las religiones, cualquiera sea su tenor o fundamento, actúan sobre las conciencias de los hombres matizando sus percepciones y, en algunos casos, también modelando los perfiles sociales de naciones y porqué no decirlo del mundo entero. ¹Las orientaciones de esta ética han sido fomentar una gerencia responsable y aumentar el número de empresarios que hagan suya la visión del desarrollo sostenible.

Desde una perspectiva amplia fundamental, existe un orden moral objetivo, y una ley natural que dispone sistemáticamente los elementos de la naturaleza con anterioridad a la inserción del hombre en el mundo (WIDOW, 1984). Adicionalmente, las Encíclicas constituyen un nuevo y complementario enfoque al tema de la responsabilidad empresarial, siendo la Doctrina Social de la Iglesia la que periódicamente, mediante mensajes al mundo a través de cartas papales, ha logrado que estos documentos logren, cada vez más, importante difusión e influencia social.

1.2. FUNDAMENTOS SOCIO - JURÍDICOS

La Justicia como equidad, requiere de la igualdad en la asignación de derechos y deberes básicos y sostiene que las desigualdades sociales y económicas son justas sólo si de ellas resultan beneficios compensatorios para cada uno, en particular para los menos dotados de talentos naturales (MARLASCA, 1997 y WIDOW, 1984). Reconoce así la cooperación mutua

razonable y voluntaria de la persona, de acuerdo con el desarrollo de las potencialidades de cada uno, para hacer posible el sistema de trabajo y de vida en sociedad, reorientándola en beneficio de los menos aventajados (RAWLS, 1993). El desarrollo de la sociedad ha evolucionado hasta llegar en el presente a un estilo de interacción humana (ETXEBERRÍA, 1998), denominado políticamente de participación en el que las empresas han de desarrollar sus actividades, cualquiera sea su posición, en el sistema de valor de la industria y en la economía global.

Conceptos actuales como el de la "inoponibilidad" legal, que conjuga las distinciones entre "Personalidad Jurídica" de las organizaciones con la necesidad de que los propietarios asuman sus responsabilidades en torno a los impactos ambientales que sus empresas provocan en la sociedad² están cambiando la forma en que las organizaciones asumen su relación con el entorno (COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, 2001). Éste y otros similares conllevan a diseñar un mundo eventualmente mas integrado que perfila la acción de la empresa hacia la responsabilidad social de cada uno de los individuos y de las organizaciones sociales como un todo (GELINIER, 1976 y WIDOW, 1984).

1.3. FUNDAMENTO ESTRATÉGICO DE LA RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL

Poca duda cabe que un tratamiento actualizado de la responsabilidad empresarial debe tener en consideración algunos fundamentos estratégicos (KENICHE, 1988), que se incorporan en la filosofía, metas y políticas empresariales, puesto que al mismo tiempo y por una multiplicidad de medios, la sociedad recibe información relativa al rol que juegan las organizaciones empresariales, instituciones del estado y publico en general (THOMPSON, 1998), en la preservación de un medio ambiente, económico, social y cultural estable, proyectado a futuro y que pueda ser "sostenido" adecuadamente en el tiempo (COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, 2001).

De ahí la importancia de la visión estratégica, definida como "un gran sueño" limitada sólo por la natural exigencia ética de la responsabilidad empresarial. Del mismo modo, la misión organizacional establece el quehacer concreto de la empresa orienta la acción y el llamado "auto concepto de la compañía" en el que se define la imagen pública de la empresa (CAMPBELL, 1991). Imagen pública estrechamente relacionada con la materialización de programas de acción social corporativo y en colaboración que se pueden traducir en productos y servicios que generen un cierto retorno empresarial en cuanto resultados financieros, costos operativos y marca corporativa.

El análisis interno de fortalezas o debilidades deberá determinar la situación en que se hallen por lo menos las áreas de recursos humanos, físicos,

tecnológicos, financieros, así como la gestión comercial y de información en términos de cantidad y calidad además de todo lo relacionado con los esfuerzos que se hagan en investigación y desarrollo dentro de la empresa, entre otras dimensiones relevantes (PORTER, 1991 y OHMAE, 1998).

Complementariamente, en el contexto del análisis situacional del entornodestinado a definir amenazas y oportunidades se entenderá por sector industrial al grupo de organizaciones que ofrecen productos que son sustitutos cercanos, además de las empresas que proveen, distribuyen, y / o participan dentro del área de negocios, incluyendo las organizaciones de regulación gubernamental (KENNETH, 1985 y PORTER, 1991). En este escenario de interrelaciones hace sentido que las decisiones lleven a cabo sobre la base de la responsabilidad social de las organizaciones (PORTER, 1996).

El modelo de las estrategias genéricas, sostiene que a un nivel amplio, es posible distinguir a lo menos tres tipos genéricos de estrategia que pueden usarse una a una o en combinación, y que surgen cuando las empresas enfrentan las cinco fuerzas competitivas (PORTER, 1996).

Desde la perspectiva estratégica, la responsabilidad empresarial adquiere la mayor significación, en tanto aporta un nuevo y promisorio espacio de oportunidades en el que la empresa puede ampliar sus acciones. El éxito estratégico dependerá de la eficaz gestión de sus relaciones con los diversos agentes, tanto hacia adelante como hacia atrás en el sistema del valor (THOMPSON, 1998).

Por otra parte, desde la perspectiva de la responsabilidad empresarial, la dirección estrategia cobra un sentido complementario, puesto que el fin último de ésta es satisfacer las demandas sociales ubicadas dentro del ámbito de acción del negocio definido en la misión organizacional (HILL, 1996).

El proceso de gestión de la responsabilidad empresarial se encuentra muy relacionado con los procesos de planeamiento estratégico de toma de decisiones, por cuanto una decisión tendrá diversos efectos probables, tanto sean aquellos planeados como no planeados, y de un modo u otro los efectos que tenga una determinada decisión deben ser controlados y asumidos por la empresa (LEVY, 1981 y MOOD, 1991).

