

DE LA PRODUCTIVIDAD, AL FACTOR HUMANO Y AHORA,

A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Camila Patricia Sarmiento Tapias.

Universidad de La Sabana.

Resumen

En el presente escrito se llevó a cabo una revisión teórica para sustentar la aproximación de la responsabilidad social como tendencia futura de los procesos de gestión organizacional. Se comenzó con el desarrollo del concepto de organización y aspectos relacionados con este y se dio paso al desenvolvimiento de las teorías de administración y sus respectivos objetivos de estudio, especificando teorías pasadas y presentes. Luego se llevo a cabo la contextualización de las tendencias futuras y la importancia en ellas del concepto de responsabilidad social. Se concluyó que este concepto es una herramienta útil para afrontar las complicaciones que parecen caracterizar lo que vendrá. Se hizo énfasis en que la respuesta al futuro esta en nuestras manos presentes.

Palabras Claves: organizaciones, teorías de la administración, responsabilidad social empresarial, contexto colombiano, tendencia futura en gestión empresarial.

Abstract

In the present paper a theoretical revision was carried out to sustain the approach of the social responsibility like a future tendency in the processes of organizational management. It was begun with the development of the organization concept and aspects related to this. Then, it explained the unfolding of the administration theories and its respective training targets, specifying last and present theories. Then it carried out the context of the future tendencies and the importance in them of the concept of social responsibility. As a conclusion, it explained that this concept is a useful tool to confront the complications that seems to characterize what will come in the future. Also this paper emphasized in a specific idea: the answer for the future is in our present hands.

Key Words: organizations, administration theories, company social responsibility, Colombian context, future tendency for the companies' administration.

DE LA PRODUCTIVIDAD, AL FACTOR HUMANO Y AHORA,
A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.

Es importante reconocer como con el paso del tiempo, el concepto de organización y la mejor manera de hacer uso de sus recursos para lograr su supervivencia en un medio día a día mas competitivo, ha ido cambiando de enfoque y mas que eso, de objeto de estudio. Se pasó del enfoque mecanicista cuyo objeto eran las maquinas y la producción, a las perspectivas humanas que le dan al hombre un lugar importante dentro de la organización concibiéndolo mas que un medio, como un fin. Pero, a raíz de muchos factores que han ido determinado la necesidad de cambiar el enfoque que se establece como fundamental, se ha dado el surgimiento de un concepto que, naciente de las perspectivas de un sistema total, nos ha mostrado como una sociedad, especialmente la nuestra, en donde las condiciones socio-económicas son cada día son mas difíciles, somos nosotros mismos quienes tenemos la respuesta en un concepto que marca las tendencias futuras y es: la responsabilidad social empresarial.

La organización se ha convertido en un sistema complejo cuyos componentes, para ganar funcionalidad, pueden considerarse distintos, aunque se debe tener cuidado para no convertirlos en autoreferenciales. Quienes se ocupan de la administración conocen perfectamente que las organizaciones pueden ser analizadas desde distintos puntos de vista: como organización de recursos humanos y técnicos para la producción de bienes o servicios; como medio de utilización del capital; como institución dirigida a producir beneficios; como conjunto de factores y de relaciones en el que se concreta el espíritu emprendedor; y como promoción de las competencias, conocimientos y estilos relacionales que conforman lo que podríamos definir como el "capital humano" de una organización. Es

evidente que siempre recurrimos a perspectivas que acentúan una determinada realidad de la empresa aunque, en la práctica, todas ellas están relacionadas e interactúan entre sí.

(Belardinelli, 2004). Garza (2000), establece que las organizaciones son cualquier tipo de institución social: familia, sindicato, empresa, club deportivo o iglesia que siempre incluyen personas que están involucradas unas con otras de alguna forma y que interactúan de acuerdo a una estructura. Cada persona espera que su participación en la organización ayude al logro de sus objetivos personales. Estas interacciones también pueden ayudar a alcanzar objetivos comunes, quizá diferentes, pero relacionados con los personales.

