

**UNIVERSIDAD DEL CEMA  
Buenos Aires  
Argentina**

Serie  
**DOCUMENTOS DE TRABAJO**

**Área: Negocios**

**CONSIDERACIONES RESPECTO DE LA  
ETICA EN LOS NEGOCIOS, LA  
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA  
Y LA FILANTROPIA ESTRATEGICA**

**Luisa Montuschi**

**Diciembre 2009  
Nro. 414**

ISBN 978-987-1062-54-6  
Queda hecho el depósito que marca la Ley 11.723  
Copyright – UNIVERSIDAD DEL CEMA

**[www.cema.edu.ar/publicaciones/doc\\_trabajo.html](http://www.cema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.html)**  
UCEMA: Av. Córdoba 374, C1054AAP Buenos Aires, Argentina  
ISSN 1668-4575 (impreso), ISSN 1668-4583 (en línea)  
Editor: Jorge M. Streb; asistente editorial: Valeria Dowding <jae@cema.edu.ar>

Monstuschi, Luisa

Consideraciones respecto de la ética en los negocios, la responsabilidad social, empresaria y la filantropía estratégica. - 1a ed. - Buenos Aires : Universidad del CEMA, 2009.

46 p. ; 22x15 cm.

ISBN 978-987-1062-54-6

1. Negocios. I. Título  
CDD 650

Fecha de catalogación: 28/12/2009

**CONSIDERACIONES RESPECTO DE LA ETICA EN LOS NEGOCIOS, LA  
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA Y LA FILANTROPIA  
ESTRATEGICA**

**Por**

**Luisa Montuschi\***

**RESUMEN**

La RSE ha alcanzado una difusión importante y hoy forma parte de la agenda de casi todas las corporaciones. Pero no queda claro si la misma puede ser equiparada con la ética en los negocios. Es decir, si sería válido afirmar que una empresa socialmente responsable es una empresa que tiene un comportamiento ético. O si tener un comportamiento ético equivale a ser socialmente responsable. El tema es analizado relacionándolo con la pirámide de la Responsabilidad Social Empresaria basada en los componentes o caras de la RSE. Se analiza el caso de un conjunto de empresas de la Argentina. Se considera críticamente el amplio predominio de acciones filantrópicas.

---

\* Las opiniones expresadas en este artículo son del autor y no necesariamente reflejan las de la Universidad del CEMA.

# CONSIDERACIONES RESPECTO DE LA ETICA EN LOS NEGOCIOS Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA Y LA FILANTROPIA ESTRATÉGICA

Por

**Luisa Montuschi\***

*It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it.  
Warren Buffet.*

*Ethics is the new competitive environment.  
Peter Robinson, CEO Mountain Equipment Co-op*

El tema de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y de la Etica en los Negocios ha ido adquiriendo en los últimos años una difusión y aparente aceptación en el mundo corporativo que, por lo menos, llama la atención si se tiene en cuenta que estos últimos años han sido pródigos en escándalos empresarios cuya causa principal, no cabe duda, puede ser identificada con la falta de ética de sus principales responsables y con la irresponsabilidad de su comportamiento hacia las comunidades en las cuales operaban tales empresas.

Como ya se mencionara en un trabajo anterior<sup>1</sup>, hace ya algunos años en una obra de R. M. Kidder, fundador y presidente del Institute for Global Ethics, se reportaban los resultados de encuestas realizadas a 22 líderes prominentes de todo el mundo que señalaban entre las cuestiones que consideraban candentes para la humanidad del siglo XXI al colapso de la moralidad. De acuerdo con la opinión de los encuestados se pensaba que, en caso de no evitarse el colapso de la ética, la humanidad habría de enfrentar una catástrofe de características y alcances similares a los de un desastre nuclear o ambiental.

Hoy el tema de la RSE forma parte de la agenda de casi todas las corporaciones y, aunque en general los gobiernos han permanecido ajenos a

---

\* Adriana Delle Donne colaboró eficientemente en la parte referida a la RSE en Argentina.

<sup>1</sup> Cf. Montuschi, L., "Aspectos éticos de la crisis financiera", **Serie de Documentos de Trabajo de la Universidad del CEMA**, N° 404, agosto 2009.

esa tendencia, por lo menos de manera que pudiera considerarse significativa, esto puede considerarse compensado, en parte, por el papel que la misma ha asumido en las instituciones internacionales<sup>2</sup>.

Una cuestión que merece ser analizada se refiere al hecho de si pueden equipararse la ética en los negocios con la responsabilidad social empresarial. En otras palabras, si sería válido afirmar que una empresa socialmente responsable es una empresa que tiene un comportamiento ético. O, de manera análoga si tener un comportamiento ético equivaldría a ser socialmente responsable. Y con referencia a los resultados de la encuesta mencionada podría plantearse el hecho de si llevar a cabo acciones de responsabilidad social empresarial sería suficiente para evitar el colapso de la moralidad preanunciado.

Para ello parecería adecuado comenzar el análisis identificando claramente, de ser posible, lo que se entiende por “ética en los negocios” y “responsabilidad social empresarial”. Y presentar diferencias y coincidencias.

### **La ética en los negocios**

Algunos autores presentan una definición muy simple señalando que la ética en los negocios es el estudio de situaciones de negocios, actividades y decisiones donde las cuestiones de correcto e incorrecto son consideradas<sup>3</sup>. Otros autores adhieren en alguna medida a tal concepción identificando el estudio de lo que constituye correcto e incorrecto, bueno o malo del comportamiento humano en un contexto de negocios<sup>4</sup>. Otros parten de una definición general de la ética tal como la “investigación acerca de la naturaleza y fundamentos de la moralidad cuando por tal se entiende los juicios, patrones y reglas de comportamiento morales” y la aplican al mundo de los negocios, entendiendo como ética en los negocios el análisis de los principios y patrones que guían el comportamiento en el mundo de los

---

<sup>2</sup> Cuyos reales alcances y significación habrá que analizar.

<sup>3</sup> Cf. Crane, A., y Matten, D., **Business Ethics – Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization**, (2<sup>nd</sup>ed.), Oxford University Press, New York, 2007.

<sup>4</sup> Cf. Shaw, W. H. y Barry, V., **Moral Issues in Business**, Wadsworth, 2001.

negocios<sup>5</sup>. Más delimitada es aquella que indica que la ética en los negocios se concentra en el estudio de los estándares morales a ser aplicados a las instituciones, las organizaciones y el comportamiento en los negocios<sup>6</sup>.

Entre las definiciones tradicionales una de las más abarcadoras sería la que indica que la ética en los negocios constituye una rama de la ética aplicada que examina los principios éticos y los problemas éticos que pueden surgir en un medio de negocios. Se aplica a todos los aspectos del comportamiento en los negocios y es pertinente al comportamiento de individuos y organizaciones como un todo<sup>7</sup>. Otra definición, que por supuesto tiene coincidencias con la anterior, nos indica que la ética en los negocios se ocupa del estudio de las situaciones de negocios, actividades y decisiones donde se trata de las cuestiones relativas a lo correcto y a lo incorrecto<sup>8</sup>.

Sin embargo, probablemente el enfoque más riguroso es el presentado por De George. Este autor distingue la ética en los negocios considerada como un movimiento, respecto de la ética en los negocios como parte constitutiva del campo general de la ética. En el primer sentido se entiende la tendencia generada a partir de 1970 respecto de la ética en el mundo de los negocios. Seminarios, conferencias y difusión en varios medios fueron sus manifestaciones visibles. La Cámara de Comercio de los Estados Unidos y muchas universidades participaron de estas iniciativas. Estaba vigente el llamado “mito de los negocios amorales” que describía, bajo diversas formas, el hecho de que el interés primario de los negocios era la obtención de un beneficio sin ocuparse ni preocuparse de cuestiones éticas. Ello no implicaba que los negocios y sus protagonistas fueran faltos de ética o inmorales sino que se consideraba que las cuestiones éticas caían fuera del campo de interés de las organizaciones. “*Business is business*” es una frase que caracterizaba esa forma de pensar. El lenguaje de la ética no era el lenguaje

---

<sup>5</sup> Cf. Ferrell, O.C., Fraedrich, J., y Ferrell, L., **Business Ethics. Ethical Decision Making and Cases**, Houghton Mifflin Co., Boston, 2000.

<sup>6</sup> Cf. Velasquez, M.G., **Etica en los negocios. Conceptos y casos**, (6ª ed), Pearson Educación, México, 2006.

<sup>7</sup> Cf. Wikipedia, [http://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_ethics](http://en.wikipedia.org/wiki/Business_ethics)

<sup>8</sup> Cf. Crane, A. y Matten, D., **Op. Cit.**, 2007.

de los negocios<sup>9</sup>. Y se consideraba que ética y negocios representaban un oxímoron<sup>10</sup>. Ello no implicaba ciertamente que se avalaran comportamientos faltos de ética, aunque algunos pudieran interpretarlo de ese modo. Cuando comenzaron a surgir las nuevas preocupaciones que señalaban la declinación del mito, la primera reacción del mundo de los negocios fue ignorarlas en primer lugar y luego mostrar molestia y sorpresa. Pero finalmente tuvieron que rendirse y aceptar la nueva realidad.

El tema de la ética en los negocios encontró el campo más fértil para su desarrollo en las universidades y en el mundo académico. Se comenzaron a escribir libros, aparecieron revistas especializadas y se organizaron sociedades profesionales. Finalmente también las empresas tuvieron que comenzar a aceptar esas nuevas tendencias y asumir que no podían seguir ignorando demandas por parte de consumidores, ambientalistas y comunidades. Y al final terminaron buscando ayuda técnica para tener orientación respecto de como responder a tales demandas. Y el desarrollo de la nueva disciplina alcanzó niveles tales que en los ochenta ya podía ser identificado como un movimiento<sup>11</sup>. Y pronto las empresas se enrolaron en el nuevo movimiento y empezaron a producir iniciativas en ese campo. Claro que, en ese nuevo contexto, la pregunta que cabe formular es si todo ello contribuyó a generar un mundo de los negocios más ético. Y en este campo podemos afirmar que, al menos, existen fundadas dudas. En efecto, algunos de los más sonados escándalos corporativos surgieron justamente bajo la plena vigencia del paradigma de la ética en los negocios. Pero, por lo menos, puede afirmarse que esta tendencia contribuyó a un crecimiento notable en las publicaciones realizadas en diversos medios académicos y corporativos. E, incluso, podría llegar a afirmarse que han sido justamente esos

---

<sup>9</sup> Más adelante se mencionarán los puntos de vista de algunos de los más destacados representantes de este punto de vista

<sup>10</sup> De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española su significado es “Combinación en una misma estructura sintáctica de dos palabras o expresiones de significado opuesto, que originan un nuevo sentido”.

<sup>11</sup> Cf. De George, R.T., “The Status of Business Ethics: Past and Future”, **Journal of Business Ethics**, vol. 6, 1987, p. 201-11; “An American Perspective on Corporate Social Responsibility and the Tenuous Relevance of Jacques Derrida”, **Business Ethics: A European Review**, Vol. 17, N° 1, enero 2008. pp-74-86

escándalos los que han dado un impulso inicial a los estudios y publicaciones en este campo.

El segundo enfoque propuesto por De George de considerar la ética en los negocios como parte constitutiva del campo general de la ética implicaría la aplicación de los principios de la ética general a campos especializados, en este caso el campo de los negocios. Estos entendidos como la totalidad de las transacciones económicas entre individuos, entre individuos y organizaciones con fines de lucro y estas organizaciones entre sí<sup>12</sup>.

En definitiva, y como ya se dijo, la ética en los negocios se ocupa del comportamiento de los individuos y de las organizaciones y de los estándares morales que les serían aplicables. Se ha indicado que la misma constituye una rama de la ética aplicada, tal como también lo son la bioética, la ética ambientalista, la ética de las nuevas tecnologías, o la ética sexual, entre otras. Sin embargo, hay autores que consideran que no existe una ética en los negocios como tal y que sólo existe una “ética” que debería ser aplicada a todas las situaciones y campos y con una única regla aplicable en todos los casos: la regla de oro<sup>13</sup>. Naturalmente cabe preguntarse, como lo hace el autor, como puede ser que a pesar de la pública repulsa (y supuestamente también la privada) respecto de estos comportamientos despreciables ellos sigan prosperando. Y la respuesta la encuentra en alguna de estas tres razones:

1. Frente a un dilema que implica elegir entre dos cursos, uno que corresponde a hacer lo correcto y el otro a hacer lo más fácil, se elige esta última opción.
2. Se prefiere elegir un curso que nos haga aparecer como ganadores, cueste lo que cueste, antes que elegir la opción ética que podría conducirnos a ser perdedores.
3. Se toman las decisiones sobre la base de una racionalización que se genera de acuerdo con el contexto particular de cada caso. Esto deriva en

---

<sup>12</sup> Cf. De George, R.T, **Business Ethics**, Prentice Hall, Upper Saddle River, 1999.