Dentro del proceso de decisión es necesaria la determinación de un problema, la necesidad de informarse y recopilar datos, diseñar un conjunto de soluciones factibles, evaluarlas y seleccionar la mejor (RHEAULT, 1995). Sobre la base de estas etapas se sostiene el diseño de un modelo de balance de responsabilidad empresarial. En primer lugar, la percepción, definición y análisis de problemas de impacto social, en segundo lugar, la búsqueda y desarrollo de posibles soluciones alternativas; en tercer lugar, la evaluación de las alternativas y selección de la mejor, la cuarta fase es la de implementación de la alternativa seleccionada, y como quinta fase, el aprendizaje derivado del seguimiento, monitoreo y control permanente de las actividades.

Poniendo el foco en la región Latino Americana, el denominado Diálogo mundial sobre responsabilidad empresarial, llevado a efecto por el Banco Mundial, en Washintong DC, en julio de 2002, puso en evidencia los factores que potencian o limitan dicha responsabilidad empresarial,³ identificando entre otros, los mitos de los dos bandos, el del matrimonio perfecto, el del buen samaritano, el del mercado perfecto y competitivo, el del mensaje univoco, el de las opciones múltiples y el de la capacidad total de las empresas poniendo el énfasis en cuatro áreas de la actuación empresarial, a decir; ética empresarial, preservación del medio ambiente, calidad de vida en la empresa y vinculación de la empresa con la comunidad.

1.4. CONTROL ESTRATÉGICO Y RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL

En la concepción de una empresa integrada a la sociedad, se observa la necesidad de establecer compromisos y responsabilidades en la consecución de los propósitos que animan la acción de los organismos sociales, en consecuencia, ha de existir prioridades y estándares mínimos de exigencias que permitan calificar lo realizado dentro de lo aceptable o verificar si lo efectuado se sitúa aún dentro de lo carente de eficiencia o si tan sólo se ha buscado una cierta eficiencia, independientemente de los fines últimos de la organización empresarial (ANTHONY, 1994).

Hasta aquí se puede afirmar que la función de control, consiste en la medición y corrección del desempeño a fin de asegurar que se cumple con los objetivos de la empresa y los planes diseñados para lograrlos, sobre la base de mecanismos de comunicación, de información, motivación, medición y evaluación del desempeño ejecutivo.

La Responsabilidad Empresarial se perfila justamente en el sentido descrito, contribuyendo con un sistema de valores y estándares que facilitan tanto la planificación como el control de sus actividades y eventuales impactos sociales (BUSTAMANTE, 1996). De lo cual se deduce que la planificación y el control están estrechamente vinculados, pues el control no es posible sin objetivos y planes, ya que el desempeño se debe comparar con criterios o estandartes establecidos (JIMÉNEZ, 1996).

Tres escuelas del conocimiento han influido en su diseño, a las cuales se les atribuye tres enfoques particulares; el enfoque organizacional, sostiene que el control se logra aplicando reglas y procedimientos, en cuyo proceso se identifican dos componentes clave, la planificación estratégica, identificada con los objetivos, y por supuesto el control de gestión identificado con la asignación de recursos y con la medición de su desempeño (GORDON, 1989). El segundo, enfoque de la economía de la información, estudia el proceso de control en dos fases, orientada la primera a la persona individual y la segunda a la gestión de grupos de personas. Y, el tercero, enfoque de la conducta, se caracteriza por una gran diversidad de teorías, análisis y

observaciones del comportamiento del individuo. Esta diversidad de teorías, orientadas a la gestión de los clientes por un lado y a la gestión de los trabajadores por otro, dificulta la coherencia sistémica, lo que sugiere la necesidad de disponer de nuevos y profundos estudios hasta lograr un desarrollo completo que permita generalizar conclusiones (GIBSON, 1983; KEITH, 1991; WILLIAM, 1996 y HABERMAS, 1996).

El propósito de un sistema de control gerencial como el que ofrece el balance de responsabilidad es la congruencia de metas, sin embargo si ésta no se puede lograr en forma perfecta; lo que se puede esperar en forma real es un mínimo de conflicto entre las metas individuales y las metas empresariales (JIMÉNEZ, 1996).

Como corolario de lo anterior y desde el punto de vista de la responsabilidad empresarial, la empresa debe, de algún modo, internalizar su entorno, debe considerarlo como un aspecto más de su diseño, instrumentación y aplicación, de modo que la dirección superior adopte decisiones ajustadas a los requerimientos de la sociedad: Un sistema de control orientado hacia el cumplimiento ético de los compromisos se puede describir primero, en términos de su estructura, en relación con "qué es lo que es" y en segundo término de su proceso, relativo a "qué es lo que hace" (WIDOW, 1984).

Es en este sentido que el proceso de control gerencial se desarrolla principalmente y en gran parte, mediante comunicaciones e interacciones personales en un proceso utilizado preferentemente por directivos (AMAT, 2000). Este proceso contempla una serie de etapas que tienen como fin garantizar que el desempeño real se ajuste con lo esperado, o que los planes se modifiquen al tenor de las circunstancias.

Se distinguen cinco etapas, primero establecer los estándares de desempeño, segundo medir el desempeño, tercero informar los resultados, cuarto comparar los resultados reales con los estándares, y finalmente realizar actividades correctivas (PALMA, 1993).

Por estas razones, el modelo propuesto en este trabajo coincide con los planteamientos de la Fundación Prohumana, que ubica la ética de los negocios en su origen, alrededor de la década del 50, perspectiva desde la cual la organización como un todo, adopta una visión de largo plazo, abarca los ámbitos interno y externo y utiliza información cuantitativa financiera y/o cualitativa de tipo social (LOZANO, 1999).