Del mismo modo, plantea que las organizaciones como creaciones humanas tienen tres razones fundamentales. La primera hace referencia al alcance de objetivos tanto individuales como colectivos. Es importante destacar que el proceso de creación de las organizaciones está directamente relacionado con la satisfacción de necesidades tanto individuales (de todo tipo) como colectivas (de todo tipo también). Toda persona nace y muere en organizaciones, trabaja para organizaciones, satisface sus necesidades por las organizaciones, mejora, invita o desarrolla nuevas organizaciones. Su límite es la necesidad de un entorno social y los recursos de los que dispone. Una segunda razón hace referencia a la conservación de la experiencia de nuestros antecesores partiendo de un modelo social. La organización tiene memoria colectiva: registra, documenta y conserva. La supervivencia de nuestra especie depende del aprendizaje acumulado y transmitido a través de los milenios que marcan nuestra existencia; ese aprendizaje está constituido por tradiciones, costumbres y experiencias de valor para las siguientes generaciones. Y la última de las razones es el logro de la permanencia, este punto hace referencia a la necesidad de estructuras sociales

como las organizaciones que perpetúen lo que el hombre desea conseguir y sobrepasan su existencia.

Por otro lado, las organizaciones pueden ser clasificadas de acuerdo con distintos criterios como: por su finalidad, por su actividad, por el origen de su capital o por su estructura legal. De acuerdo a esto, las organizaciones pueden clasificarse por su finalidad teniendo en cuenta dos tipos de organizaciones: lucrativas y no lucrativas. Las organizaciones lucrativas buscan beneficios económicos, se crean para producir bienes y servicios rentables que están constituidas por personas que desean multiplicar su capital y obtener beneficios, utilidades o dividendos. Realizan grandes esfuerzos para vender sus satisfactores y entender los diferentes gustos o preferencias de los mercados o grupos de personas a las que desean llegar. Por su parte, las organizaciones no lucrativas, son aquellas que manejan recursos, pero no obtienen utilidades. En la mayoría de los casos cumplen una función social y realizan grandes esfuerzos para promover y difundir sus valores, tratando de entender además las necesidades sociales y culturales. Otro tipo de clasificación es aquella que se realiza según su actividad en donde están las organizaciones industriales, comerciales, agrícolas y de servicios. En las organizaciones industriales se realizan actividades de transformación, reciben insumos o materias primas y les agregan valor, al incorporarles procesos productivos. Las empresas agrícolas son aquellas cuyas actividades se pueden encasillar en ganaderas, de pesca o silvícola. En cuanto a las empresas comerciales, en ellas se realizan procesos de intercambio, teniendo en cuenta que son establecimientos que se dedican a vender y comprar satisfactores a los cuales les agregan el valor de la distribución o la disponibilidad. Y por último, se encuentran las empresas de servicio las cuales se caracterizan por llevar a cabo relaciones e interacciones sin importar

los atributos físicos. La siguiente clasificación que se quiere mencionar es aquella que hace referencia a las organizaciones según el origen de su capital, en donde se encuentran la empresa privada y la empresa pública. Las empresas privadas son constituidas y administradas por los particulares. Este tipo de organizaciones fueron las primeras en reconocer, por motivos de supervivencia, la necesidad de la administración. Por su parte, las empresas públicas están determinadas por las actividades que el estado se reserva para su administración. Otro tipo de clasificación es la que se hace según su estructura legal, en la cual se encuentran las organizaciones creadas por personas naturales o personas jurídicas. (Garza, 2000).

A pesar del conocimiento pleno que tenemos del término organización y todos los factores que determinan su interacción con la sociedad, nos es difícil establecer cual es la mejor forma de manejarla para obtener beneficios individuales y colectivos teniendo en cuenta las partes que la conforman. Hemos gastado gran parte de nuestra historia buscando cual es la mejor manera de subsistir mediante el aprovechamiento del entorno sobre el cual nos movemos. De esta manera, podemos establecer tres momentos fundamentales en el ámbito del desarrollo organizacional: el pasado en el cual los bienes y productos y el manejo económico de estos marcaron la tendencia; un presente en donde el manejo del recurso humano ha sido el objetivo prioritario; y una tendencia futura en donde la responsabilidad social se abre paso como una tendencia de manejo organizacional efectiva y eficaz que provee beneficios individuales y colectivos tanto a corto como a largo plazo.

Desde la antigüedad, filósofos como Sócrates, Platón y Aristóteles han dejado una importante huella sobre la manera en la cual deben ser administradas estas entidades para así obtener un mayor beneficio. Sócrates [470 a.C. – 399 a.C] en su discusión con

Nicómaco expone su punto de vista acerca de la administración como una habilidad personal separada del conocimiento técnico y de la experiencia. Luego Platón [429 a.C – 347 a. C], filósofo griego discípulo de Sócrates, se preocupó fundamentalmente por los problemas políticos y sociales inherentes al desarrollo social y cultural del pueblo griego. En *La República* expone su punto de vista sobre el estilo democrático de gobierno y sobre la administración de los negocios públicos. Por su parte Aristóteles [384 a.C – 322], otro filósofo griego discípulo de Platón, realizó diferentes e importantes aportes dentro de los cuales están la creación de la lógica, los avances en cosmología, metafísica y ciencias naturales; además de su libro *Política*, en donde estudia la organización del Estado y distingue tres formas de administración pública: la monarquía o gobierno de una sola persona que puede acabar en tiranía, la aristocracia o gobierno de una élite que puede generar oligarquía; y la democracia o gobierno del pueblo que puede convertirse en anarquía.