<sup>13</sup> Cf. Maxwell, J.C., **There's No Such Thing as "Business Ethics"**, Warner Business Books, New York, Boston, 2003.

un tipo particular de relativismo, de acuerdo con el cual aquello que resulta bueno para quien toma la decisión es aquello que se considera “bueno” para todos.

Es natural reconocer que comportamientos basados en alguna de las tres razones reseñadas no pueden sino llevar al deterioro ético que parece ser una característica de la sociedad presente. En cuanto al hecho de proponer la regla de oro como primer principio ético universal ello se deriva del hecho de que se trata de un principio intercultural del cual pueden encontrarse versiones en todas las culturas y religiones a lo largo del tiempo. Es fácilmente intuitivo y las personas lo encuentran fácilmente aceptable y difícil de refutar. Es aplicable a todas las personas, con independencia del status que las mismas puedan tener en la sociedad. Y es uno de esos principios que, en relación con el tema que consideramos, tiene la característica de ser conveniente para todos los involucrados en las actividades de los negocios<sup>14</sup>: empleados, clientes, inversores, proveedores, comunidades en general.

Una sola advertencia cabe en relación con la aplicabilidad de este principio tanto en la vida ordinaria como en el curso de los negocios. Sólo serviría para las personas con firmes y sanos principios y con un firme compromiso de hacer lo que es correcto. En ese caso la regla de oro le puede suministrar una útil guía respecto de como debe comportarse. Como bien señala Archie Carroll para poder aplicar la regla de oro conocer que es lo correcto tiene precedencia respecto de hacer lo correcto<sup>15</sup>. Y esto es válido también para el caso de las organizaciones. Y existen algunas condiciones para asegurar que las empresas y sus dirigentes se habrán de comportar de acuerdo con principios éticos que aseguren el éxito de la regla de oro. Entre ellas la necesidad de desarrollar una fuerte inclinación a hacer lo que es correcto hasta el punto de convertir en una obsesión la búsqueda de la equidad. Y en la toma de decisiones siempre considerar seriamente las implicaciones éticas de los distintos cursos de acción para ajustarse a la regla de oro. Y, sobre todo, cuidarse en dichas decisiones de los cuatro grandes factores que son

---

<sup>14</sup> A quienes luego definiremos como *stakeholders*.

<sup>15</sup> Cf. Carroll, A.B., **Business Ethics, Brief Readings on Vital Topics**, p. 142-143, Routledge, New York, 2009.

siempre causa del comportamiento falto de ética: la codicia, el apuro, la pereza y la falta de claridad o el pensamiento nebuloso. La codicia que nos impulsa a querer tener más de lo que nos corresponde, el apuro nos lleva a tomar decisiones sin evaluarlas adecuadamente y tratando de cortar caminos, la pereza que nos hace elegir el camino fácil y rechazar el más ético si aparece como más difícil y finalmente el pensamiento nebuloso que nos impide tomar decisiones seriamente pensadas con consideración de todas las eventuales consecuencias<sup>16</sup>.

Algunas definiciones de la ética en los negocios pueden apuntar a su relación con el concepto de la responsabilidad social empresaria. Así la ley Sarbanes-Oxley, aprobada luego de los escándalos corporativos liderados por Enron y World.Com, la iguala con los estándares razonables que sería necesario promover y se refiere al “comportamiento honesto y ético y al manejo de conflictos reales o aparentes entre relaciones personales y profesionales” así como “la observancia de las reglas y regulaciones gubernamentales”<sup>17</sup>. Puede observarse que esta caracterización apunta claramente al concepto de RSE. En otros casos se señala que la ética en los negocios puede extenderse a todas las áreas de una organización, incluyendo en las mismas la forma en que dicha organización interactúa con sus empleados y con la sociedad y sus *stakeholders* externos<sup>18</sup>. Desde este punto de vista la ética en los negocios parecería coincidir con el concepto de Responsabilidad Social Empresaria. Lo cual no necesariamente es cierto. En realidad, como se verá, podría suponerse que el concepto de RSE es inclusivo de la ética en los negocios.

Algunos autores sostienen que resulta necesario que las organizaciones desarrollen códigos de ética, de cumplimiento obligatorio en todos los niveles, para asegurar que los resultados de sus actividades se basen en un fuerte

---

<sup>16</sup> Cf. Harvey, E. y Aritam S., **Ethics4Everyone, The Handbook for Integrity-Based Business Practices**, Walk the Talk Company, Dallas, 2002.

<sup>17</sup> Cf. Stephenson, A.K., “The Pursuit of CSR and Business Ethics Policies: Is it a Source of Competitive Advantage for Organizations?”, **The Journal of American Academy of Business**, Cambridge, Vol. 4 N° 2, p. 251-262, , marzo 2009.

<sup>18</sup> Cf. Lubbock, V., “Stakes for everyone”, **Director**, vol. 53, N° 9, p.19, 2000.

comportamiento ético<sup>19</sup>. Sin embargo, esos mismos autores señalan que ello no resulta suficiente para generar el clima ético que se pretende. Y, como ejemplo, señalan el caso de Enron cuyo código de ética podía considerarse de los mejores y que debería haber asegurado que la empresa se convirtiera en un pilar del comportamiento ético en los negocios.

Ya en otro trabajo se habían señalado las limitaciones que presentaban los códigos de ética<sup>20</sup>. Estos documentos deberían dar respuesta a los planteos y dilemas morales que se presentan en las organizaciones y que, en ciertas ocasiones, pueden asumir dimensiones inusuales de dramatismo. En general, se supondría que estos códigos articulan los valores corporativos con las responsabilidades, obligaciones y objetivos éticos de una organización y de sus integrantes. Y en cuestiones relacionadas con los negocios internacionales, en particular en medios culturales y sociales diferentes, deberían establecer el mínimo moral al cual se tendría que ajustar el comportamiento de los directivos y trabajadores de la empresa.

Los mejores códigos parecerían ser aquellos que describen la forma en que todos ya se comportan y sienten en una empresa, es decir que reflejan la cultura corporativa vigente. Los peores aquellos que se limitan a enunciar una lista de principios. A pesar del amplio debate que se ha generado en las empresas acerca de los “valores propios” al final parece que todas terminan con listas similares: con algo acerca de la integridad, algo referido al respeto a los individuos y algo relativo al cumplimiento con los clientes<sup>21</sup>. Pero es también cierto que desde 1987 hasta el presente se ha ido produciendo un cambio sustancial en las características de los códigos de ética así como en el proceso de elaboración de los mismos que se ha vuelto más inclusivo y participativo. También se ha identificado una mayor toma de conciencia respecto de principios éticos básicos.

---

<sup>19</sup> Cf. Aronson, R., Olander S. y Steiner T., “Governance and accountability in today’s business climate: How do electronic cooperatives measure up?”, **Management Quarterly**, Vol. 44, N° 3, p. 2-70, marzo 2009

<sup>20</sup> Cf. Montuschi, L., “Los códigos de ética como instrumentos de la responsabilidad social corporativa”, **Revista Peruana de Derecho de la Empresa, Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social**, N° 64, Año XXII, p. 261-281, 2007.

<sup>21</sup> Cf. The Economist, “Doing well by doing good”, 22 de abril de 2000.

Al evaluar la efectividad de estos instrumentos debe tenerse muy presente la forma en que los mismos fueron elaborados. No puede asumirse la eficacia de un instrumento elaborado de arriba hacia abajo de modo que los integrantes de una organización no se sientan comprometidos con los principios y reglas que los mismos enuncian. Y tengan un claro entendimiento de su propósito. Y exista coherencia entre los valores enunciados y el efectivo comportamiento en los distintos niveles de la corporación.

Es importante tener presente que una condición necesaria para la efectividad de cualquier código de ética es la coherencia que debe existir entre los valores contenidos en tal código y los comportamientos corporativos. Recordemos que las virtudes, incluso las corporativas, no son rasgos innatos. Si bien es cierto que pueden transmitirse valores a través de las disposiciones de un código sólo se convertirán en hábitos por medio de reiterados comportamientos virtuosos<sup>22</sup>. Además, también es necesario tener presente que para que resulte exitosa la aplicación de un código de ética debe contarse con estructuras apropiadas de gobierno corporativo. Y su carencia puede sin duda conducir al fracaso todas las buenas intenciones que pudieron haber inspirado la elaboración de un código.

### **La responsabilidad social empresarial (RSE)**

Un análisis retrospectivo nos permite ubicar el origen de los desarrollos vinculados con la RSE en los mismos períodos en que la ética en los negocios comenzaba su carrera ascendente. Existen dos hitos liminares en esos desarrollos. El primero está vinculado con un muy famoso artículo de Milton Friedman y el segundo se relaciona con la aceptación primero y luego la popularización del concepto de *stakeholder*.

En cuanto a Milton Friedman, Premio Nobel de Economía, en un conocido, controvertido y muy citado artículo planteó con toda claridad cuáles, a su entender, debían ser los intereses de las corporaciones que sus agentes

---

<sup>22</sup> Puede citarse como destacado ejemplo el código de ética de Enron, ya mencionado, que hacía referencia a “*our reputation for integrity and ethical conduct*” y que supuestamente estaba basado en valores tales como el respeto, la integridad, la comunicación y la excelencia, así como el respeto por derechos humanos. Huelgan los comentarios al respecto.

deberían defender, afirmando que “la responsabilidad social de las empresas es incrementar sus beneficios”<sup>23</sup>. Friedman plantea una pregunta aproximadamente en los siguientes términos: “¿Los ejecutivos de una corporación pueden estar justificados en defender la idea de la responsabilidad social de la empresa de la cual son agentes?”. Y, obviamente, su respuesta es rotundamente negativa. De acuerdo con lo enunciado por Friedman los hombres de negocios que pretendieran defender la idea de una responsabilidad social de sus empresas serían “*unwitting puppets of the intellectual forces that have been undermining the basis of a free society*” y, añade, estarían “*preaching pure and unadulterated socialism*”<sup>24</sup>.

En su trabajo Friedman, con mucha ligereza y bastante dogmatismo, apunta a muchas de las cuestiones que han sido consideradas en otro trabajo<sup>25</sup>. En primer lugar, se refiere al tema de si las corporaciones pueden tener responsabilidad moral<sup>26</sup> lo cual niega pues sostiene que sólo las personas pueden tenerla. Considera que las corporaciones son personas artificiales y que no pueden tener responsabilidades, en sentido alguno.

Por otra parte, formula una versión bastante fuerte del argumento del agente leal<sup>27</sup> al sostener que los directivos de una corporación son empleados de sus

---

<sup>23</sup> Cf. Friedman, M., “The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits”, **The New York Times Magazine**, 13 de septiembre de 1970.

<sup>24</sup> Cf. Friedman, M., **Op.Cit.**, 1970. Hay también que tener en cuenta que, dada la revista en que fue publicado el artículo, su extensión y el público al cual se suponía dirigido, Friedman, sin duda, sólo debe haber pretendido que el artículo fuera de divulgación y no que se convirtiera en la suerte de Biblia en que sus seguidores lo han convertido.

<sup>25</sup> Cf. Montuschi, L., “Las corporaciones como agentes morales: consideraciones respecto de la responsabilidad moral de las empresas”, **Serie de Documentos de Trabajo de la Universidad del CEMA**, N° 227, octubre de 2002.

<sup>26</sup> En realidad en el texto, en forma repetida, se usan indistintamente los términos “responsabilidad social” y “responsabilidad” y no se los diferencia entre sí ni respecto del concepto de “responsabilidad moral”.

<sup>27</sup> El argumento del agente leal sostiene que el empleado debe servir los intereses de su empleador como el mismo lo haría y, puesto que éste los serviría de un modo totalmente egoísta, el agente leal debe servir al empleador de modo totalmente egoísta. Cf. Michalos, A.C., “The Loyal Agent’s Argument”, en Beauchamp, T.L. y Bowie, N.E., (eds), **Ethical Theory and Business**, Prentice Hall, Englewood-Cliffs, 1988.

accionistas y, como tales, tienen una responsabilidad directa hacia los mismos. Esta responsabilidad radica en conducir el negocio de acuerdo con sus deseos que, en general, consistirían en ganar tanto dinero como fuera posible. Sin embargo, en este punto Friedman concede que cumplir con los deseos de los accionistas no sería la única responsabilidad de los dirigentes pues también deben actuar de conformidad con *“the basic rules of the society, both those embodied in law and those embodied in ethical custom”*. De modo que, por lo menos, existe una referencia a cuestiones éticas.