1.4.1 ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES

Los estándares son criterios para el desempeño, son el blanco contra el cual éste se compara. Constituyen puntos seleccionados en un programa de planificación contra el cual se hacen mediciones del desempeño, e indican al administrador cómo están avanzando las cosas, sin tener que

evaluar cada paso en la ejecución de los planes (DEL SOL, 1999). Estos constituyen los puntos de referencia sobre cuya base los administradores deben diseñar estándares sujetos a la doctrina de la ética organizacional. Con relación a la evaluación del desempeño, es preciso considerar que los criterios éticos de evaluación requieren la necesaria adecuación y homeostasis permanente respecto de los cambios del entorno (LIMONE, 1999). Esta adaptación dinámica debe hacerse a la luz de las variables condicionantes, los mecanismos facilitadores, los criterios de evaluación, y finalmente, de acuerdo con el diseño situacional o de contexto adecuados. El énfasis de estos cuatro componentes se concentra en los sistemas formales de control haciendo necesario integrar mecanismos informales de liderazgo, factores culturales, censura de las partes, entre otros. Los que, en la mayoría de los casos, son de igual o superior importancia, más aún cuando son bastante más difíciles de estructurar de manera tradicional pero que, sin embargo, puede ser logrado mediante el balance de responsabilidad empresarial que se presenta en estas páginas.

2. MODELO DE BALANCE DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL

Es un sistema de identificación, registro y seguimiento de la gestión social que permite medir la evolución de una serie sistémica de variables cualitativas y cuantitativas en un balance social, y como ya ha sido expresado, es un instrumento de medición y exposición sistémica de la evaluación de los impactos que provoca la actuación de la empresa en la calidad de vida de la sociedad. Posee categorías adecuadas que permiten medir el comportamiento y evolución de dichas variables de un periodo a otro. Este balance, puede ser un instrumento efectivo de medición de las consecuencias y efectos externos de las acciones de las empresas con el objetivo de cuantificar si reportan beneficios o costos netos a la sociedad.

Entre las diversas bases teóricas que permiten respaldar tanto el fondo conceptual como los medios instrumentales del modelo de balance de responsabilidad empresarial, se puede mencionar a lo menos tres tipos de fundamentos clave, denominados paradigmas estadístico, social y cultural.

2.1 PARADIGMA ESTADÍSTICO

La teoría administrativa ha recibido en el transcurso de los últimos 60 años una infinidad de contribuciones de la estadística bajo la forma de modelos matemáticos capaces de proporcionar soluciones a los problemas empresariales en sus diversas expresiones funcionales como son las áreas de recursos humanos, producción, comercialización y finanzas, entre otras (CHIAVENATO, 1987 y MENÉNDEZ, 1981). En esta perspectiva se

ubica la teoría contable que propone, a través de una ecuación contable, relaciones eminentemente lineales y donde, sólo en contadas excepciones se acepta operaciones de registro no lineales, como es el caso de las depreciaciones aceleradas.

Desde el punto de vista matemático, un modelo contribuye a la simulación de situaciones futuras, así como a la evaluación de la probabilidad de ocurrencia de acciones, de manera que facilite la evaluación ex ante así como el alcance de una situación futura con una razonable esperanza de ocurrencia. Buena parte de las decisiones administrativas pueden ser tomadas con base en las soluciones sustentables en ecuaciones matemáticas que simulan situaciones reales que obedecen a determinadas "leyes" o regulaciones (CHIAVENATO, 1987).

Un modelo matemático o estadístico ofrece innumerables ventajas, puesto que permite descubrir y entender los hechos de una situación dada, descubre relaciones existentes entre diversos aspectos del problema y permite tratar el problema en su totalidad. Un modelo puede considerar todas las variables principales simultáneamente, es susceptible de ampliación por etapas, hasta llegar a incluir factores que eventualmente pueden ser abandonados en una descripción verbal; hace posible la utilización de herramientas matemáticas que de otra forma parecerían ajenas al problema, y conduce frecuentemente a soluciones que pueden descubrirse y justificarse adecuadamente, con base en descripciones verbales. En general, su ventaja principal reside en trabajar simultáneamente con las complejas y difíciles situaciones reales a través de modelos o simplificaciones de la realidad.

2.2 PARADIGMA DEL CAMBIO SOCIAL

El concepto de Responsabilidad Empresarial tiene su génesis alrededor del año 1889, según lo menciona Carnegie (1983), quien señala que las empresas deben administrar la riqueza en beneficio de la toda la sociedad. La empresa debe identificar los escenarios económico y social que enfrenta así como definir su relación con los agentes sociales y establecer el futuro deseado, supone administrar el cambio tanto al interior como al exterior de la empresa, de modo que el primero suele ser consecuencia del segundo (BLAKE, 1991).

Sobre la base de la lógica de sentido de la empresa, "principio de claridad" y "principio de administración", lo habitual es que las tareas se realicen de una manera establecida formalmente y en consonancia con normas, procedimientos y rutinas de trabajo existentes, pasando las empresas a ser administradoras de recursos sociales y asumiendo la responsabilidad que ello implica (LOZANO, 1999 y TEIXIDO, 2000).

Los sistemas de trabajo son definidos de un modo concreto y en el día a día, manteniendo las acciones un cierto grado de coordinación y con la

mayor naturalidad, como es el caso estadounidense donde está surgiendo una nueva generación de empresarios que centra su actuación en el incremento del capital social y en el desarrollo de la inversión social (REIS, 1999). El cambio es entonces un proceso natural que se produce aunque no se repare en él, ya que es consustancial al transcurso del tiempo. En las empresas es un proceso complejo, pero que se debe realizar para adaptarse a las circunstancias del entorno el cual también enfrenta ritmos de cambio social y cultural, como es el énfasis actual de las empresas hacia la veracidad y la facilitación del acceso de la comunidad interna y externa a la información, en pos de la legitimación ética de la organización.

Así lo explica el enfoque de la contingencia que enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones, todo es relativo.⁴ Las técnicas de administración apropiadas para el logro eficaz de los objetivos dependen o están en directa relación con las condiciones del ambiente, entendido como todo aquello que envuelve externamente una organización y en el cual se inserta.

Como es sabido, la organización es un sistema abierto, mantiene transacciones e intercambio de energía con su ambiente, es una institución socioeconómica y tiene una seria responsabilidad moral con la sociedad (CORTINA, 1994). Esto hace que todo lo que ocurra en el ambiente tenga consecuencias internas en la organización. De esta manera la viabilidad de una empresa depende del modo como ésta se enfrenta a las características de su entorno, ya que cada una de ellas puede ser percibida como una oportunidad, un peligro, una limitación o una condición para sus operaciones (LIMONE, 1999). Mantener la efectividad y la eficiencia depende de cuanto se logre adaptar la estrategia a las demandas, oportunidades y condiciones que impone ese entorno.