Luego, en el tiempo comprendido entre la Antigüedad y el inicio de la Edad Moderna, la filosofía estudio gran variedad de temas ajenos por completo a los asuntos administrativos. Solo a partir de Francis Bacon [1561 – 1626], filósofo y estadista inglés considerado el fundador de la lógica moderna basada en el método experimental e inductivo, vamos a encontrar alguna preocupación práctica por separar, experimentalmente, lo esencial de lo accidental o accesorio. A pesar de los grandes aportes de Bacon a los diferentes conocimientos disciplinares basados en el surgimiento de una ciencia experimental, el mayor exponente de la época fue Rene Descartes [1596 – 1650]. Filósofo, matemático y físico francés considerado el fundador de la filosofía moderna, creó las famosas coordenadas cartesianas y dio un impulso valioso a la matemática y geometría de

la época. En su libro "El Discurso del Método" [1637] plantea los principales conceptos del método filosófico (hoy denominado método cartesiano), cuyos principios aun mantienen relación con varios de los principios de la administración moderna. También se deben mencionar los filósofos modernos cuyos aportes siguen siendo significativos para nuestra época, entre ellos: Thomas Hobbes [1588 – 1679] quien defendía el gobierno absoluto debido a que tenía una visión pesimista de la humanidad y explicaba que sin la existencia del gobierno, los seres humanos tenderían a vivir en guerra permanentemente por los medios de subsistencia. Por otro lado, Jean-Jacques Rousseau [1712 – 1778], desarrollo la teoría del contrato social en la que planteaba que el Estado surge de un acuerdo de voluntades, teniendo en cuenta el contrato social como un convenio entre los miembros de una sociedad, mediante el cual reconocen la autoridad, igual sobre todos, de un conjunto de reglas de un régimen político o de un gobernante. Y ya para finalizar con los aportes desde la filosofía están Karl Marx [1818 – 1883] y Friederich Engels [1820 – 1895] quienes proponen la teoría del origen económico del Estado. Así, con el surgimiento de la filosofía moderna, la administración deja de recibir contribuciones e influencias filosóficas pues el objeto de esta ciencia se alejaba cada vez más de las organizaciones.

De igual forma, la Revolución Industrial produjo los contextos industrial, social, tecnológico, político y económico de situaciones, problemas y variables, de los que surgió el planteamiento del enfoque clásico de la administración, del cual surgen dos teorías fundamentales: la escuela de administración científica, sustentada por los trabajos de Taylor [1911] y su énfasis en las tareas; y la escuela de teoría clásica, sustentada por Fayol, quien orientó sus planteamientos sobre la estructura organizacional. Con respecto a la administración científica fundada por Taylor, es importante mencionar que ésta constituye

el primer intento de formular una teoría de la administración. La preocupación por crear una ciencia de la administración comenzó con la experiencia concreta e inmediata del trabajo de los obreros y el énfasis en las tareas. Fue una teoría totalmente mecanicista, dedicada a la súper especialización que tomaba al hombre como una parte de la maquinaria industrial. Por su parte, la teoría clásica de la administración sustentada por Fayol, se preocupó por definir las funciones básicas de la empresa: el concepto de administración (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar) y los llamados principios generales de la administración como procedimientos universales aplicables a cualquier tipo de organización o empresa. El énfasis en la estructura llevaba a que la organización fuera entendida como una disposición de las partes (órganos) que la constituyen, su forma y la interrelación entre dichas partes. Pero este enfoque fue igualmente planteado sobre una visión mecanicista, determinando un enfoque incompleto de la organización como si esta fuera un sistema cerrado.

A partir de ese periodo clásico se dio el surgimiento de un movimiento de reacción y oposición que dio lugar a la teoría de las relaciones humanas que buscaba luchar contra la creciente tendencia a deshumanizar el trabajo. Es con este enfoque con que empezamos a abrirnos campo dentro de la concepción actual de la relevancia del factor humano dentro la organización.