Llama la atención la influencia que parece haber ejercido este artículo de Friedman. Y debe señalarse que, aunque no ha tenido igual difusión, una posición muy similar fue presentada en 1958 por Theodore Levitt de la Universidad de Harvard quien sostenía *“The function of business is to produce sustained high-level profits...Welfare and society are not the corporation's business. Its business is making money, not sweet music”*<sup>28</sup>.

Las propuestas de Friedman predominaron por casi dos décadas en el pensamiento de los dirigentes de empresas y en la mayoría de los escritos de los economistas académicos. Sin embargo, en esos años la cuestión de la responsabilidad social dio lugar a un sostenido debate, aunque el mismo estuvo restringido al ámbito académico. Y debe notarse que, como lo señalan sus principales participantes, la controversia ya se había venido dando a lo largo de los anteriores veinte años<sup>29</sup>.

Pocos años después de la publicación del artículo de Friedman, Kenneth Arrow, quien luego también obtendría el Premio Nobel, rechaza el argumento de Friedman respecto de que la única responsabilidad social de las empresas debe ser maximizar beneficios y señala que el mismo tendría alguna validez sólo en el caso de mercados competitivos<sup>30</sup>. En mercados imperfectos, sobre todo en el caso de monopolios, no existe justificación social para la

---

<sup>28</sup> Cf., Levitt, T., “The Dangers of Social Responsibility”, **Harvard Business Review**, septiembre-octubre 1958.

<sup>29</sup> Cf. por ejemplo, Bowen, H.R., **Social Responsibilities of the Businessman**, Harper & Brothers, New York, 1953.

<sup>30</sup> Cf. Arrow, K. J., “Social Responsibility and Economic Efficiency”, **Public Policy**, Vol. 21, Summer 1973.

maximización de beneficios. Además, la distribución del ingreso resultante de una maximización de beneficios irrestricta sería muy desigual y falta de equidad. Y este comportamiento tendería a apartar de la sociedad toda motivación de tipo altruista que puede ser tan legítima como la motivación egoísta. Pero Arrow manifiesta que, aun en el caso en que los problemas anteriores fueran dejados de lado, no podrían ignorarse dos categorías de efectos cuya presencia implicaría que la regla de maximización de beneficios habrá de resultar socialmente ineficiente. El primer caso se daría ante la presencia de externalidades negativas producidas por la contaminación y por la congestión<sup>31</sup>. El segundo caso se presentaría cuando existen desniveles de conocimientos, o información asimétrica, entre el vendedor y el comprador en el mercado<sup>32</sup>. En ambas situaciones Arrow puntualiza que resultaría deseable la presencia de cierta idea de responsabilidad social, sea ella “ética, moral o legal”. Dado que entiende que dicha idea no habrá de surgir por sí misma, considera conveniente institucionalizar dicha responsabilidad social a través de regulaciones, impuestos, normas legales o códigos de ética.

En el trabajo de Arrow ya están presentes los fundamentos del concepto de “responsabilidad social de las empresas” (RSE) que tan amplia difusión ha tenido a partir de la década del noventa. Por otra parte, en forma casi simultánea con el artículo de Friedman, había aparecido un trabajo de Melvin Anshen<sup>33</sup> quien, al observar el surgimiento de nuevas presiones y demandas dirigidas a las empresas, infería que la sociedad se estaba dirigiendo hacia una redefinición del rol y responsabilidad de las empresas privadas. Ello podía ser también visto como una demanda para un nuevo conjunto de relaciones entre las empresas, los gobiernos, las organizaciones no económicas y las personas. En otras palabras un cambio en lo que los

---

<sup>31</sup> Estos son los dos ejemplos que presenta Arrow, aunque bien señala que pueden darse muchos otros.

<sup>32</sup> Ya que no se cumpliría el supuesto de información perfecta del comprador.

<sup>33</sup> Cf. Anshen, M., “Changing the Social Contract: A Role for Business”, **Columbia Journal of World Business**, Vol. 5, Noviembre-Diciembre 1970.

filósofos y los teóricos de la ciencia política han denominado “el contrato social”<sup>34</sup>.

Para Anshen estaba muy clara la vigencia de un contrato social implícito entre las empresas y la sociedad. De acuerdo con el mismo la sociedad establecería las normas que estructuran los objetivos y responsabilidades de las empresas de conformidad con los intereses sociales prevalecientes. Si en el pasado esos intereses se centraban en el logro de un rápido crecimiento económico<sup>35</sup>, visto como fuente de todo progreso, en el presente<sup>36</sup> tales intereses se orientarían más hacia mejoras en la calidad de vida y en la preservación del medio ambiente. En este caso ya no resultaría adecuado manejarse con los costos privados cargando a la comunidad con los costos sociales. De este modo debería producirse una modificación del contrato social implícito que se manifestase, entre otras cosas, en una internalización de los costos sociales que deberán jugar un rol de importancia en los análisis de costo beneficio que realicen las empresas. Ello habría de implicar una redefinición de la naturaleza y alcances tanto de la responsabilidad del management como del concepto de beneficios.

Anshen veía ciertamente muchas dificultades para lograr, por lo menos en esos años, una implementación efectiva de los cambios que esa nueva orientación habría de requerir. Sobre todo si, como era razonable, la empresa debía retener su natural orientación hacia la búsqueda de beneficios<sup>37</sup>.

Pocos años más tarde el profesor Keith Davis reconocía que, como consecuencia de los debates y controversias que se habían venido produciendo, la opinión pública en forma creciente estaba planteando demandas de tipo social a las instituciones, en particular a las empresas. En relación con las mismas sostenía que “la responsabilidad social se deriva del poder social” que detentan las corporaciones que con sus acciones están

---

<sup>34</sup> Cf. Montuschi, L., “La idea del contrato social de Sócrates a Rawls: ¿teoría ética o teoría política”, **Serie Documentos de Trabajo, Universidad del CEMA**, N° 265, Julio 2004.

<sup>35</sup> La maximización de los beneficios apuntaría justamente a tal objetivo.

<sup>36</sup> Se estaría refiriendo a los setenta.

<sup>37</sup> Sin embargo, Anshen consideraba que era en el propio interés de la supervivencia de las empresas y de la sociedad misma adherir al nuevo enfoque.

afectando los intereses de otros sectores de la sociedad<sup>38</sup>. En consecuencia, “responsabilidad social” significaría, en el pensamiento y propuestas de K. Davis, que el responsable de tomar decisiones corporativas no sólo debe servir los intereses propios de la empresa sino que también debe proteger y mejorar los intereses de la sociedad en la que opera<sup>39</sup>. Tal como lo planteaba Anshen, también para Davis muchas de las cuestiones relativas a la responsabilidad social de las empresas se centraba en la cuestión de los costos sociales.

A pesar de estos interesantes aportes, el debate pareció quedar restringido al ámbito académico y las propuestas de Friedman siguieron predominando en el mundo de los negocios. Es en los ochenta cuando surge con fuerza una muy influyente propuesta de un punto de vista ampliado de la responsabilidad corporativa hacia los llamados *stakeholders*<sup>40</sup>. Los análisis derivados del mismo proveyeron un sólido fundamento para el resurgimiento en los noventa del concepto de responsabilidad social de las empresas (RSE), ahora ya no restringido a la sola consideración del mundo académico sino planteado como parte de la estrategia competitiva de las empresas.

De acuerdo con ese punto de vista se sostiene que los directivos empresarios en su toma de decisiones no sólo deben tener en cuenta los intereses de sus accionistas sino que deben considerar a todos los grupos que también tienen algún interés en la corporación. Estos grupos se denominan *stakeholders* término que se define como “*any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organisation's objectives*”<sup>41</sup>. Son ejemplos de *stakeholders* los trabajadores, los proveedores, los clientes, los acreedores, los competidores, el gobierno y la comunidad y, por supuesto, los

---

<sup>38</sup> Cf. Davis, K., “Five Propositions for Social Responsibility”, **Business Horizons**, Vol. 18, junio 1975.

<sup>39</sup> Cf. Davis, K., **Op.Cit.**

<sup>40</sup> Cf. Freeman, R.E., **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Pitman, Boston 1984. No existe un término equivalente al de *stakeholder* en castellano y su significado de “todos aquellos involucrados o con intereses en el negocio” no queda bien reflejado en el término “interlocutores” que aparece en publicaciones internacionales.

<sup>41</sup> Cf. Freeman, R.E., **Op. Cit.**

accionistas<sup>42</sup> que deben ser vistos como un grupo más aunque con una muy particular relación con la empresa.

Esta propuesta de responsabilidad ampliada de las empresas puede fundarse en varias teorías de la ética normativa. Pero es interesante observar que es posible plantear una suerte de convergencia entre la propuesta del utilitarismo de alcanzar “el mayor bien para el mayor número”<sup>43</sup> y la formulación del imperativo categórico de Kant que sostiene que debe tomarse siempre a la humanidad como un fin y nunca como un medio<sup>44</sup>.

De todos modos, hay varias cuestiones discutibles en esta materia. En primer lugar, quien puede ser considerado como un *stakeholder*. En segundo, como se identifican los diferentes grupos de *stakeholders* y qué los diferencia. Finalmente, es cuestión de análisis definir la relación que existe entre la organización y los *stakeholders* y determinar si algún grupo tiene precedencia respecto de los otros.

De George<sup>45</sup> señala dos tipos de consideraciones que sustentan el punto de vista ampliado de la responsabilidad hacia los *stakeholders*. En primer lugar, hace notar que, en la actualidad, los accionistas muchas veces son meros especuladores que no tienen real interés en el futuro de la empresa más allá del rendimiento de corto plazo que les puede reeditar su inversión<sup>46</sup>. En segundo, menciona el hecho de que a pesar de que los accionistas son técnica y legalmente los dueños, y como tales tienen derechos, hay otros grupos que tienen una participación y un interés en las actividades de la empresa, en su continuidad y en su éxito, mucho mayor. Este es el caso de los trabajadores que pasan su vida en la empresa a la cual dedican su tiempo

---

<sup>42</sup> Cf., Goodpaster, K.E., “Business Ethics and Stakeholder Analysis”, **Business Ethics Quarterly**, vol. 1, enero 1991.

<sup>43</sup> Cf. Mill, J.S., **Utilitarianism: Text with Critical Essays** (editado por Samuel Gorovitz), Bobbs-Merrill, Indianapolis, 1971.

<sup>44</sup> “*El hombre, y en general todo ser racional, existe como fin en sí mismo, no sólo como medio para usos cualesquiera de esta o aquella voluntad; debe en todas sus acciones, no sólo las dirigidas a sí mismo, sino las dirigidas a los demás seres racionales, ser considerado siempre al mismo tiempo como fin*”. Cf Kant, I., **Fundamentación de la metafísica de las costumbres**, 1785.

<sup>45</sup> Cf. De George, R.T., **Op. Cit.**, 1999.

<sup>46</sup> Esto se ve acentuado con el predominio de los fondos mutuales y de inversión.

y su capacidad. Si bien es cierto que los accionistas contribuyeron con su dinero, ellos le dedican su vida y en tal sentido merecen que se los tome en cuenta. Pretender justificar con el principio del máximo beneficio el interés excluyente de los accionistas parece, por lo menos, un tanto limitado.

Pueden plantearse dos interpretaciones del término *stakeholders*. En un sentido restringido se entienden por tales los grupos que son vitales para la supervivencia y éxito de la organización. La definición más amplia es la vista anteriormente e incluye todos aquellos (grupos o individuos) que pueden afectar o ser afectados por las acciones de la corporación<sup>47</sup>. Es tarea del directivo encontrar un balance entre estos varios grupos e individuos. Se ha sugerido que existe una jerarquía de *stakeholders* y que la relación que se plantea entre el management y los *stakeholders* no propietarios, aunque puede ser moralmente significativa, difiere de la existente entre el management y los *shareholders*<sup>48</sup>.

Vinculado con el tema de la responsabilidad ampliada hacia los *stakeholders* ha surgido con fuerza un nuevo concepto de la “responsabilidad social de las empresas”<sup>49</sup>. Y muchos de los análisis realizados parecen ser respuestas a los puntos presentados en el artículo de Friedman<sup>50</sup>. También este nuevo enfoque rechaza lo sostenido por Friedman en otro trabajo<sup>51</sup> respecto de que las controversias entre los economistas se referían sobre todo a medios<sup>52</sup> ya que no habría tanta divergencia respecto de los fines. Aceptar la vigencia de la responsabilidad social de las empresas ha generado una muy vigorosa polémica acerca de los fines de las mismas.

---

<sup>47</sup> Cf. Greenwood, M., “The Importance of Stakeholders according to Business Leaders”, **Business and Society Review**, vol.106, N° 1, primavera 2001; Jamali, D., “A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice”, **Journal of Business Ethics**, vol. 82, 2008.