Chile no está ausente de ese proceso, puesto que se ha evolucionado desde una perspectiva solidaria de la responsabilidad social hacia una visión más integral de la misma en que las empresas están asumiendo una forma de presentarse ante la sociedad y la opinión pública desde un nuevo rol (FUNDACIÓN PROHUMANA, 2002 y TEIXIDO, 2002).

2.3 PARADIGMA CULTURAL

Las personas en general actúan en función de determinadas expectativas respecto de otros, su conducta es social. Su entorno es un conjunto de creaciones mentales como resultado de creencias, conocimientos, costumbres y hábitos (SENGE, 1990, 1995 y GÓMES, 1996). Aquello que las personas aprenden depende de su sistema cultural, el cual proporciona seguridad y estabilidad respecto del mundo, porque cada individuo intuye cuál es el comportamiento de grupo y cómo hay que responder. Entonces, la cultura puede ser definida como la forma común y

aprendida de la vida que comparten miembros de una sociedad, y que consta de la totalidad de los instrumentos, técnicos e instituciones sociales, actitudes, motivaciones y sistemas de valores que conoce el grupo. Definida así la cultura consiste en modelos de vida, que incluyen definiciones de lo bueno y lo malo, lenguaje, religión, política y otras. En otras palabras, cultura es todo aquello que se aprende a través del proceso de socialización (FOSTER, 1996).

Por otra parte, cultura puede entenderse como un todo lógicamente integrado, funcional y razonable. Una cultura podría compararse con un organismo biológico, porque cada una de sus partes está relacionada de alguna manera con todas las demás, cada una de ellas realiza una función concreta con relación a las otras, y es esencial para la marcha normal de la cultura en general. En consecuencia, el entorno cultural de un individuo, grupo u organización debe ser interpretado como un fenómeno integrador, una unidad que resulta de la interacción entre sus diversas partes, y es diferente de la mera suma de las mismas.

En síntesis y como una primera conclusión, se puede afirmar que el entorno de una organización, institución o grupo está compuesto de diversos elementos y fuerzas por lo que cualquier cambio en ellas, lleva a la organización a adoptar nuevas estrategias y decisiones que sin duda tendrán un impacto en lo social (HABERMAS, 1996 y KEITH, 1999). Así, para bien o para mal, la percepción de la sociedad también cambia por ende la valoración de sus responsabilidades sociales.

3. BALANCE DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL

Es un instrumento de medición de los impactos de la empresa en la sociedad, se basa en un conjunto de variables e indicadores representativos de la realidad empresarial que da forma a un sistema cuantitativo de valoración. Su objetivo es constituir un modelo integrado y matemáticamente sustentado en el cual variables e indicadores permitan cuantificar impactos positivos y o negativos que puedan generar las actividades empresariales. Se avanza de esta forma desde una lógica religiosa hacia una lógica marketing; de una lógica de contribución a la sociedad a una lógica estratégica formal (LOGAN, 1999).

El Modelo de Balance de Responsabilidad Empresarial que se propone en estas páginas contiene 17 grupos de variables principales (G1...G17) codificadas e identificadas en el cuadro N°1, las que en una primera investigación, terminada el año 1996⁵, identificó 103 variables conteniendo 249 indicadores. En una última investigación terminada en 1999⁶ se identificó 105 variables y se llegó a determinar los 149 indicadores de gestión social más utilizados por las empresas chilenas. Cada una de las variables identificadas representa algún tipo de impacto que se materializa

dentro o fuera de la empresa y los indicadores son la medida de valoración cuantitativa de la variable.⁷

3.1 METODOLOGÍA Y SELECCIÓN DE INDICADORES

Las variables de Responsabilidad Empresarial fueron identificadas mediante la aplicación de una serie de cuestionarios a una muestra estadística de empresas, se optó por consultar sistemáticamente a empresarios y ejecutivos superiores de 150 empresas, dentro de las cuales se constituyeron grupos de trabajo multidisciplinario que definieron y seleccionaron las más relevantes y, a partir de ellas se formularon los indicadores mas apropiados para medir la evolución de las mismas.

Cuadro N° 1 Códigos e Identificación de Grupos de Variables Del Modelo de Balance de Responsabilidad Empresarial.

Grupo	Grupo de Variables	Grupo	
G1	Rentabilidad	G9	Sistema de Remuneraciones
G2	Ventas	G10	Absentismo del Personal
G3	Calidad	G11	Vida Sindical
G4	Productividad Económica	G12	Gastos en Desarrollo del Personal
G5	Salarios	G13	Préstamos de Emergencia
G6	Calidad del Producto	G14	Condiciones Físicas de Trabajo
G7	Imagen de la Empresa	G15	Rentabilidad de la Empresa
G8	Prevención de Accidentes del Trabajo	G16	Satisfacción del Consumidor
		G17	Contaminación del Medio Ambiente

Las variables y sus correspondientes índices representativos, cumplen una función que va más allá de la medición del cambio social, puesto que además aporta los elementos de juicio para ejecutar los análisis necesarios para interpretar los resultados en términos de la información de los impactos sociales. La elección de indicadores dependerá del tipo de empresas que se intenta analizar y de las características propias que estas posean.

El sistema inicial de variables e indicadores fue validado estadísticamente por actores relevantes, de manera que se entrevistó a los directivos de 136 organizaciones sociales, de acuerdo con la clasificación indicada en el cuadro N° 2.

Cuadro N° 2 Identificación Instituciones Sociales

Grupo	Instituciones Sociales	Grupo	Instituciones Sociales
1	Juntas Vecinales	9	Organizaciones Religiosas
2	Partidos Políticos	10	Organizaciones de Cultura y Educación
3	Asociaciones Gremiales	11	Organizaciones de Justicia
4	Organizaciones No Gubernamentales	12	Organizaciones de Desarrollo
5	Organizaciones Gubernamentales	13	Grupos Juveniles
6	Organizaciones de Deporte y Recreación	14	Organización de Trabajadores
7	Instituciones Benéficas	15	Organizaciones de Salud
8	Servicios Públicos	16	Organizaciones de Paz y Seguridad

Luego de un diagnóstico inicial, los directivos consultados, seleccionaron variables e indicadores a los cuales le asignaron prioridades en una escala de 10 puntos (AAKER, 1990). Las variables de mayor frecuencia de utilización fueron priorizadas como relevantes y una vez que los promedios de los grupos de variables y de sus indicadores fueron estandarizados, se realizó el cálculo porcentual de los valores, determinando los coeficientes de importancia relativa que dan cuerpo al Modelo de Balance de Responsabilidad Empresarial y que representa los énfasis sociales de los grupos de variables.