Los planteamientos generados por la teoría de las relaciones humanas, surgen de las conclusiones de un experimento conocido como "el experimento de Hawthorne". A partir de 1924 la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos inicio algunos estudios para verificar la correlación entre productividad e iluminación en el área de trabajo. En 1927 en Consejo Nacional de Investigaciones inició un experimento en una fábrica de la

Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio Hawthorne, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción. Los investigadores encontraron que los resultados del experimento fueron afectados por variables psicológicas, entonces intentaron eliminar o neutralizar el factor psicológico, lo cual obligo a extender el experimento hasta 1932, cuando fue suspendido por la crisis de 1929. La Western Electric, empresa de fabricación de equipos y componentes telefónicos, desarrollaba en la época una política de personal dirigida hacia el bienestar de los obreros, pagaba salarios satisfactorios y brindaba buenas condiciones de trabajo. A partir de los resultados que inicialmente buscaban reconocer la incidencia del factor luminosidad en la productividad terminaron mostrando la influencia de los factores psicológicos de los empleados en la forma en la cual llevaban a cabo sus labores, arrojando aportes importantes reconocidos así hasta nuestros días. Los principales aportes de esta teoría son la importancia de la integración social y el comportamiento social de los trabajadores, el renacimiento de las necesidades psicológicas y sociales y la atención a nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales; también se dio el despertar de las relaciones humanas dentro de las organizaciones, el énfasis en los aspectos emocionales e inconscientes del comportamiento de las personas y la importancia del contenido de los cargos y tareas para las personas que los desempeñan y las ejecutan, respectivamente. (Chiavenato, 2000). Así, surge un principio básico organizacional que une dos disciplinas: la administración y la psicología, teniendo en cuenta la necesidad emergente de conciliación y armonización de la función económica (producir bienes y servicios para garantizar el equilibrio externo) y de la función social (brindar satisfacciones a los participantes para garantizar el equilibrio interno), sustentando así el planteamiento de

Belardinelli (2004) acerca de que si hay algo que se da por descontado en el mundo actual es la improbabilidad de que personas u organizaciones que actúan por separado y de forma individual puedan afrontar y llegar a resolver los problemas sociales, económicos y políticos. Estableciendo además que como lo ha señalado Robert Putman (1990) en una famosa investigación sobre las religiones italianas "el bienestar global de una población no depende tanto de la riqueza, el nivel de educación o de su acceso a los recursos naturales, como del grado en que la confianza, la reciprocidad y el compromiso con los demás éste encarnado en la comunidad". (Putman, 1990; citado por Belardinelli, 2004).

Con la teoría de las relaciones humanas se inicia una nueva concepción de la naturaleza del hombre: el hombre social. Se caracteriza al hombre como una criatura social, compleja, que tiene sentimientos, deseos y temores, cuyo comportamiento en el trabajo, o en cualquier otro lugar, es consecuencia de muchos factores motivacionales. Las personas se ven motivadas por ciertas necesidades y logran sus satisfacciones primarias con la ayuda de los grupos en que interactúan. Se dio lugar también, al reconocimiento de que el comportamiento de los grupos puede manejarse mediante un estilo adecuado de supervisión y liderazgo. El supervisor eficaz posee capacidad para influir en sus subordinados, obtiene lealtad de estos, consigue estándares de desempeño y gran compromiso con los objetivos de la organización. De esta manera, surgen las principales teorías de la administración del recurso humano, teniendo en cuenta el surgimiento de conceptos que marcan la manera actual de llevar a cabo una verdadera gestión humana siendo estos la motivación, el liderazgo, la comunicación, la dinámica de grupo y el trabajo en equipo. Además se da el establecimiento de una visión sistémica para la organización que es fundamental para las tendencias futuras.