<sup>48</sup> Cf. Langtry, B., “Stakeholders and the Moral Responsibilities of Business”, **Business Ethics Quarterly**, vol. 4, 1994; Goodpaster, K.E., **Op.Cit.**

<sup>49</sup> Que como se ha visto anteriormente no resultaría ser tan nuevo.

<sup>50</sup> Cf. Friedman, M., **Op. Cit.**, 1970.

<sup>51</sup> Cf. Friedman, M., “The methodology of positive economics”, en **Essays in Positive Economics**, University of Chicago Press, Chicago, 1953.

<sup>52</sup> Controversias que deberían desaparecer con el avance de la ciencia económica.

El significado más aceptado de la RSE se refiere al “logro del éxito comercial de modo que se respeten los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente”. De acuerdo con Ferrell, Fraedrich y Ferrell<sup>53</sup> el concepto de RSE no debe ser confundido con el de ética en los negocios. Mientras ésta se ocupa de definir los principios y estándares que deben guiar el comportamiento en los negocios, la responsabilidad social se refiere a la obligación de la empresa de maximizar su impacto positivo y minimizar su impacto negativo sobre los *stakeholders*. Estos autores distinguen cuatro componentes o “caras”<sup>54</sup> de la responsabilidad social. El primer componente, fundamental para toda actividad empresarial, es la responsabilidad legal, que conlleva el cumplimiento de todas las leyes y regulaciones del gobierno<sup>55</sup>. Es mediante el sistema legal que la sociedad obliga a las empresas a seguir una conducta aceptable. Este componente identifica la parte de la ética que está codificada.

El segundo componente corresponde a la responsabilidad ética, que obliga a las empresas a cumplir con un comportamiento aceptable hacia los *stakeholders*. Es decir, hacer lo correcto, lo justo y lo equitativo más allá de lo que la ley requiere. Y así dado que puede verse a la legislación como a la porción de ética que está codificada, la responsabilidad ética correspondería a aquellas acciones que, a pesar de sus evidentes connotaciones morales, aún no se han convertido en obligaciones legales por no contar con el aval de la mayoría de la población o del grupo que detenta el poder<sup>56</sup>. Dentro de la responsabilidad ética tiene un lugar destacado, que ha ido asumiendo especial relevancia, todo lo referido a la responsabilidad ambiental<sup>57</sup>.

---

<sup>53</sup> Cf. Ferrell, O.C., Fraedrich, J., y Ferrell, L., **Op. Cit.**, 2000.

<sup>54</sup> Archie Carroll las denominó de este modo en un trabajo posterior. Cf. Carroll, A., “The Four Faces of Corporate Citizenship”, **Business and Society Review**, N° 100-101, 1998 pp. 1-7.

<sup>55</sup> Entre otras la regulación de la competencia, la protección de los consumidores, la protección del ambiente, la equidad y seguridad en el empleo.

<sup>56</sup> Cf. Fieser, J., “Do Business Have Moral Obligations Beyond What the Law Requires?”, **Journal of Business Ethics**, Vol.15, 1996.

<sup>57</sup> Cf. Conte Grand, M., “Una discusión de la responsabilidad ambiental corporativa desde la economía”, **Indicadores de Coyuntura FIEL**, N° 499, junio 2008, pp. 6-9.

El tercer componente corresponde a la responsabilidad económica y se relaciona con la forma en que están distribuidos dentro de la sociedad los recursos para la producción de bienes y servicios a fin de maximizar la riqueza de los *stakeholders*, que incluyen, por supuesto, los *shareholders*. Caen dentro de este concepto las cuestiones referidas a la regulación de la competencia, la protección del ambiente, la protección de los consumidores así como todos los problemas vinculados con el mundo del trabajo.

Finalmente, el último componente corresponde a la responsabilidad filantrópica que se refiere a las contribuciones de las empresas a la calidad de vida y al bienestar de la comunidad en la que operan. Este tipo de responsabilidad corresponde a aquellas conductas y actividades que la sociedad aprueba y desea. Actividades de beneficencia y voluntariado corresponden a este tipo de responsabilidad. Debe señalarse que este cuarto componente, o cara de la RSE, ha evolucionado desde su concepción original como “componente discrecional”, en el sentido de no derivarse de expectativas éticas o morales de la sociedad, a ser luego considerado o descripto como “filantropía”, hasta la actualidad en que se lo presenta como “ciudadanía corporativa” en un sentido limitado. En un sentido amplio la ciudadanía corporativa abarcaría los cuatro componentes y habría de constituir el modelo de gobernanza corporativa para el siglo XXI<sup>58</sup>. Este enfoque se basa en una conocida propuesta de Archie Carroll formulada originariamente en 1979<sup>59</sup> y luego ampliada en 1991 y 1999<sup>60</sup>. En estas obras Carroll plantea el tema de los componentes de la RSE, que posteriormente fuera tomado por Ferrell et al., y propone luego su famosa “pirámide de la Responsabilidad Social Empresaria” que se ilustra a continuación.

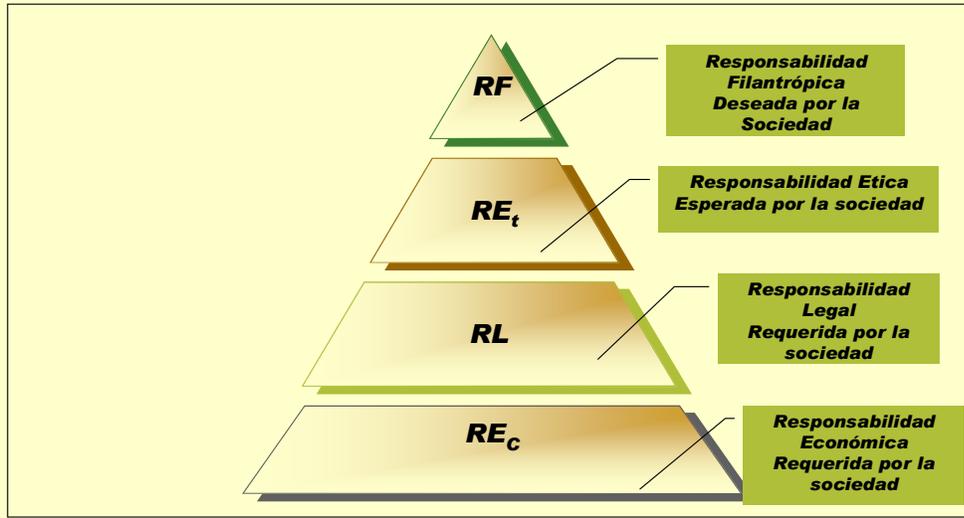
---

<sup>58</sup> Cf. Hempill, T.A., “Corporate Citizenship: The Case for a New Corporate Governance Model”, **Business and Society Review**, 109-3, 2004, pp. 339-361.

<sup>59</sup> Cf. Carroll, A., “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, **The Academy of Management Review**, vol. 4, 1979.

<sup>60</sup> Cf. Carroll, A., “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, **Business Horizons**, vol. 34, 1991 y “Corporate Social Responsibility”, **Business and Society**, vol 38, 1999.

## LA PIRAMIDE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (Archie Carroll)



En la propuesta de Carroll la responsabilidad económica está en la base de la pirámide y, conjuntamente con la responsabilidad legal son consideradas de cumplimiento obligatorio para todas las empresas. La prioridad de la responsabilidad económica se origina en el hecho de que para que puedan cristalizarse los posteriores niveles de responsabilidad será necesario que la empresa funcione de manera adecuada y eficiente que le permita mantenerse en el negocio. Y constituirse de ese modo en la base de todas las otras subsiguientes responsabilidades.

A pesar que Ferrell, Fraedrich y Ferrell sostienen basarse en la propuesta de Carroll, presentan un enfoque básicamente distinto que se manifiesta en sus “escalones de la Responsabilidad Social Empresaria” que se ilustran más abajo. La mayor diferencia estriba en el hecho de que colocan en la base la responsabilidad legal, pues entienden que las organizaciones no habrán de sobrevivir por mucho tiempo si no responden a sus responsabilidades legales. En el escalón siguiente colocan la responsabilidad ética que entienden interrelacionada con la legal pues con el tiempo prácticas éticas

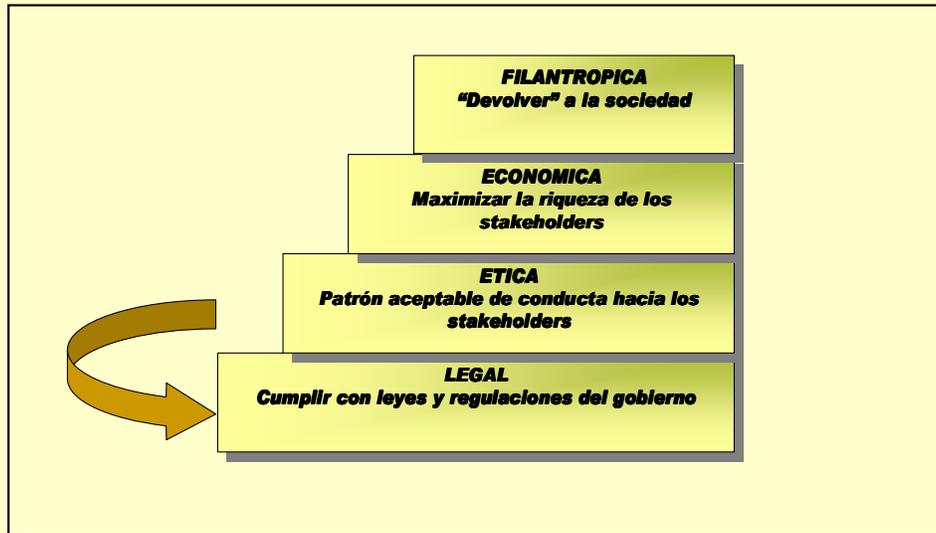
voluntarias pueden convertirse en leyes<sup>61</sup> con el propósito explícito de lograr mejoras en la ciudadanía corporativa. Recién luego aparecería la responsabilidad económica que estaría apoyada e incentivada por la buena ciudadanía.

En ambas propuestas la responsabilidad filantrópica aparece como el último nivel. El término “filantropía” se deriva del griego que significa “amor por el género humano”. Esta responsabilidad, deseada por la sociedad, implica la realización de actividades que resultan discrecionales para la empresa pero que, de algún modo, conllevan la devolución a la sociedad lo que esta concedió de acuerdo con el contrato social implícito que permite funcionar a las empresas. Pero recuérdese que esta responsabilidad para algunos autores se identificaría con el sentido limitado de ciudadanía corporativa y que, muchas de las acciones que cubre caen en áreas que, en algún momento, habían sido consideradas dominio exclusivo del gobierno tales como bienestar social, educación, transporte, seguridad. Y muchos entienden que debería definirse como “filantropía estratégica” pues esas actividades utilizan recursos discrecionales en beneficio de las ventajas competitivas de la empresa.

---

<sup>61</sup> Como sucedió con la ley Sarbanes-Oxley luego del escándalo Enron

## ESCALONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (Ferrell, Fraedrich & Ferrell)



Otro análisis, con algunas coincidencias con el anterior, aunque menos conocido, es el que realiza De George<sup>62</sup>. De algún modo De George también sostiene que la sociedad tiene cierta forma de contrato social implícito con las empresas a las cuales presenta una serie de demandas a cambio de permitirles operar. Señala la ambigüedad que el término responsabilidad social tiene pues suele ser utilizado tanto para designar a la empresa que cumple con sus obligaciones legales como a aquella que toma parte activa en causas y reformas sociales, y también a la que participa en la vida política y cívica de la sociedad. La sociedad presenta a las empresas una serie de demandas como su contrapartida en el contrato social. Estas demandas se corresponden de algún modo con los componentes de la responsabilidad social vistos más arriba. Estas demandas de la sociedad pueden ser vistas

<sup>62</sup> Cf. . De George, R.T., **Op. Cit.**, 1999.

como obligaciones por parte de las empresas. Así habrá demandas morales que se derivan de las leyes morales, como no dañar, no robar y tratar a la gente como fines. Estas son también obligaciones sociales pues son demandadas por una sociedad moral. Demandas legales son las obligaciones legales incluidas en la legislación, que también son sociales, y las demandas sociales propiamente dichas que pueden no ser ni legales ni morales<sup>63</sup>. Muchas veces estas demandas se superponen y no queda claro lo que realmente constituye una obligación social de la empresa. Claramente lo son las demandas legales y morales. Pero existen dudas respecto de otras demandas sociales. Pero debe destacarse que las demandas morales deben tener precedencia respecto de las restantes y tienen, además, vigencia más allá de las fronteras nacionales.