El objetivo es traducir en números índice el comportamiento de cada variable y obtener un índice general que oriente las decisiones de acuerdo con el paradigma más adecuado a la realidad empresarial en la que se desempeña la empresa.

3.2. NOTACIÓN Y SIGNIFICACIÓN

Sobre la base de la "Ecuación Contable" cuya estructura es necesariamente lineal, se presenta una notación matemática y los significados de los distintos parámetros y componentes utilizados en la elaboración de un Modelo de Balance de Responsabilidad Empresarial.

El Balance de Responsabilidad Empresarial para Grupo de Variables **M.B.R.E. (GV)**, permite determinar los valores de un Índice de Responsabilidad para Grupo de Variable **I.R.E. (GV)**.

$$M.B.R.E. (GV) = F (X_{gv}) (K) \quad \text{Donde} \quad 0 < K < 1; \quad 1 < gv < n$$

De acuerdo con lo anterior, los coeficientes sociales del índice de responsabilidad empresarial (**K**) hacen posible la medición, no sólo del grado de responsabilidad que deriva del impacto relativo que le corresponde a cada variable evaluada, sino que además permite la medición de las externalidades (**X**) de cada grupo de variables (**gv**), ponderando los efectos con dicho parámetro fijado colectivamente por las instituciones sociales, permitiendo que sean comparables los impactos sociales de múltiples empresas a la vez.

3.3. MODELO DE BALANCE DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL PARA GRUPOS DE VARIABLES

De acuerdo con lo anterior, la formalización del Modelo de Balance se obtuvo a partir de los coeficientes estandarizados y porcentualizados de las medias de grupos de variables. Donde (**X**) corresponde al valor de evolución de la variable, (**gv**) representa el nombre de la variable que varía entre $1 < gv < 17$ grupos identificados y finalmente (**K**) define los coeficientes de

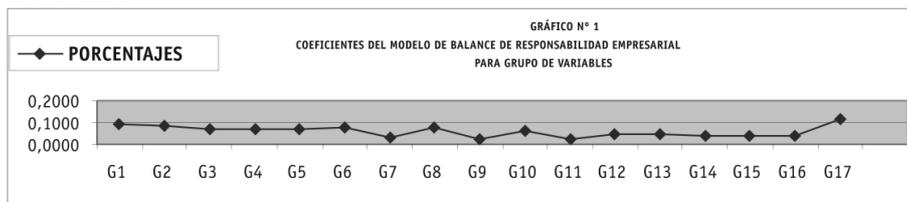
prioridad de cada grupo de variables que varía entre $0 < K < 1$, la suma de los mismos es igual a 1.

El modelo expresado en la forma de una ecuación lineal de los grupos de variables se muestra en el recuadro siguiente, que se relaciona directamente con el Gráfico N°1, del cual se puede afirmar que los pesos relativos alcanzan, en general valores en el rango que va del 5 al 10%. Sólo un grupo de variables, la correspondiente contaminación del medio ambiente, supera el 10%, demostrando con ello la relevancia que le otorga la sociedad a este grupo de variables.

$$\text{M.B.R.E. (GV)} = 0.0890 \text{ G1} + 0.0856 \text{ G2} + 0.0696 \text{ G3} + 0.0667 \text{ G4} + 0.0691 \text{ G5} + 0.0796 \text{ G6} + 0.0280 \text{ G7} + 0.0731 \text{ G8} + 0.0249 \text{ G9} + 0.0627 \text{ G10} + 0.0255 \text{ G11} + 0.0457 \text{ G12} + 0.0471 \text{ G13} + 0.0417 \text{ G14} + 0.0380 \text{ G15} + 0.0400 \text{ G16} + 0.1137 \text{ G17}$$

Gráficamente, el modelo se expresa del siguiente modo:

Gráfico n° 1 - Coeficientes del modelo de balance de responsabilidad empresarial para grupo de variables



3.4. MODELO DE BALANCE DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL DE FACTORES DE COMPONENTES PRINCIPALES PARA GRUPOS DE VARIABLES

Los coeficientes que conforman el Modelo de Balance se calcula según los datos mencionados, primero considerando el énfasis de preocupación social por factores y luego mediante el detalle de cada uno de los componentes principales determinados con el método varimax.

$$\text{M.B.R.E.F.C.P. (GV)} = F(X)(GV)(K), (VE)$$

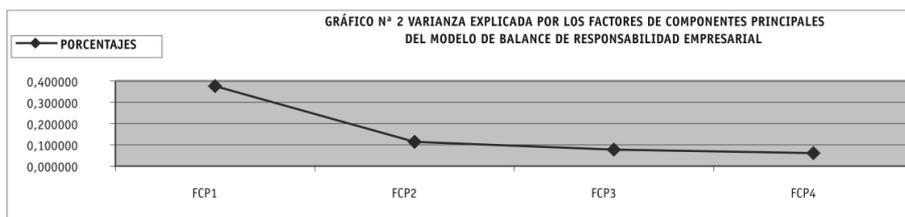
Donde $0 < K < 1$; $1 < GV < 4$; $(0 < VE < 100\%)$

Donde (X) corresponde al valor de evolución del cada grupo de variables, (GV) representa el nombre del grupo de variables que varía entre $1 < gv < 4$ grupos identificados por el análisis de factores y finalmente (K) define los coeficientes de prioridad de cada grupo de variables que varía entre $0 < K < 1$, la suma de los mismos es igual a (VE) que representa la Varianza Explicada por cada factor.

$$\text{M.B.R.E.F.C.P. (GV)} = 0.37609 \text{ Fcp1} + 0.1139 \text{ Fcp2} + 0.07639 \text{ Fcp3} + 0.06086 \text{ Fcp 4}$$

Gráficamente, el modelo se expresa del siguiente modo:

Gráfico nº2 - Varianza explicada por los factores de componentes principales del modelo de balance de responsabilidad empresarial



Los 4 Factores de Componentes Principales determinados por el análisis estadístico explican el 62,724% de la varianza total de los datos, comenzando con una varianza parcial del Factor N° 1 que explica por sí solo el 37,609%, porcentaje desde el cual se inicia una tendencia decreciente que termina en un 6,086%, lo que explica la tendencia de las preocupaciones sociales con relación al contenido que representan los factores determinados.