En cuanto al concepto de motivación, la teoría de la motivación busca explicar el comportamiento de las personas a partir de los factores que influyen en su manera reaccionar y de tomar decisiones. El experimento de Hawthorne demostró que el pago o la recompensa salarial (aun cuando se efectuó sobre bases justas o generosas) no es el único factor decisivo en la satisfacción del trabajador en la situación laboral. Así, se planteó que el hombre es motivado no por estímulos económicos y salariales, sino por recompensas sociales, simbólicas y no materiales. Existen aportes fundamentales a la teoría de la motivación como por ejemplo, el estudio de campo de Kurt Lewin (1935). Sus investigaciones se referían al comportamiento humano social y al importante papel que cumple la motivación. Los planteamientos de su teoría fueron: el comportamiento humano se deriva de la totalidad de hechos coexistentes; y estos hechos coexistentes tienen la característica de un campo dinámico en el que cada parte depende de su interrelación con las demás partes. Estableció que el comportamiento humano no dependía solo del pasado, o del futuro, sino del campo dinámico actual y fue un profundo inspirador de la escuela de las relaciones humanas y de las otras teorías desarrolladas a partir de esta. Aunque se tenía el conocimiento de que las personas estaban motivadas por motivaciones específicas asociadas a sus necesidades el conocimiento sobre estas no era el suficiente. (Chiavenato, 2000). Para el concepto de motivación hay diferentes definiciones que convergen todas en el reconocimiento de fuerzas conscientes o inconscientes de la persona que la conllevan a realizar un esfuerzo para alcanzar resultados asociados con sus objetivos o necesidades personales. Una de las más conocidas teorías es la Pirámide de las Necesidades de Maslow, en la cual el autor clasifica las necesidades humanas en un modelo de orden jerárquico, donde las necesidades fisiológicas están a la base comenzando a establecer las necesidades de orden inferior o

necesidades de deficiencias, incluyendo (en orden ascendente) las necesidades de seguridad y sociales. Luego, se presentan las necesidades de orden superior o necesidades de crecimiento, como las de estimación y de autorrealización personal siendo esta la cúspide de la pirámide. El merito principal de este planteamiento ha sido destacar la importancia que implica satisfacer las necesidades a efectos de motivar a los empleados, teniendo en cuenta el grado de dificultad para satisfacer las necesidades de las personas pues a medida que se satisface una necesidad las personas se movilizan hacia otra y así sucesivamente. (Dubrin, 2000).

Por otro lado, en cuanto al concepto de liderazgo es importante mencionar que según lo define Dubrin (2000), es la capacidad de un individuo para inspirar confianza y sensación de apoyo en las personas para alcanzar las metas de la organización a lo que Chiavenato (2000) agrega que este es necesario en todos los tipos de organización humana y lo percibe como la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o de diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana. Aclara además que es necesario distinguir entre el liderazgo como cualidad personal en la cual se da la combinación de características personales que hacen de un individuo un líder y el liderazgo como función que es el derivado de una distribución de la autoridad para tomar decisiones dentro de una empresa. Existen diferentes teorías sobre liderazgo que pueden clasificarse en 1- teorías de rasgos de personalidad en la que se establecen las características determinantes de personalidad en un líder, 2- las teorías sobre estilos de liderazgo, en las que se plantean las diferentes maneras y comportamientos adoptados por el líder y 3- las teorías situacionales de liderazgo en las que se establece la adecuación del comportamiento del líder a las circunstancias de la situación. (Chiavenato,

2000). Para establecer específicamente la relación entre el liderazgo y la administración, podemos describir como el administrador utiliza las herramientas de administración como el poder, la autoridad, la influencia, los rasgos y características personales; y aplica la conducta y practicas del liderazgo para facilitar mayor productividad y mejor animo como factores fundamentales para la el bienestar de la organización. (Dubrin, 2000).

Por su parte, el concepto de comunicación hace referencia al proceso en que se intercambia información por medio de palabras, cartas, símbolos o conducta no verbal; y que involucra diferentes estadios y elementos como la codificación del mensaje, los medios de comunicación, la descodificación del mensaje, la retroalimentación y elementos como los interlocutores. Para Dubrin (2000), la comunicación juega un papel fundamental dentro de las organizaciones, teniendo en cuenta que los mensajes viajan por muchos canales o rutas diferentes por lo que la probabilidad de presencia de obstáculos cada vez es mayor. Algunos de los principales obstáculos son la desmotivación, el idioma inadecuado, una comunicación a la defensiva, filtraciones, insuficiente comunicación no verbal, exceso de información, escasa habilidad para comunicar y ahora con la tecnología los problemas con los recursos electrónicos. Así mismo, plantea que algunas formas para comunicarse manera efectiva son el entendimiento del receptor, la comunicación con seguridad, el uso de una comunicación de doble vía, el establecimiento de un vocabulario en común, el logro de retroalimentación verbal y no verbal, el reforzamiento de habilidades para escuchar, el tener sensibilidad ante las diferencias culturales, el tener sensibilidad ante las diferencias de género y la metacomunicación. Chiavenato (2000), establece unos propósitos específicos de la comunicación como objetivo gerencial, dentro de los cuales está el proporcionar la información y la comprensión necesarias en la actividad de las personas (habilidad para

trabajar) y además proporcionar las actitudes necesarias para la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos (voluntad para trabajar); lo que en fin último conlleva a una mejor comunicación que conduce a un mejor desempeño en los cargos (trabajo en equipo).