Se han señalado tres nuevas perspectivas en materia de responsabilidad social de las empresas<sup>64</sup>. La primera se refiere a la creciente importancia que ha adquirido el “capital de reputación” para capturar y retener mercados. En este sentido la RSE se constituiría en una nueva estrategia de negocios. La segunda perspectiva es la eco-social que se basa en el reconocimiento del hecho de que la estabilidad y sostenibilidad del ambiente son prerequisites para poder sostener el mercado en el largo plazo y, en consecuencia, la RSE representaría tanto un valor como una estrategia. Un valor porque enfatiza el hecho de que tanto las empresas como los mercados deben tender al mayor bienestar de la sociedad y una estrategia porque ayuda a disminuir las tensiones sociales y a facilitar la actividad en los mercados. Con estos fines presentes es claro que resultaría imposible limitarse a la mera maximización de beneficios. Dentro de este enfoque se considera que el objetivo debe ser la “optimización de los beneficios” más que la “maximización de los beneficios”. En consecuencia, se desplaza la responsabilidad desde los *shareholders* a una responsabilidad hacia los *stakeholders*.

---

<sup>63</sup> Como, por ejemplo, requerir que los directorios estén integrados por una mayoría de miembros externos.

<sup>64</sup> Cf. Samuel, J. Y Saarir A., “Corporate Social Responsibility. Background and Perspectives”, < [infochangeindia.org/Corporatesrlbp.jsp](http://infochangeindia.org/Corporatesrlbp.jsp) >

Finalmente la tercera es una perspectiva de RSE basada en los derechos que tienen los *stakeholders*, que incluyen a los *shareholders*, de conocer acerca de las corporaciones y sus negocios. Es cierto que las empresas son privadas pero su supervivencia depende de los consumidores que compran sus productos, de los trabajadores que los producen y de los inversores que facilitan el capital para ello. Y, también habría que añadir, de la sociedad que permite las reglas y estructuras para que todo ello sea posible.

Hay una creciente evidencia respecto de empresas que están implementando sus operaciones de acuerdo con el concepto de RSE. Y hay una demanda, también creciente, de los *stakeholders* hacia las empresas para que muestren un mayor compromiso con un comportamiento ético y socialmente responsable. Esto, en parte, aparece como una respuesta a los recientes escándalos corporativos. Sin embargo, también es cierto que muchas empresas que han tenido en sus operaciones un desempeño socialmente responsable y con elevados niveles éticos, han demostrado que, también bajo esos términos, pueden realizarse buenos negocios<sup>65</sup>. Pero también debe señalarse que, en muchos casos, parecería que la retórica que algunas empresas realizan en favor de la RSE no se condice con su forma de llevar adelante negocios éticamente cuestionables. Y en esos casos la RSE podría haberse convertido en una rama del departamento de relaciones públicas de las empresas<sup>66</sup>.

Al respecto puede mencionarse lo sostenido por Peter Frankental para quien la frase Responsabilidad Social Empresaria adolece de una serie de debilidades y limitaciones que dan lugar a ciertas paradojas<sup>67</sup>. Entre ellas menciona el hecho de que los mercados se guían por indicadores financieros y que los ejecutivos reciben incentivos y bonus basados en los mismos. Y no

---

<sup>65</sup> Esto puede corroborarse analizando la lista y fundamentos de los 100 mejores ciudadanos corporativos en [www.business-ethics.com/100best.htm](http://www.business-ethics.com/100best.htm) o considerando los casos que se presentan en [www.bsr.org](http://www.bsr.org). Por supuesto, los ejemplos no se agotan en los presentados.

<sup>66</sup> Cf. Montuschi, L., "La responsabilidad social de las empresas: la brecha entre los principios y las acciones", **Anales 2004 de la Academia Nacional de Ciencias Económicas**, Vol. XLIX, 2004.

<sup>67</sup> Cf. Frankental, P., "Corporate social responsibility – a PR invention?", **Corporate Communications: An International Journal**, Vol. 6, N° 1, 2001.

resulta que los mercados premien igualmente una empresa financieramente exitosa, pero de comportamiento dudoso, que otra ética y socialmente responsable. En tal caso ¿cuales serían los incentivos para comportarse de esta última forma? Esto parecería exigir una auditoría basada en tres *bottom lines*: la financiera, la ambiental y la social. En tal caso los resultados podrían divergir bastante de las tradicionales auditorías basadas en la exclusiva *bottom line* financiera.

Otro punto que señala Frankental se refiere a la vaguedad implícita en la denominación RSE que impide una definición precisa del término que, sostiene, podría significar cualquier cosa para cualquiera, lo cual lo deja sin significado. Tampoco existen puntos de referencia comunes que pudieran permitir medir los alcances de las acciones de responsabilidad social. Es cierto que se observa un incremento en los informes sociales anuales presentados por empresas. En muchos casos tales informes son un intento de mejorar la imagen de la empresa y constituyen un “ejercicio de Relaciones Públicas” pero no se los debe desechar totalmente pues constituyen un primer paso en la dirección correcta. Cabe esperar que con el tiempo se adopten criterios estrictos e uniformes para su elaboración.

También observa una negación sistemática de toda actitud contraria a la ética o a la responsabilidad social en que pudiera haber incurrido la empresa. También se suele ignorar todo lo referente a derechos humanos y abundan los ejemplos<sup>68</sup> de violaciones sistemáticas de los mismos, por acción o por omisión. Las empresas pretenden adoptar una posición de neutralidad, en países con regímenes represivos o en zonas de conflicto, cuando la misma en realidad no es posible. Su razonamiento es que les parece suficiente cumplir con los aspectos legales y regulatorios (responsabilidad legal) como si no se conociera que en esos países las leyes no existen o son laxas hasta el punto de no cubrir cuestiones básicas de acuerdo con estándares internacionales.

Finalmente un punto interesante que señala es que para determinar el real valor que las empresas le asignan a la RSE basta observar en qué lugar de

---

<sup>68</sup> Algunos de los cuales Frankental presenta.

su estructura organizativa ubican esta función. Y parecería que en la mayoría de los casos estaría ubicada con los asuntos externos, asuntos corporativos o asuntos comunitarios. Es decir que aparece como un apéndice de las Relaciones Públicas en un área periférica que correspondería a la responsabilidad filantrópica, en busca de un reconocimiento como buenos ciudadanos corporativos.

Todo lo anterior le permite concluir a Frankental que la RSE constituye una invención de los departamentos de Relaciones Públicas y sólo habrá de adquirir sustancia cuando las empresas asuman el compromiso de responder ante todos los *stakeholders*. Es decir que se muevan a lo largo de toda la pirámide.

Lo anterior aparece bastante congruente con la observación de que muchas empresas manifiestan en forma pública y en acciones concretas su apoyo a iniciativas filantrópicas en favor de las comunidades en que operan. Pero esa retórica muchas veces no se condice con su forma de llevar adelante negocios éticamente cuestionables. Las preguntas a formular serían entonces:

1. ¿Algunas iniciativas filantrópicas no cubren, en realidad, intentos de defender u ocultar operativas criticables?
2. ¿La RSE no se habrá convertido en muchos casos en una rama del departamento de relaciones públicas de las empresas?
3. ¿Cómo consecuencia de lo anterior no estaremos frente a un sostenido crecimiento de una nueva industria de la RSE cuyo fin sería mejorar la imagen pública de las grandes corporaciones?

En línea con este tipo de razonamientos Christian AID, una ONG británica, realizó un informe para ser presentado al World Economic Forum de Davos en enero de 2004. El título del trabajo es por demás sugestivo: “Detrás de la máscara: la cara real de la RSE”. En el informe se estudian los casos de tres importantes corporaciones multinacionales: Shell, British American Tobacco y Coca Cola, las que al tiempo de hacer un amplio uso de una retórica a favor de una RSE voluntaria han desarrollado actividades con un impacto altamente negativo en comunidades de países en desarrollo en las que han

operado<sup>69</sup>. Así, en el caso de las operaciones realizadas por Shell en Nigeria la empresa que sostiene ser un “*good neighbour*” no realizó en tiempo y forma la limpieza de derrames de petróleo perjudicando la calidad de vida de las poblaciones afectadas a las cuales también vulneró con proyectos comunitarios contrarios a la integración de las comunidades. British American Tobacco en sus actividades en Brasil y en Kenia no ha protegido la salud de los cultivadores de tabaco al no suministrarles la vestimenta protectora adecuada, como consecuencia de lo cual han desarrollado enfermedades crónicas. Finalmente, estudian el caso de Coca Cola en la India que al tiempo que enfatiza “*using natural resources responsibly*” con sus operatorias ha agotado pozos de agua en zonas donde la misma es un recurso escaso<sup>70</sup>.

Las conclusiones, por demás negativas, del estudio señalan que el enfoque voluntario en RSE, por lo menos en los casos estudiados, no parece funcionar. En consecuencia, estándares internacionales de carácter obligatorio serían la respuesta adecuada para tales situaciones<sup>71</sup>. En particular, si se considera que, en muchos casos, existen leyes similares para las actividades realizadas dentro del país de origen de las corporaciones.

Por otra parte, Esso (Exxon en USA). se enfrentaba con una campaña de boicot de sus productos bajo el lema “Stop Esso”, iniciada por Greenpeace como respuesta al supuesto papel jugado por ExxonMobil en el colapso del protocolo de Kyoto sobre calentamiento global. Seguramente para contrarrestar los efectos de tal campaña y otros ataques originados en su desempeño ambiental, Exxon inició una campaña de RSE para mejorar su imagen pública. En la misma se procuran enfatizar sus logros en áreas tales como la conservación de la energía y el desarrollo de fuentes alternativas a los combustibles fósiles. Los campos cubiertos por los avisos publicitarios se refieren a conservación de la energía, investigación, combustibles del futuro y búsqueda de reservas de petróleo y gas y, de acuerdo con el vocero de la

---

<sup>69</sup> Cf. Christian Aid, “Behind the Mask: The Real Face of Corporate Social Responsibility”, 2004. <<http://www.christian-aid.org.uk/indepth/0401csr/index.htm>>

<sup>70</sup> Cf. Christian Aid, **Op.Cit.**

<sup>71</sup> Téngase presente que los instrumentos internacionales que luego se verán tienen todos el carácter de voluntarios.

empresa, su objetivo sería “*educate the world’s consumers to these issues and our commitment to technology and innovation*”<sup>72</sup>. Claramente también en este caso, que formaría parte de un programa más amplio sobre RSE, similar al ya implementado por BP y Shell, encontramos que los reales objetivos del mismo parecen ser mejorar la deteriorada imagen pública de la corporación y no un real compromiso con los fines publicitados.

### **Los Instrumentos de la RSE**

En julio de 2001 la Comisión de las Comunidades Europeas publicó un Libro Verde con el fin de fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. En el mismo define a la RSE como al concepto de acuerdo con el cual “las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio”<sup>73</sup>. Se señala que las empresas europeas están reconociendo cada vez más el concepto de RSE como parte de su identidad y como respuesta a las nuevas inquietudes de los ciudadanos, consumidores, poderes públicos e inversores, a la preocupación creciente sobre el deterioro medioambiental y a la transparencia de las actividades empresarias propiciada por el desarrollo y difusión de los medios y de las tecnologías de la información y comunicación. Se destaca también que ser socialmente responsable no puede limitarse al cumplimiento de las obligaciones legales sino que tiene que ir más allá, sobre todo en las relaciones con los *stakeholders*. Y tampoco debe limitarse a las grandes corporaciones. También las PYMES deben asumir el compromiso. Un punto interesante que se destaca es la necesidad de mejorar los conocimientos sobre la incidencia de la RSE en los resultados económicos de las empresas ya que la evidencia fragmentaria disponible muestra resultados contradictorios e inconcluyentes<sup>74</sup>. Lo que parece surgir de esa información es que existen ciertas diferencias en la forma de implementar la RSE entre

---

<sup>72</sup> Cf. Sweney, M., “Esso faces critics with global ethics campaign”, **Marketing (UK)**, 19 mayo 2004.

<sup>73</sup> Cf. Comisión de las Comunidades Europeas, **Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas**, Bruselas, 18 julio 2001.

<sup>74</sup> Cf. Ullman, A., “Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationship among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U.S. Firms”, **Academy of Management Review**, julio 1985.

los Estados Unidos y Europa. En Estados Unidos parece estar definida en términos del modelo filantrópico y en Europa parece referirse más a hacer negocios en forma socialmente responsable. En este último caso la responsabilidad social formaría parte del proceso de creación de riqueza y, en tal sentido, parecería ser más sostenible que en el caso de los Estados Unidos.