Cuadro Nº 3 Identificación Factores de Componentes Principales

Factor	Nombre	Factor	Nombre
1	Situación Laboral	3	Servicio al Cliente
2	Administración Interna	4	Gestión Externa

El recuadro siguiente presenta la notación que especifica los componentes principales que constituyen cada uno de los 4 factores. Estos componentes detallan con toda claridad el peso relativo de las variables seleccionadas por el análisis estadístico.

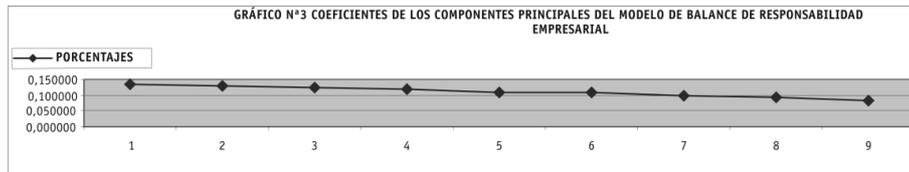
$$\text{C.P. (GV)} = \text{F (X) (CP) (K)} \quad \text{Donde } 0 < K < 1; 1 < \text{GV} < n; (0 < \text{VE} < 100\%)$$

Donde (X) corresponde al valor de evolución del cada factor, (CP) representa el nombre de cada componente principal de los factores que varía entre $1 < \text{CP} < 9$ componentes identificados por el análisis de factores y finalmente (K) define los coeficientes de prioridad de cada grupo de variables que varía entre $0 < K < 1$, la suma de los mismos es igual a 100%.

$$\text{M.B.R.E.C.P. (CP FJ)} = \text{Compensación e Incentivos } 0.13458 + \text{Prestaciones Laborales } 0.12948 + \text{Situación Económica } 0.12455 + \text{Condiciones de Trabajo } 0.12135 + \text{Relación con la Comunidad } 0.10637 + \text{Medio Ambiente y Ecología } 0.11113 + \text{Producción } 0.09924 + \text{Servicio al Cliente } 0.09159 + \text{Situación Comercial } 0.08173.$$

Gráficamente, el modelo se expresa del siguiente modo:

Gráfico n°3- coeficientes de los componentes principales del modelo de balance de responsabilidad empresarial



Como se puede apreciar, la combinación de componentes principales, cuyos coeficientes han sido expresados en porcentajes alcanza el 100%, lo que permite identificar las variables de responsabilidad empresarial más relevantes desde el punto de vista de la sociedad organizada, que es en definitiva a la cual se deben las organizaciones empresariales. El orden decreciente de los componentes resulta de la propia naturaleza del análisis estadístico que selecciona las variables según su correlación con cada factor y, este se determina con la apreciación colectiva que la sociedad tiene sobre las variables evaluadas en el estudio desarrollado sobre la base de cuestionarios, el primer componente relevante es Compensación e Incentivos con un 13,458% de peso relativo y el último de ellos es Situación Comercial con un 8,173%.

4. CONCLUSIONES

De acuerdo con lo expresado, la empresa debe definir sus políticas de gestión con vistas a sus percepciones del entorno, sin embargo dichas percepciones requieren de un mínimo de información que puede ser provisto por el modelo de balance que se propone en estas páginas.

Conforme el modelo sintetizado en este trabajo, la responsabilidad empresarial puede formar parte de un plan estratégico de empresa. Si este plan se define en forma agregada, bastará con orientar las decisiones desde el punto de vista de los 4 Factores de componentes principales, priorizando "Factores Clave" para la gestión organizacional. El modelo facilita la identificación de las prioridades sociales, permite la planificación estratégica de las organizaciones hacia los énfasis sociales Situación Laboral, Administración Interna, Servicio al Cliente y Gestión Externa identificados por el análisis de factores y de la misma manera orienta las actividades de control estratégico a largo plazo, de manera que permite una fácil predicción de los cambios sociales y en consecuencia de decisiones preactivas de las empresas.

Si esta perspectiva no es suficiente, la organización empresarial puede orientar sus decisiones a partir de los 10 Componentes Principales, ampliando su visión y detalle de las decisiones, ubicándolas en el nivel táctico de las decisiones. Efectivamente, las investigaciones realizadas por el autor a contar de la década del 90 han determinado que la sociedad organizada ha priorizado diversas variables como Compensación e Incentivos, Prestaciones Laborales,

Situación Económica, Condiciones de Trabajo, Relación con la Comunidad, Medio Ambiente y Ecología, Producción, Servicio al Cliente y Situación Comercial, en consecuencia las empresas pueden a partir de esta visión de responsabilidad social, mejorar la relación costo-beneficio de sus esfuerzos y hacer más eficientes los programas de inversión social.

Finalmente, el modelo propuesto sobre la base de los 17 Grupos de Variables, representa una oportunidad para determinar el peso relativo que tienen para la sociedad los impactos internos y externos de las acciones empresariales, de manera tal que con este análisis la organización empresarial pueda definir planes de acción funcionales asignando responsabilidades internas de los impactos sociales que provoquen sus acciones.

En síntesis, el modelo en cualquiera de sus modos de expresión, permitiría a una empresa alcanzar efectivamente una ventaja competitiva efectivamente sostenible, por último, como aportación estratégica, el Balance de Responsabilidad Empresarial, facilita el inicio de un proceso de adaptación de las empresas al entorno.