Un concepto de igual importancia es el de la dinámica de grupos. Chiavenato (2000), explica que el grupo no es solo un conjunto de personas, sino que son personas que se integran entre si y se perciben psicológicamente como miembros de un grupo. Estos grupos generalmente presentan características como una finalidad u objetivo en común, una estructura dinámica de comunicaciones y una cohesión interna. La dinámica de grupo hace referencia a la suma de intereses de sus integrantes, la cual puede ser activada mediante estímulos y motivaciones para lograr mayor armonía y acercamiento. Es importante destacar que los empleados dentro de una organización tienden a encontrar desagradable, monótona y mecánica la tarea, si no tienen oportunidades de establecer contactos sociales en el trabajo, esto puede reflejar bajos niveles de producción y alta rotación de personal. Y con relaciona los grupos se plantea otro de los conceptos fundamentales de la teoría de las relaciones humanas y es el de trabajo en equipo. Dubrin (2000), describe el trabajo en equipo como el proceso en que los miembros de un grupo entienden las metas del mismo y están comprometidos para alcanzarlas. Para alcanzar mayor productividad laboral al mismo tiempo que satisfacción en el empleo se hace necesario el diseño de un trabajo enriquecido, la interdependencia de tareas y premios, un buen apoyo para el equipo de trabajo, procesos adecuados al interior del equipo y la familiaridad con los trabajos y con los compañeros de trabajo. Las personas encargadas del manejo del personal deben asegurarse de seleccionar estrategias y tácticas que fortalezcan el trabajo en equipo y favorezcan el desarrollo de las dinámicas de grupo dentro de la organización.

Fuera de los conceptos que se dieron a partir de la teoría de las relaciones humanas, lo cual generó un cambio en la forma en la cual se concebía a los seres humanos dentro de la organización, han surgido en los últimos años diferentes planteamientos que dan forma a las tendencias presentes de administración y manejo del recurso humano. Dentro de estas tendencias actuales esta la visión sistémica de la organización.

Este planteamiento parte de los años 50's con Bertalanffy quien elaboró una teoría multidisciplinaria capaz de trascender los problemas exclusivos de cada ciencia, y de proporcionar principios y modos generales para todas las ciencias y disciplinas a su alrededor. Esta teoría se conoce como Teoría General de los Sistemas y establece que los sistemas no pueden entenderse plenamente mediante el análisis aislado y exclusivo de cada una de sus partes. (Chiavenato, 2000). Para Senge (1998), el pensamiento sistémico, constituye la *Quinta Disciplina*, el mismo nombre que le dio a su libro. Senge (1998) plantea que los negocios y otras empresas humanas también son sistemas, teniendo en cuenta que están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados, que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos. Establece que una de las cinco disciplinas que impulsan el aprendizaje en la organización inteligente y que abarca o correlaciona a las demás es el pensamiento sistémico, que es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos años para ayudarnos a entender los patrones totales y permitirnos así modificarlos. Plantea también la disciplina del dominio personal como aquella que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. La siguiente disciplina es la de modelos mentales, la cual explica como los supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro

modo de comprender el mundo y actuar. Se encuentra también la disciplina de construcción de una visión compartida, la cual supone aptitudes para configurar visiones del futuro compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Senge (1998) establece que al dominar esta disciplina los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera que sea. Y por último describe la disciplina del aprendizaje en equipo según la cual, cuando los equipos aprenden de verdad, no solo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez. Describe además, que esta disciplina comienza con el diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar a un auténtico pensamiento conjunto. Así, queda claro que el aprendizaje en equipo es vital porque la unidad de las organizaciones modernas ha ido pasando del individuo al equipo. Pero para Senge (1998), es vital que las cinco disciplinas se desarrollen como un conjunto.

Esta visión sistémica de la organización, constituye una herramienta de visión, manejo y solución de conflictos organizacionales que a través de la dinámica que establece de cada factor dentro de la organización, deja ver como las soluciones así como las causas están formadas por varios factores dejando atrás una concepción de única causa con única solución. Además, permite recopilar los planteamientos de las teorías clásicas con su enfoque en procesos y estructuras como determinantes de la productividad, integrando de la misma forma el factor humano y los conceptos subyacentes al aprovechamiento de este, buscando la proyección individual y colectiva de las personas y finalmente de la organización.