En 1986 Frederik Phillips presidente de Phillips Electronics y Olivier Giscard d'Estaing Vice Presidente de INSEAD, fundaron lo que hoy se denomina la Caux Round Table integrada por un grupo de los más destacados líderes empresarios de todo el mundo, aunque con claro predominio de Estados Unidos y Japón. A petición de Ryuzaburo Kaku, presidente de Canon Inc., centró su atención en la importancia de la responsabilidad corporativa global para reducir las amenazas sociales y económicas a la paz y estabilidad mundial. En 1994 elaboraron sus Principios para las empresas que al año siguiente fueron presentados a la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social de las Naciones Unidas. La Caux Round Table está orientada por dos ideales éticos principales: la dignidad humana y el *kyosei*. La dignidad humana implica enfatizar el significado de cada persona como fin en sí misma<sup>75</sup> y el *kyosei* es la creencia en el vivir y trabajar juntos para el bien de todos.

Estos Principios están fuertemente influenciados por la teoría de los *stakeholders*<sup>76</sup> y reflejan algunos de los principales paradigmas del razonamiento ético tanto de oriente como de occidente. Pero, como destacó Goodpaster en el mensaje que les dirigió en cierta oportunidad<sup>77</sup>, la mera articulación de principios no convierte a la aspiración en acción y resultaría indispensable la identificación de criterios objetivos que fuesen indicadores o puntos de referencia de la aceptación por parte de las empresas de los principios de la Caux Round Table. Para que los principios tuviesen algún significado práctico, más allá de su valor enunciativo, tales indicadores

---

<sup>75</sup> Nuevamente el imperativo categórico de Kant.

<sup>76</sup> En el grupo de los *stakeholders* figuran los clientes, los empleados, los propietarios-inversores, los proveedores y la comunidad.

<sup>77</sup> Cf. Goodpaster, K., "Institutionalizing Ethics in a Global Economy", **Hellenic Communication Service**, <[www.helleniccomserve.com/goodpaster](http://www.helleniccomserve.com/goodpaster)>

deberían indicar como habrá de manifestarse el compromiso de cada empresa con los mismos que implique finalmente un comportamiento ético y principista en los negocios.

Existen otras propuestas que tendrían como objetivo presentar instrumentos para integrar la RSE a los negocios o para identificar el cumplimiento de directivas tendientes al logro de tal integración. Presentaremos las principales propuestas, pero de modo alguno queda agotada con ella una lista que es creciente en el tiempo.

Probablemente la propuesta más antigua sea la que corresponde a las Guidelines elaboradas por la OECD<sup>78</sup>. Si bien existen versiones anteriores en junio del 2000 se llevó a cabo la última revisión que contó con la adhesión de los gobiernos de los 29 países miembros de la OECD y además los de Argentina, Brasil, Chile y la República Eslovaca. Se trata de recomendaciones dirigidas por los gobiernos a las multinacionales a fin de que adopten de manera voluntaria principios y estándares para un comportamiento responsable en los negocios que resulte consistente con la legislación vigente. Esos principios y estándares se refieren a una amplia gama de cuestiones: respeto por los derechos humanos; buenos principios de gobernanza corporativa; formación de capital humano; buenas relaciones con las comunidades en las cuales operan; no buscar ni aceptar exenciones en los marcos regulatorios relacionados con el medio ambiente, la salud, la seguridad, el trabajo, los impuestos o los incentivos financieros y las buenas prácticas comerciales. También se plantean recomendaciones relativas al empleo y a las relaciones industriales, al medio ambiente, a normas para combatir la corrupción y los sobornos, a los intereses de los consumidores, a la ciencia y la tecnología, a la competencia en los mercados y a formas para evitar la evasión fiscal. Las empresas deberían hacer conocer en forma regular y confiable toda la información pertinente a sus actividades, estructura, situación financiera y desempeño. Y deberían evitar implicarse en la política local.

---

<sup>78</sup> Cf. Gordon, K., "The OECD Guidelines and Other Corporate Responsibility Instruments: A Comparison", **OECD Working Papers on International Investment** N° 2001/5, Diciembre 2001.

Los gobiernos que adhieran a las Guidelines se deben comprometer<sup>79</sup> a mejorar en forma continua sus políticas internas e internacionales tendientes a mejorar el nivel de vida y bienestar de toda su población. Pero, como punto final, debe señalarse que la observancia de las Guidelines por parte las empresas es voluntaria y no existen medios para obligarlas a cumplir las normas en ellas estipuladas.

En el World Economic Forum realizado en Davos en enero de 1999 el Secretario General de las Naciones Unidas Kofi Annan anunció su iniciativa para el lanzamiento del Global Compact, que fue formalmente realizado en la sede de la ONU el 26 de septiembre del 2000. En este caso no se trata de un instrumento regulatorio, ni de un código de conducta obligatorio, ni de un foro para las empresas. Se trata más bien de una red de la cual pueden llegar a formar parte todas las empresas que así lo deseen. Su eventual adhesión quedaría expresada en la adopción de acciones corporativas que demuestren apoyo a los valores esenciales enunciados en el Compact. Tales valores esenciales se darían en materia de derechos humanos, estándares laborales y medio ambiente, de acuerdo con el siguiente detalle:

#### **Derechos Humanos**

1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos internacionales.
2. Asegurar que sus corporaciones no sean cómplices en abusos de derechos humanos.

#### **Estándares laborales**

3. Apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
4. Procurar la eliminación de toda forma de trabajo compulsivo o forzado.
5. Procurar la abolición efectiva del trabajo infantil.
6. Favorecer la eliminación de toda discriminación en relación con el empleo y la ocupación.

#### **Medio ambiente**

7. Apoyar un enfoque preventivo en los desafíos ambientales.
8. Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.
9. Estimular el desarrollo y difusión de tecnologías amigables en relación con el ambiente.

---

<sup>79</sup> Y se han comprometido aquellos que han adherido.

Existen otros instrumentos que persiguen objetivos similares. Entre los mismos podemos mencionar los que consideramos como más representativos que se detallan a continuación.

**Global Reporting Initiative (GRI):** iniciado en 1999 desarrolla una serie de indicadores específicos referidos a cuestiones económicas, ambientales y sociales a incluirse en un informe de uso voluntario por parte de empresas, ONG, consultorías, organizaciones académicas y otras. Es más informativo que referido al desempeño de las entidades y no evalúa la conformidad de lo informado con lo efectivamente realizado.

**Global Sullivan Principles:** estos principios constituyen un conjunto de aspiraciones en materia de cuestiones laborales, ética en los negocios, y prácticas ambientales que pretenden convertirse en estándares para las multinacionales. Comenzaron en 1999 por iniciativa del Reverendo León Sullivan que se inspiró en sus Sullivan Principles originales que fijaban normas para las empresas que realizaban negocios con Sud Africa durante el período del apartheid. Las empresas deben adherir en forma pública a los Principios y comprometerse a integrarlos en sus operaciones y a enviar una carta anual al Reverendo Sullivan reafirmando el compromiso con los Principios, indicando los progresos logrados en el correspondiente campo.

**Social Accountability 8000 (SA 8000):** iniciado en 1998 el SA 8000 es un tipo de certificación modelado de acuerdo con el ISO 9000 e ISO 14000. Su objetivo sería controlar las condiciones laborales en operaciones manufactureras globales a nivel de planta. La entidad que certifica es una ONG, la Social Accountability International, que está procurando realizar una revisión orientada a una actualización de los estándares fijados para la certificación.

Otro aspecto que pretende avanzar en el mismo sentido de los instrumentos reseñados, es el referido a las “auditorías sociales”. Este tipo de auditorías se va difundiendo entre las empresas, aunque muchos sostienen que, en la mayoría de los casos, se trata de documentos para ser usados en relaciones públicas. De acuerdo con la **New Economics Foundation** del Reino Unido, tales documentos deberían tomar como punto de partida el objetivo que la

organización plantea como propio<sup>80</sup> y, también, lo que los *stakeholders* quieren que se logre. Se trataría de un proceso continuo que implicaría consultas con todos los *stakeholders* y el desarrollo de estándares para evaluaciones comparativas. Un auditor social independiente debería verificar la veracidad del material generado en tal proceso<sup>81</sup>.

En 1997 se fundó la **Social Accountability International (SAI)** que, juntamente con otras organizaciones, formó luego la **International Social and Environmental Accreditation and Labelling (ISEAL)** que constituye un grupo de carácter internacional para fijar estándares y acreditar a otros organismos especializados. Su objetivo es volver creíbles y significativos los criterios sociales y ambientales. También se pretende fijar elevados niveles de calidad para las certificaciones y lograr que las mismas sean reconocidas ampliamente.

Tal vez un ejemplo de cómo puede lograrse un comportamiento ético y responsable en los negocios sea el de Johnson & Johnson y su muy conocido Credo. La empresa, fundada en 1886 y con expansión internacional iniciada en 1919 en Canadá, ha tenido una notable trayectoria ética<sup>82</sup>. En 1943 el general Robert Wood Johnson, quien condujo el desarrollo de la empresa de un pequeño emprendimiento familiar a una corporación multinacional, publicó lo que se conoce como el “Credo de Johnson & Johnson”. En una página se detallan las responsabilidades que la empresa asume hacia los distintos *stakeholders* en el orden en que se indica: médicos, enfermeras, pacientes, clientes, proveedores y distribuidores, empleados, comunidades y, en último lugar, los accionistas a quienes se les reconoce el derecho a recibir un “justo rendimiento” para su inversión. Este Credo no constituye un código de ética pero establece los lineamientos básicos que deberán orientar las acciones de la empresa en todos los países donde

---

<sup>80</sup> De acuerdo con lo que se afirma públicamente en estatutos o en publicidad.

<sup>81</sup> Cf. Lewis, D., “Promoting Socially Responsible Business, Ethical Trade and Acceptable Labour Standards”, **SD Scope Paper N° 8**, Centre for Civil Society, London School of Economics, enero 2000.

<sup>82</sup> El caso del Tylenol en 1982 es representativo de ese comportamiento.

desarrolla sus actividades y marca sin ambigüedades el mínimo moral que se deberá observar<sup>83</sup>.

### **RSE en Argentina**

En la actualidad la cuestión de la RSE también ha adquirido una sorprendente vigencia en la Argentina, sobre todo a partir de la crisis económica del año 2001-2002 que ha incrementado los niveles de desempleo, pobreza e indigencia de modo inusual<sup>84</sup>. Este nuevo interés podría centrarse en la búsqueda de estrategias e instrumentos aptos para compensar, al menos en forma parcial, el impacto negativo de la situación económica sobre distintos sectores de la sociedad. Acompañando ese interés han aparecido un conjunto de estudios en ámbitos académicos centrados específicamente en esa problemática<sup>85</sup>.

Una conclusión general que puede derivarse de dichos trabajos es que aún no existe una arraigada conciencia de la RSE entre el empresariado argentino, y entre la población en general, aunque aparece claro que los funcionarios de las empresas tienen un conocimiento bastante avanzado del concepto. Si bien se acepta que en el presente hay un creciente interés en actividades vinculadas con la sociedad y con los *stakeholders*, en los hechos muchas de las acciones emprendidas tienen un carácter netamente filantrópico, de voluntariado o de colaboración con ONGs<sup>86</sup>.

---

<sup>83</sup> Existe una versión del Credo, adaptada al lenguaje local, para cada uno de los países sede de una filial de Johnson & Johnson.

<sup>84</sup> Que han excedido ampliamente los de la crisis del tequila en el año 1995.

<sup>85</sup> En primer lugar puede citarse el trabajo de Paladino M. y Mohan, A., "Tendencias de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina", **Documento de Investigación de IAE-Universidad Austral**, junio 2002. En el año 2003 aparecieron dos trabajos realizados en IDEA y uno en el Foro Ecuménico Social. Cf. Sturzenegger, A., Flores Vidal, M. y Sturzenegger, G., "Hacia una cultura de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina", Foro Ecuménico Social, Buenos Aires, mayo 2003; González García, I., López Mato, L.V. y Sylvester, R.G., "Responsabilidad Social Empresaria. Análisis, comparaciones y propuesta sobre el comportamiento sistémico del "ciudadano empresa". Normativas y realidades. Una visión integral incluyendo Argentina", IDEA, Buenos Aires, abril 2003; Roitstein, F., "La responsabilidad social empresarial en la Argentina. Tendencias y oportunidades", **Documento de la Dirección de Investigación**, IDEA, Buenos Aires, mayo 2003.

<sup>86</sup> En este tipo de colaboración la relación usual parece ser la de donante-receptor. Cf. Paladino, M. y Mohan, A., **Op.Cit.**, 2002.