Se espera, en definitiva, que el Balance de Responsabilidad Empresarial, se constituya efectivamente en un instrumento imprescindible del proceso de gestión estratégica de las organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D.A. ; Day, G. **Investigación de Mercados** 3ra. Edición, 2da. Edición en español, Editorial McGraw-Hill Interamericana de México S.A. de C. V., México, 1990, 715 p.
- AMAT J. M. **El Control de Dirección: Una Perspectiva de Dirección.** 3ra. Edición. Editorial Gestión 2000, S.A. Barcelona, España, 1996, 270 p. Capítulo 1 "Sistema de Control", p. 35.
- ANTHONY, R. N. **El Control de Gestión.** Ediciones Deusto S.A. Madrid, 1994, 263 p.
- BLAKE, R. R.; Srygley M. J.; Adams Mc C. A. **La Estrategia para el Cambio Organizacional.** Editorial Addison-Wesley Iberoamericana S.A., Argentina, 1991, 262 p.
- BUSTAMANTE U. Miguel A. **Elaboración de un Modelo de Balance de Responsabilidad Empresarial para las Empresas de la VII Región del Maule, Chile.** 1996, 600 p. Tesis Doctoral. Universidad de Deusto, España.
- CAMPBELL Y. **La Misión en el Proceso de Dirección Estratégica.** Long Range Planning, Vol. 24, N° 4, 1991, Nota técnica y traducción, Dra. Olga Rivera, MBA, ESTE; Universidad de Deusto San Sebastián, España.1993, 16 p.
- CARNEGIE, A. **The gospel of wealth, Essay of Philanthropy,** Indiana University, Center of Philadelphia, 1993.
- CHIAVENATO, I. **Introducción a la Teoría General de la Administración: Énfasis en el Proceso Decisorio.** Editorial McGraw - Hill Latinoamericana S.A. 3ra. Edición, Bogotá, Colombia, 1987, 668 p. Capítulo 17 "Teoría Matemática de la Administración", p. 482.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. Libro Verde, **Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de la empresa.** Bruselas, 2001.
- CONTARDO, C.; LETICIA P. **Modelo de Balance de Responsabilidad Empresarial, Proyección al año 2000.** Séptima Región del Maule, Chile, 1999, 137 p. Tesis de Grado, Prof. Guía Miguel Bustamante, Universidad de Talca, Chile.
- CORTINA, A. **Ética de la empresa, claves para una nueva cultura empresarial.** Editorial Trotta S. A. Madrid, España, 1994, 150 p.

DEL SOL, P. **Evaluación de Decisiones Estratégicas:** Tratamiento Integrado de los Conceptos Contemporáneos de Estrategia Competitiva y de la Técnicas Tradicionales de Evaluación de Proyectos, 1999, 154 p.

ELORDUY M.; JUAN I. **Estrategia de Empresas y Recursos Humanos:** Una Visión Dinámica de la Empresa. Editorial McGraw-Hill Interamericana de España S.A., 1ra. Edición, Madrid, España, 1993, 184 p.

ETXEBERRÍA, X. **Ética básica.** Editorial Deusto, Bilbao, España, 1998, 112 p.

_____. **Ética de la Diferencia.** segunda edición, Editorial Deusto, Bilbao, España, 2000, 299 p.

FREIJE U.A. **Estrategia y Políticas de Empresa.** Ediciones Deusto S.A., España, 1976, 309 p.

FOSTER, G. **Las Culturas Tradicionales y los Cambios Técnicos.** Fondo de Cultura Económica, 3ra. Edición, México, 1996, p. 23, 261 p.

FUNDACIÓN PROHUMANA, PNUD Chile. **Los chilenos opinan: Responsabilidad social de las empresas:** Análisis de la encuesta MORI sobre Responsabilidad social corporativa. Serie Políticas públicas: Informe de encuestas, Santiago, Chile, 2002, p. 4.

GELINIER, O. **Estrategia Social de la Empresa.** Editions Hommes et Techniques, Asociación para el progreso de la Dirección, Madrid, 1976, 335 p.

GIBSON, J.; IVANCEVICH, J. DONNELL, Y. **Organizaciones: Conducta, Estructura y Proceso.** Editorial Interamericana, México, 1983, 579 p.

GÓMEZ, C. **El Factor Cultural en la Administración de Empresas.** Revista Gestión, Año XXI, N° 254, Mayo, 1996, p.16.

GORDON B., D.; MARGRETHE, H. O. **Sistemas de Información Gerencial.** Editorial McGraw-Hill, Interamericana de México, S. A. de C. V. México, 1989, 718 p. HABERMAS, Jürgen, **La Lógica De Las Ciencias Sociales,** Editorial Tecnos S.A., Tercera Edición. Primera Edición en 1988, Madrid, 1996, 506 p.

HABERMAS, J. **La Lógica De Las Ciencias Sociales,** Editorial Tecnos S.A., Tercera Edición. Primera Edición en 1988, Madrid, 1996, 506 p.

HENRÍQUEZ, M.; SANTOS, A. **Aplicación del Modelo de Balance de Responsabilidad Empresarial:** Estudio de Casos. 1999, 120 p. Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial, Universidad de Talca, Talca, Chile.

HILL, C. W.L. ; GARETH, R. J. **Administración Estratégica:** Un Enfoque Integrado. Editorial McGraw - Hill, Interamericana S.A. Santafé de Bogotá, Colombia, 1996, p. 34, 540 p.

JIMÉNEZ, B. P. **Control de Gestión.** Editorial Jurídica ConoSur. Santiago, Chile, 1996, p. 90, 484 p.

KENICHE, O. **La mente del Estratega:** El Triunfo de los Japoneses en el Mundo de los Negocios. Editorial McGraw-Hill Santafé de Bogotá, Colombia, 1988, p. 16. Identifica dentro del llamado pensamiento estratégico dos importantes etapas globales, la resolución de problemas y la planificación de la implementación. 202 p.

KEITH, D.; W. NEWATRO, J. **El comportamiento humano en el trabajo.** Editorial McGraw-Hill, 1991, 647 p.

KENNETH J, A. **Manual de administración Estratégica.** Editorial McGraw - Hill, México, D.F., 1985, 548 p.