Pero teniendo en cuenta todo lo anterior, ¿para donde vamos? Las nuevas tendencias hablan de la importancia del factor humano, de los equipos de trabajo, de las

organizaciones que aprenden y otros factores que hemos manejado hasta ahora a lo largo de este escrito. Pero hay algo más, algo que va más allá de todo lo que se determina bajo el término de organización y que según un planteamiento sistémico debería considerarse como fundamental para la organización y esto es, el contexto que envuelve a las organizaciones, el medio y su desarrollo, el medio y sus problemas, el contexto y las soluciones que las organizaciones (privadas o públicas) pueden dar como factor de beneficio bidireccional. Toda esta descripción puede ser sintetizada en un solo concepto, ese concepto - objetivo de este escrito y que tal como lo evidencian diferentes estudios esta caracterizando las tendencias futuras, este concepto es: la responsabilidad social.

Para Vivancos (2004), la responsabilidad social es más que una moda o una tendencia de "management", se trata tanto de un modelo y una filosofía de gestión como de un elemento clave de identidad corporativa. Así mismo, menciona la definición planteada por la Comisión Europea según la cual, la responsabilidad social es un concepto en el que las empresas integran, de forma voluntaria, las dimensiones social y medioambiental en sus operaciones de negocio y en sus interacciones con sus actores internos y externos.

Frecuentemente es mal entendida como una contradicción o impedimento con respecto a la tendencia "genética" de toda empresa: la maximización del rendimiento económico de su actividad. Esa búsqueda compulsiva por la obtención de beneficios ha llevado a olvidar frecuentemente el respeto a unos valores sociales y a una ética aplicada a su actividad., hecho que pone en peligro su propio nivel de aceptación con respecto a los públicos con los que se interrelaciona, este hecho afecta profundamente el grado de supervivencia de una empresa. Vivancos (2004) establece la responsabilidad social como un requisito o premisa ética orientada a legitimar las actuaciones de toda organización ante su entorno social,

comercial e institucional. Los numerosos casos contemporáneos de corrupción empresarial y daños contra las personas y su seguridad, o los delitos ecológicos o acciones agresoras contra el medio ambiente, son algunos de los factores clave que promueven la integración de la responsabilidad social empresarial en el modelo de gestión de las empresas.

Existen ciertos factores que responden a la importancia de la responsabilidad social, como tendencia emergente para las organizaciones contemporáneas, dentro de estos están: la liberación y desregulación sectorial que deja vacíos de actuación y límites desdibujados o difusos referentes a la correcta actuación de las empresas. Esto puede entenderse como una oportunidad para definir unos valores de referencia y de actuación que permitan la diferenciación con respecto a empresas competidoras. Otro factor que brinda importancia al concepto de responsabilidad social es el de los mercados más exigentes, cultos y complejos que potencian el poder del consumidor. Dentro del mercado actual se presenta a un consumidor con poder de elección y decisión sobre la adquisición y consumo de productos o servicios, al que se le suma el poder de opinión, prescripción y crítica. En este sentido, organizaciones de consumidores y líderes de opinión pueden generar corrientes de opinión sobre un producto o empresa determinada que pueden determinar su grado de aceptación en el mercado. También existe el factor que trabaja sobre los ciclos económicos decrecientes y el impacto que tienen en el consumo, lo que puede constituir una amenaza y, al mismo tiempo, una oportunidad de desarrollo para planteamientos vinculados a la responsabilidad social, donde la demanda no se halle tan vinculada al factor precio. (Vivancos, 2004).

Por su parte, Vilanova (2003) destaca la existencia de diferentes definiciones de responsabilidad social pero establece que la más apropiada es aquella que dio el Consejo Mundial empresarial para el desarrollo sostenible (WBCSD), según el cual la

responsabilidad social es el compromiso continuado por parte de las empresas de mantener un comportamiento ético y contribuir al desarrollo económico, mientras mejoran la calidad de vida de su plantilla y de sus familias, de la comunidad en la que trabajan y de la sociedad en general. Para Garza (2000), la responsabilidad social parte del interior de la empresa, la cual tiene por responsabilidad la evaluación de sus procesos de decisión y efectos sobre los demás. Establece que la responsabilidad social debe observarse, en primer lugar, con respecto a su universo inmediato, es decir, a sus empleados, trabajadores y accionistas. En segundo lugar están los clientes, distribuidores y proveedores, dado que mantienen una estrecha relación con la empresa. Además de la responsabilidad social inmediata, para Garza, la empresa también debe tener en cuenta el otro contexto con el cual se relaciona y al cual conocemos como comunidad y en términos mas grandes, sociedad. Por su parte Dubrin (2000) agrega a la definición de responsabilidad social, un concepto: el de conciencia social de la empresa, el cual describe como el conjunto de valores compartidos conscientemente, que motivan y guían a los individuos para actuar con responsabilidad. Establece que la compañía que tiene una conciencia social de empresa sólida, es rentable, paga buenos sueldos, atrae a candidatos de gran calidad para sus empleos y es admirada por el gobierno y el público en general.