La actitud de las empresas no parece ser de altruismo sino que ven a las acciones de RSE como necesarias para la construcción de su identidad corporativa al proceder a la externalización de su visión y de sus valores. Además, se ve también a tales acciones como parte de la estrategia competitiva de las empresas como un instrumento de legitimación social, una contribución importante a la formación de su capital reputacional<sup>87</sup>. Sin embargo, la mayoría de las empresas consideradas parece dirigir sus iniciativas hacia lo que denomina responsabilidades externas, generalmente vinculadas con la beneficencia y con la filantropía<sup>88</sup>. Aún no parece haberse logrado integrar totalmente las acciones de RSE con las actividades centrales de los negocios. Esto implica que a pesar de reconocer la eventual importancia de la RSE como estrategia competitiva de la empresa, en los hechos no se ha avanzado demasiado en su implementación. No cabe duda que es importante pensar en las necesidades de la comunidad, pero también lo es tomar en cuenta los intereses de quienes pueden ser considerados como los principales *stakeholders* de la empresa: los trabajadores, los clientes, los proveedores.

Sobre la base de datos presentados en una investigación realizada en la Revista Apertura se elaboró el cuadro siguiente referido a 39 importantes empresas que operan en la Argentina. El objetivo es tratar de ubicarlas en algún escalón de la pirámide de RSE e inferir si su propósito es realmente tener un comportamiento ético o llevar a cabo acciones filantrópicas con un objetivo de RRPP.

En dicho cuadro se indican los niveles jerárquicos de los responsables de la RSE en la empresa de acuerdo con los siguientes códigos:

1. Nivel Director / Gerente con autoridad sobre la RSE solamente.
2. Nivel Director / Gerente con autoridad sobre la RSE y otras cuestiones.
3. Nivel Director / Gerente con autoridad sobre áreas de comunicación, relaciones institucionales, relaciones públicas, marketing, etc.
4. No definido

---

<sup>87</sup> Cf. Roitstein, F., **Op.Cit.**, 2003.

<sup>88</sup> Este punto de vista queda muy claramente expresado en una editorial del diario La Nación "La responsabilidad social empresarial" del 14 de julio de 2002.

## LA RSE PARA 39 EMPRESAS EN LA ARGENTINA

Empresa	Responsable RSE	Acciones de RSE		Código de ética	Informe de RSE
		Ética	Filantropía		
American Express	3	No	Si	Si	Si
Arcor	1	Si	Si	Si	Si
BBVA Banco Francés	3	No	Si	Si	Si
Banco Galicia	1	Si	No	Si	Si
Barrick	4	No	Si	Si	Si
Cadbury	3	Si	No	Si (cc)	No
Carrefour	3	No	Si	Si	Si
Cargill	4	Si	Si	Si	No
City	2	No	Si	Si	Si
Coca Cola	3	No	Si	Si	Si
Dow	3	No	Si	Si	No
DuPont	4	Si	Si	Si	Si
Edenor	3	Si	Si	Sin inf.	Si
Edesur	3	Si	Si	Si	Si
Fiat	3	No	Si	Si	No
Ford	2	Si	Si	Si	Si
GM	2	Si	Si	Si	Si
Los Grobo	4	Si	Si	Si	Si
IBM	3	Si	Si	Si	Si
Kraft	4	No	Si	Si	No
Ledesma	4	No	Si	Si	Si
Loma Negra	3	No	Si	Si	No
Massalin	4	No	Si	Sin inf.	No
Mastellone	3	No	Si	Si	No
Molinos	4	No	Si	Si	Si
Nobleza Picardo	4	Si	No	Si	Si
Petrobras	3	No	Si	Si	Si
Procter	3	Si	Si	Si (cc)	Si
Shell	4	Si	Si	Si	Si
Ternium Siderar	4	Si	Si	Si	No
Siderca	4	Si	Si	Si	No
Syngenta	4	Si	Si	Si	No
Telecom.	4	No	Si	Si	Si
Telefónica	2	No	Si	Si	Si
Toyota	3	Si	No	Si	Si
Tetrapack	3	Si	Si	Si	Si
Unilever	4	No	Si	Si	Si
Wall Mart	3	Si	Si	Si	No
YPF	4	Si	Si	Si	Si

cc: indica "código de conducta"

FUENTE: Revista **Apertura**, septiembre 2009.

Del análisis de la tabla anterior se derivan los siguientes resultados generales

### LA RSE PARA 39 EMPRESAS EN LA ARGENTINA – SINTESIS

<b>1. Acciones de RSE</b>		<b>Nº de Empresas</b>
1.1	Etica	21
1.2	Filantrópica	35
<b>2. Nivel del responsable de RSE</b>		
2.1	Director/Gerente de RSE exclusiva	2
2.2	Director/Gerente área RSE y otras	4
2.3	Director/Gerente en áreas comunicación, RRH, RRPP, marketing, etc.	17
2.4	No definido	16
<b>3. Código de Etica</b>		
3.1	Sí tiene	35
3.2	Tiene cc	2
3.3	No informa	2
<b>4. Informe de RSE</b>		
4.1	Sí tiene	27
4.2	No tiene	12

Estos resultados, con las limitaciones que impone la metodología con que fue elaborada la muestra, indican claramente un predominio de las acciones de tipo filantrópico o discrecional. Estas acciones se caracterizan, en un enfoque más reciente, como “filantropía estratégica” lo que, a nuestro parecer, describe en forma bastante certera la idea de que las mismas se han convertido en parte importante de la estrategia competitiva de la empresa, en una forma de acumular capital reputacional.

Puede resultar descriptivo reseñar las acciones que parecen ser las más representativas de este enfoque: becas para jóvenes de bajos ingresos, capacitación para manejo de herramientas informáticas para docentes, educar a niños para cuidado recursos naturales, acciones en el ámbito educativo para desarrollo de capacidades, capacitación para personas discapacitadas, mejoras en la escuela primaria pública, capacitación de jóvenes para su inserción laboral, embellecimiento cabildo de la ciudad de Córdoba, programas de escuelas rurales, programas en favor de la niñez, incorporación tecnología informática en ámbito escolar, donaciones de

alimentos, asistencia médica y cardiológica para chicos de bajos recursos, aprendizaje en protección del medio ambiente, manejo higiénico de alimentos en comedores comunitarios, programas culturales y desarrollo de bibliotecas populares.

En cuanto a las acciones de tipo ético, que deberían estar más orientadas a los stakeholders internos de la empresa (trabajadores, clientes, proveedores) y a sus actividades específicas, encontramos referencias ciertamente más concretas y vinculadas a las actividades de la empresa como en el caso Arcor que desarrolla un turrón fortificado en alianza con UNICEF, un programa de formación para proveedores y planes de acciones y gestión del clima. También preocupan los problemas ambientales a Cadbury y a Cargill. Esta última también ha implementado un sistema interno de seguridad e higiene dirigido al personal. Edenor ha desarrollado programas de construcción de viviendas populares con ahorro de energía. Los Grobo se han preocupado por evaluar con indicadores la evolución en el tiempo de las prácticas agrícolas y su impacto en el ambiente. IBM dona laboratorios de tecnología Java a universidades para difundir la tecnología de código abierto. Nobleza Picardo desarrolla una campaña de prevención de fumar en los menores. Shell desarrolla programas de gestión social para proyectos en educación, medio ambiente, cultura y salud (parte ética y parte filantropía). Syngenta procura capacitar a sus clientes en uso seguro y responsable de sus productos. Toyota desarrolla un programa dirigido a jóvenes con registro para que reconozcan la relación entre distracciones y tiempo de reacción (y accidentes). Wal Mart propicia el programa de reducción de bolsas plásticas. YPF tiene programas de becas para hijos de empleados y programas ambientales.

En el curso de 2008 FIEL realizó una encuesta entre sus empresas patrocinantes donde los resultados obtenidos no difieren en lo sustancial de los arriba reseñados<sup>89</sup>. Así el 67% de las empresas informaron realizar acciones hacia la comunidad (filantrópicas). El 75% afirmó poseer programas para evaluar el impacto ambiental de su actividad (con la mitad contando con

---

<sup>89</sup> Cf. Templado, I., "Encuesta sobre Responsabilidad Social Empresaria", **Indicadores de Coyuntura**, N° 491, septiembre 2008.

certificaciones del tipo ISO 14000). El 75% llevaba a cabo acciones de marketing para construir la imagen de credibilidad y confianza de su empresa o marca, con servicios de posventa para sus productos. Se afirmaba también que para el 77% de las empresas sus proveedores cumplían estándares de calidad, gestión ambiental y éticos compatibles con los propios de la empresa. Y un 50% promovía entre sus empleados buenas prácticas ciudadanas y democráticas.

Finalmente el 83% aseguró tener políticas de recursos humanos acorde con los lineamientos que exigen las prácticas de la RSE. El 83.3% afirmó tener un código de ética y el 48% realizaría un balance social anual, hecho este que aparece concentrado sobre todo en los establecimientos de gran tamaño.

Un punto que debe mencionarse respecto de la terminología “balance social” es que no queda en modo alguno claro que se quiere significar con la misma. Ya se mencionaron más arriba los problemas vinculados con las llamadas auditorías sociales y el hecho de que tampoco en estos casos puede evitarse pensar que tales documentos parecerían ser instrumentos de RRPP. Como señalan Crane y Matten existen muchas etiquetas para calificar iniciativas cuyo propósito sería evaluar el desempeño ético (o social) de las empresas<sup>90</sup>. Así pueden encontrarse referencias a auditorías sociales, informes de sustentabilidad, auditorías éticas, informes de RSE, contabilidad ambiental, informes de ciudadanía, informes de valores.

Para estos casos Crane y Matten sugieren aplicar las siguientes distinciones para identificar las problemáticas que se pretende cubrir:

1. Cuando se utiliza en calificativo “ético” en general se estaría enfocando en los sistemas internos de gestión (como cumplimiento del código de ética, sobornos, contravenciones a leyes o regulaciones). Un segundo sentido, bastante común, es aquel que se centra en los valores de los *stakeholders*.
2. Todo aquello que contenga el término “ambiental” tendería a referirse en forma exclusiva al impacto que las actividades de la empresa pueden tener sobre el medio ambiente natural, incluyendo áreas de gestión

---

<sup>90</sup> Cf. Crane A. and Matten, D., **Op. Cit.**, 2007.

ambiental tales como la contaminación del aire y del agua, eficiencia en el uso de recursos naturales, el reciclaje, etc.

3. El término “social” cubriría una amplia gama de cuestiones que podrían sumarse, o ser consideradas en forma independiente, de las ambientales, tales como condiciones laborales, salud y seguridad en el empleo, igualdad de oportunidades, derechos humanos, cuestiones filantrópicas de interés para la comunidad. En definitiva, todo lo concerniente a los *stakeholders*.
4. Cuando hay referencias a la “sustentabilidad” el informe se centraría en otra triple *bottom line*: social, económica y ambiental.
5. El término contabilidad (*accounting*) debería ser inclusivo de “auditoría” y de “reporte”. Y el término “contabilidad social” (*social accounting*) debería cubrir la triple *bottom line* a la cual se hiciera antes referencia: la financiera, la ambiental y la social.

En vista de estas divergencias de significados, tal vez sería mejor referirse en forma genérica a “Informes de RSE”. Eso reflejaría mejor una situación donde no existe obligación alguna (hasta el momento) de presentarlos y constituye un instrumento voluntario que suponemos también tiene como objetivo mejorar el capital de reputación de la empresa.

### **Algunas conclusiones**

Con las acciones de responsabilidad social empresaria se pretende lograr un equilibrio entre el desarrollo económico, el desarrollo social, la sostenibilidad del ambiente y el logro de un comportamiento ético aceptable hacia todos los *stakeholders*. El fundamento de esta propuesta podría encontrarse en el “poder social” de las corporaciones que ya había señalado Keith Davis en 1973 con sus acciones podían afectar los intereses de otros sectores de la sociedad. Pero esto se ha acentuado en el actual mundo globalizado donde el poder social que tienen las empresas excede ampliamente el poder de muchos estados. De hecho se estima que de las 100 economías más grandes del mundo 51 son empresas.

Es indudable que el interés en la RSE ha ido creciendo. Aunque se podría decir que el proceso no es demasiado dinámico. Y un punto que llama la

atención es el claro predominio que en este campo tienen las acciones de filantropía. Como se mencionara en el texto, existen fundadas sospechas de que muchos de estos programas pretenden, en realidad, distraer la atención del público de operatorias éticamente cuestionables. O, desde una perspectiva, más optimista, tendrían el propósito de ir generando un capital de reputación lo que implicaría una estrategia competitiva para la empresa.