LEVY, A.R. **Planteamiento Estratégico.** Ediciones MACCHI, Buenos Aires, Argentina, 1981, p. 385, 405 p.

LIMONE A.; CADEMARTORI, R.D. **La Empresa:** Una Red de Transformaciones: Un Enfoque de la Organización. Editorial Jurídica ConoSur Ltda. Santiago, Chile, Capítulo 4, 1999, Criterios Básicos en la Formulación de la Red: Regulación, Adaptación y Estrategia, p. 55, 199 p.

LOGAN, d.; TRUFFEY, M. **Companies in communities.** Charities aid Foundation, Londres, 1999.

LOZANO, J. **Ética y empresa.** Editorial Trotta, S. A. Valladolid, España, 1999, 317 p.

MARLASCA L. A. Introducción a la ética, EUNED, Editorial Universidad Estatal a Distancia, San José, Costa Rica, 1997. 168 p. MENENDEZ Álvarez, Donato Oscar, **Concepto de Ganancia Realizada, Macaya Landa y Cia.,** S.R.I., Buenos Aires, Argentina, Cap. 14, 1981, p. 137-140, 165 p.

_____. **Introducción a la ética,** EUNED, Editorial universidad Estatal a Distancia, San José, Costa Rica, 1997, 168 p.

MENÉNDEZ Á.; DONATO O. **Concepto de Ganancia Realizada**, Macaya Landa y Cía., S.R.L., Buenos Aires, Argentina, 1981, 165 p. Cap. 14, p. 137-140.

MOODY, P. E. **Toma de Decisiones Gerenciales**. Editorial McGraw-Hill, Bogotá, Colombia, 1991, 231 p.

OHMAE, K. **La Mente del Estratega**. Editorial McGraw-Hill, Santa fe de Bogotá, 1998, 2002 p. Se trata en definitiva de optar por alguna de las que él llama "cuatro rutas hacia la ventaja estratégica", p. 28-31.

PALMA Le - BLANC, A. **Dirección de Organizaciones**. Editorial Dolmen, Santiago, Chile. Cap. 14, 1993, 296 p.

PORTER, M. E., **La Ventaja Competitiva de las Naciones**. Javier Vergara Editores S.A. Buenos Aires, Argentina, 1991, 10025 p.

_____. **Ventaja Competitiva**. Compañía editorial Continental, S. A. de C. v. México, "Estrategia Competitiva: Los Conceptos Centrales", 1996, p. 19, 550 p.

RAWLS, J. **A Theory of Justice**. Harvard University Press, Cambridge, Mass., E.E.U.U. 1971, Fondo de Cultura Económica, 1993, p. 13, 650 p.

REIS, T. **Unleashing new resources and entrepreneurship for the common good: A scan, synthesis, ad scenario, for action**. manuscrito: W. K. Kellogg Foundation, enero, 1999.

RHEAULT, J.P. **Introducción a la Teoría de las Decisiones: Con aplicación a la Administración**. Editorial Limusa S.A. Grupo Noriega Editores, México, 1995. "Existen a lo menos dos problemas prácticos, la primera es el problema de la información imperfecta relativa y la segunda, la posibilidad de que pueda haber información absolutamente imperfecta, el conocimiento científico puede ser deficiente en la definición de Cooper, 1981, 211 p.

SANTOS, R. A. ;HENRIQUEZ, M. E. **Aplicación de un Modelo de Balance de Responsabilidad Empresarial: Estudio de Casos**, 1999, 120 p. Tesis de Grado, Prof. Guía Miguel Bustamante, Universidad de Talca, Chile.

SENGE, Peter. **La quinta disciplina**. Editorial Vergara Gránica. S.A, B. A. Argentina, 1990, 492 p.

_____. **La quinta disciplina en la practica**. Editorial Vergara Gránica. S.A., Argentina, 1995, 593 p.

TEIXIDO, S. C. R., Castro, A. **La acción filantrópica como un elemento de la responsabilidad social: el caso chileno**. Ediciones Prohumana, Santiago, Chile, 1999, 28 p.

_____. **Filantropía y responsabilidad social en Chile**. Congreso Internacional, Lasa 2000, EEUU, p. 3, 28 p.

_____. **Responsabilidad social empresarial: innovación y desafíos**. III Encuentro ISTR-LAC "Perspectiva latinoamericana sobre el tercer sector", Buenos Aires, Argentina, 2001, 28 p.

TEIXIDO, S.; CHAVARRI, R.; CASTRO, A. **Responsabilidad social empresarial en Chile: Perspectivas para una matriz de análisis**, 2002, 28 p.

THOMPSON, A. A. Jr. Y Strickland III, A. J. **Dirección y Administración Estratégica: Conceptos, Casos y Lecturas**. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S. A. De C. V., México, 1998, 1034 p.

WIDOW, J. A. **El hombre animal político**. Editorial Universitaria, Santiago, Chile, 1984, 338 p.

WILLIAM J. S.; Michael, J. Etzel ; Bruce J. W. **Fundamentos de Marketing**. Editorial Mc Graw - Hill Interamericana de México S. A. De C. V. Décima Edición, México, 1996, 855 p.1

NOTAS EXPLICATIVAS

² LEÓN XIII, Encíclicas Rerum Novarum , Cuadragésimo Anno de Pío XI, Mater et Magistra y Pacem in Terris de Juan XXIII. Y Cartas Papales.

³ NACIONES UNIDAS, Declaración sobre el medio ambiente humano, Naciones Unidas, 1972, Declaración de la Haya, Estocolmo, 1989, Declaración sobre el ambiente y desarrollo, Río de Janeiro, Brasil, 1992 y el Informe Ksentini, Fatma Sohra, Sub Comisión de Derechos humanos, Naciones Unidas, Doc. E/CN4, 1994, entre otros.

⁴ NATIONAL BUSINESS ETHICS SURVEY 2003, Wednesday, May 21, 2003 at the National Press Club in Washington, D.C.

⁵ ELORDUY, 1993. El Cambio se define como cualquier modificación observada, que permanezca con un carácter relativamente estable.

⁶ BUSTAMANTE, 1996.

⁷ CONTARDO, 2000.

⁸ SANTOS, 1999.