Es probable que las iniciativas filantrópicas sean mucho más fáciles de implementar y que tengan un mayor nivel de visibilidad. De ahí la denominación de “filantropía estratégica” que representa todas las contribuciones de la empresa a la sociedad con un propósito dual: en primer lugar, contribuir a causas benéficas que lo necesitan y que tienen reconocimiento de la población. Pero, en forma simultánea, tales contribuciones estarían contribuyendo a la *bottom line* financiera de la empresa y creando una imagen de legitimidad política del negocio<sup>91</sup>. En este sentido, se espera que las inversiones realizadas en este tipo de RSE rindan un beneficio económico a la empresa, favoreciendo en última instancia a los *shareholders*.

Por supuesto que, desde la óptica anterior, no queda por cierto claro si el objetivo principal y consciente de una corporación debe ser la obtención de beneficios o debe ser el logro de otros fines<sup>92</sup>. Es evidente que debe existir algún tipo de relación entre el hecho de crear empleos significativos y valiosos para los trabajadores, producir bienes de calidad para los clientes y generar beneficios para los inversores. Pero ¿en qué sentido opera tal relación? ¿El objetivo principal sería generar los beneficios y como consecuencia obtener empleos valiosos y producir bienes de calidad? ¿O tal vez el propósito de generar buenos empleos y producir bienes de calidad para los clientes se habrá de traducir al final en beneficios para los accionistas? Es evidente que en ambos casos las prioridades son distintas.

---

<sup>91</sup> Cf. Hempill, T.A., “Corporate Governance, Strategic Philanthropy, and Public Policy”, **Business Horizons**, Mayo-Junio 1999, pp 57-62.

<sup>92</sup> Cf. Bowie, N., “New Directions in Corporate Social Responsibility”, **Business Horizons**, Julio-Agosto 1991. pp. 56-65.

Además, debe tenerse presente que la idea misma de RSE ha sido objeto de críticas bastante importantes. A las ya mencionadas de Peter Frankental podemos añadir las del creador (o por lo menos difusor) del concepto de *stakeholder* R. Edward Freeman para quien la idea de RSE ha fracasado en su propósito de contribuir a la creación de una sociedad mejor, en constituirse en el eslabón perdido del capitalismo y que resultaría mejor eliminarla en el análisis de las estrategias de las empresas<sup>93</sup>.

Sin embargo, el concepto de RSE ha prendido muy fuerte, en particular en años recientes, en el mundo corporativo que la ha erigido en una de las estrategias más populares para mejorar su reputación y también para responder ante las demandas de la sociedad. Es cierto que en la implementación de tales programas se busca desarrollar ventajas competitivas pero lograr las mismas no es cosa demasiado sencilla. No sólo aparece como condición para el éxito de los programas de RSE integrarlos en todos los niveles de las operaciones de la empresa, sino que, además aparecería como requisito ineludible adherir a las propuestas más básicas de la ética en los negocios que puedan servir de guía en la toma de decisiones en los dilemas que puedan plantearse<sup>94</sup>. Además, debe tenerse siempre presente que la filantropía está en la cima de la pirámide de la RSE y llevar a cabo acciones filantrópicas no alcanza para que una empresa pueda ser calificada como socialmente responsable si tales acciones no son acompañadas por un comportamiento ético hacia todos sus *stakeholders*.

Un último punto que vale la pena señalar es el referido al tipo de acciones emprendidas por las empresas en la Argentina. Como se viera más arriba la mayoría de tales acciones podían ser calificadas como acciones filantrópicas (educación, salud, bienestar económico) que, en un contexto normal, deberían ser cubiertas por los gobiernos. Cabe preguntarse si ello es conveniente pues los gobiernos se sentirán excusados de dichas

---

<sup>93</sup> Cf. Freeman, R.E. y Liedtka, J., "Corporate Social Responsibility: A Critical Approach", **Business Horizons**, Julio-Agosto 1991, pp 92-98.

<sup>94</sup> Cf. Stephenson, A. K., "The Pursuit of CSR and Business Ethics Policies "Is it a Source of Competitive Advantage for Organizations?", **The Journal of American Academy of Business**, Cambridge, Vo. 14, N° 2, marzo 2009, pp 251-262

responsabilidades. Y en caso de enfrentarse con una recesión severa parece poco probable que las empresas continúen con esas acciones. Y en ese caso ¿estarían dispuestos los gobiernos a hacerse nuevamente cargo de las mismas?

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Anshen, M., "Changing the Social Contract: A Role for Business", **Columbia Journal of World Business**, Vol. 5, Noviembre-Diciembre 1970.

Aronson, R., Olander S. y Steiner T., "Governance and accountability in today's business climate: How do electronic cooperatives measure up?", **Management Quarterly**, Vol. 44, N° 3, p. 2-70, marzo 2009

Arrow, K. J., "Social Responsibility and Economic Efficiency", **Public Policy**, Vol. 21, Summer 1973.

Bowen, H.R., **Social Responsibilities of the Businessman**, Harper & Brothers, New York, 1953.

Bowie, N., "New Directions in Corporate Social Responsibility", **Business Horizons**, Julio-Agosto 1991.

Carroll, A., "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", **The Academy of Management Review**, vol. 4, 1979.

Carroll, A., "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", **Business Horizons**, vol. 34, 1991.

Carroll, A., "The Four Faces of Corporate Citizenship", **Business and Society Review**, N° 100-101, 1998 pp. 1-7.

Carroll, A., "Corporate Social Responsibility", **Business and Society**, vol 38, 1999.

Carroll, A.B., **Business Ethics, Brief Readings on Vital Topics**, p. 142-143, Routledge, New York, 2009.

Christian Aid, "Behind the Mask: The Real Face of Corporate Social Responsibility", 2004.

<<http://www.christian-aid.org.uk/indepth/0401csr/index.htm>>

Comisión de las Comunidades Europeas, **Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas**, Bruselas, 18 julio 2001.

Conte Grand, M., "Una discusión de la responsabilidad ambiental corporativa desde la economía", **Indicadores de Coyuntura FIEL**, N° 499, junio 2008, pp. 6-9.

Crane, A., y Matten, D., **Business Ethics – Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization**, (2<sup>nd</sup>ed.), Oxford University Press, New York, 2007.

- Davis, K., "Five Propositions for Social Responsibility", **Business Horizons**, Vol. 18, junio 1975.
- De George, R.T., "The Status of Business Ethics: Past and Future", **Journal of Business Ethics**, vol. 6, 1987, p. 201-11
- De George, R.T, **Business Ethics**, Prentice Hall, Upper Saddle River, 1999.
- De George, R.T., "An American Perspective on Corporate Social Responsibility and the Tenuous Relevance of Jacques Derrida", **Business Ethics: A European Review**, Vol. 17, N° 1, enero 2008.
- Ferrell, O.C., Fraedrich, J., y Ferrell, L., **Business Ethics. Ethical Decision Making and Cases**, Houghton Mifflin Co., Boston, 2000.
- Fieser, J., "Do Business Have Moral Obligations Beyond What the Law Requires?", **Journal of Business Ethics**, Vol.15, 1996.
- Frankental, P., "Corporate social responsibility – a PR invention?", **Corporate Communications: An International Journal**, Vol. 6, N° 1, 2001.
- Freeman, R.E., **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Pitman, Boston 1984.
- Freeman, R.E. y Liedtka, J., "Corporate Social Responsibility: A Critical Approach", **Business Horizons**, Julio-Agosto 1991, pp 92-98.
- Friedman, M., "The methodology of positive economics", en **Essays in Positive Economics**, University of Chicago Press, Chicago, 1953.
- Friedman, M., "The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits", **The New York Times Magazine**, 13 de septiembre de 1970.
- González García, I., López Mato, L.V. y Sylvester, R.G., "Responsabilidad Social Empresaria. Análisis, comparaciones y propuesta sobre el comportamiento sistémico del "ciudadano empresa". Normativas y realidades. Una visión integral incluyendo Argentina", IDEA, Buenos Aires, abril 2003.
- Goodpaster, K., "Institutionalizing Ethics in a Global Economy", **Hellenic Communication Service**, <[www.helleniccomserve.com/goodpaster](http://www.helleniccomserve.com/goodpaster)>
- Goodpaster, K.E., "Business Ethics and Stakeholder Analysis", **Business Ethics Quarterly**, vol. 1, enero 1991.
- Gordon, K., "The OECD Guidelines and Other Corporate Responsibility Instruments: A Comparison", **OECD Working Papers on International Investment** N° 2001/5, Diciembre 2001.
- Greenwood, M., "The Importance of Stakeholders according to Business Leaders", **Business and Society Review**, vol.106, N° 1, primavera 2001.
- Harvey, E. y Aritam S., **Ethics4Everyone, The Handbook for Integrity-Based Business Practices**, Walk the Talk Company, Dallas, 2002.
- Hempill, T.A., "Corporate Governance, Strategic Philanthropy, and Public Policy", **Business Horizons**, Mayo-Junio 1999, pp 57-62.
- Hempill, T.A., "Corporate Citizenship: The Case for a New Corporate Governance Model", **Business and Society Review**, 109-3, 2004, pp. 339-361.

Jamali, D., "A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice", **Journal of Business Ethics**, vol. 82, 2008.

Langtry, B., "Stakeholders and the Moral Responsibilities of Business", **Business Ethics Quarterly**, vol. 4, 1994.

Levitt, T., "The Dangers of Social Responsibility", **Harvard Business Review**, septiembre-octubre 1958.

Lewis, D., "Promoting Socially Responsible Business, Ethical Trade and Acceptable Labour Standards", **SD Scope Paper N° 8**, Centre for Civil Society, London School of Economics, enero 2000.

Lubbock, V., "Stakes for everyone", **Director**, vol. 53, N° 9, p.19, 2000.

Maxwell, J.C., **There's No Such Thing as "Business Ethics"**, Warner Business Books, New York, Boston, 2003.

Michalos, A.C., "The Loyal Agent's Argument", en Beauchamp, T.L. y Bowie, N.E., (eds), **Ethical Theory and Business**, Prentice Hall, Englewood-Cliffs, 1988.

Mill, J.S., **Utilitarianism: Text with Critical Essays** (editado por Samuel Gorovitz), Bobbs-Merrill, Indianapolis, 1971.

Montuschi, L., "Las corporaciones como agentes morales: consideraciones respecto de la responsabilidad moral de las empresas", **Serie de Documentos de Trabajo de la Universidad del CEMA**, N° 227, octubre de 2002.

Montuschi, L., "La idea del contrato social de Sócrates a Rawls: ¿teoría ética o teoría política", **Serie Documentos de Trabajo, Universidad del CEMA**, N° 265, Julio 2004.

Montuschi, L., "La responsabilidad social de las empresas: la brecha entre los principios y las acciones", **Anales 2004 de la Academia Nacional de Ciencias Económicas**, Vol. XLIX, 2004.

Montuschi, L., "Los códigos de ética como instrumentos de la responsabilidad social corporativa", **Revista Peruana de Derecho de la Empresa, Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social**, N° 64, Año XXII, p. 261-281, 2007.

Montuschi, L., "Aspectos éticos de la crisis financiera", **Serie de Documentos de Trabajo de la Universidad del CEMA**, N° 404, agosto 2009.

Paladino M. y Mohan, A., "Tendencias de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina", **Documento de Investigación de IAE-Universidad Austral**, junio 2002.

Roitstein, F., "La responsabilidad social empresarial en la Argentina. Tendencias y oportunidades", **Documento de la Dirección de Investigación**, IDEA, Buenos Aires, mayo 2003.

Samuel, J. Y Saair A., "Corporate Social Responsibility. Background and Perspectives", < [infochangeindia.org/Corporatesrlbp.jsp](http://infochangeindia.org/Corporatesrlbp.jsp)>

Shaw, W. H. y Barry, V., **Moral Issues in Business**, Wadsworth, 2001.

Stephenson, A.K., "The Pursuit of CSR and Business Ethics Policies: Is it a Source of Competitive Advantage for Organizations?", **The Journal of American Academy of Business**, Cambridge, Vol. 4 N° 2, p. 251-262, marzo 2009.

Sturzenegger, A., Flores Vidal, M. y Sturzenegger, G., "Hacia una cultura de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina", Foro Ecuménico Social, Buenos Aires, mayo 2003.

Sweney, M., "Esso faces critics with global ethics campaign", **Marketing (UK)**, 19 mayo 2004.

Templado, I., "Encuesta sobre Responsabilidad Social Empresaria", **Indicadores de Coyuntura**, N° 491, septiembre 2008.

The Economist, "Doing well by doing good", 22 de abril de 2000.

Ullman, A., "Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationship among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U.S. Firms", **Academy of Management Review**, julio 1985.

Velasquez, M.G., **Etica en los negocios. Conceptos y casos**, (6ª ed), Pearson Educación, México, 2006.

Wikipedia, [http://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_ethics](http://en.wikipedia.org/wiki/Business_ethics)