En Colombia, específicamente, este término se remonta según lo explica Cárdenas (2003), a los años 60's en donde se crean las primeras fundaciones del país: Codesarrollo en Medellín (1960), Carvajal en Cali (1962), Fundación Corona en Medellín (1963) y Fundación FES en Cali (1964). Además, es importante destacar el primer espacio en el cual se desarrolló el tema de responsabilidad social entre la academia y los empresarios y este fue el programa de Maestría de la Universidad del Valle. Durante los años 70's Fabricato y

Enka (1977), dos empresas antioqueñas, toman la iniciativa de medir su gestión social a través del primer Balance Social; por la misma época Incolda y FES patrocinan la realización del estudio "Hacia un nuevo compromiso del empresario en Colombia" donde se hizo evidente la necesidad de unificar criterios de la clase dirigente sobre su papel en el desarrollo del país. Por la época de los 80's la ANDI elabora el primer modelo de Balance Social, basado en el modelo francés; durante el mismo año el Centro Colombiano de Relaciones Publicas (Cecorp) realiza un congreso en Medellín donde se llama la atención sobre la necesidad de: incorporar el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el proceso de toma de decisiones, alcanzar objetivos económicos en términos éticos y sociales y efectuar inversiones sociales y proceder en el interés público. En cuanto a los 90's, la Constitución Política de 1991 introduce el principio de función social de la propiedad según el cual: se garantiza a los individuos el derecho a la propiedad privada y se resalta la importancia de que la propiedad privada este al servicio de la sociedad. Así, evoluciona el concepto de la RSE hasta darse la definición de la ANDI como el compromiso que tiene la empresa de contribuir con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, sus familias y la población en general.

Pero actualmente, a pesar de que la historia nos muestra como hemos ido reconociendo la importancia de la responsabilidad social, muchas empresas se preguntan aun: ¿cómo se hace responsabilidad social? La responsabilidad social en la práctica según como lo plantea el Ministerio de Comercio, Industria y Trabajo, determina como primera medida el establecimiento de parte de las sociedades, de altos niveles de confianza dentro de la comunidad donde operan y el establecimiento de propósitos que sirvan al bien común,

sin descuidar el fin de maximizar el retorno económico para sus asociados. Así, las sociedades deben adoptar mecanismos que les permitan responder a las exigencias de los procesos de globalización, las políticas para-arancelarias y las convenciones internacionales con miras a lograr mayor competitividad y promover la inversión extranjera, dentro de dichos mecanismos o políticas están:

1- Política Ambiental: La sociedad debe generar las estrategias para prevenir y minimizar los impactos y riesgos a los seres humanos y al ambiente, garantizando la protección ambiental de la localidad en la que se encuentra ubicada mediante la optimización en el uso de los recursos naturales, materias primas y energía, prevenir y minimizar la contaminación, los residuos y los impactos ambientales, adoptar tecnologías limpias y prácticas de mejoramiento continuo, apoyándose en estructuras como promoción de la producción más limpia y promoción de la autogestión y autorregulación ambiental empresarial. Las sociedades colombianas, sean o no industriales, propiciarán una administración ambiental sana y ayudarán a controlar el impacto de sus actividades, productos y servicios sobre el medio ambiente de acuerdo a el trabajo de planeación, en el que las sociedades deberán conocer la normatividad ambiental que les sea aplicable e incorporarán dentro de su plan estratégico o ejercicio de planeación, programas de evaluación y mejoramiento ambiental que permitan dar cumplimiento a las disposiciones legales y cuando los costos resulten razonables frente a los beneficios obtenidos, desarrollar proyectos que vayan más allá de la exigencia normativa; también mediante el trabajo de prevención, en el que las sociedades asumirán políticas que enfatizan la prevención de la contaminación, a través del uso de tecnologías limpias y un manejo adecuado de los desechos industriales; de la misma forma, las sociedades desarrollarán sistemas de administración ambiental en los procesos de producción diarios y propenderán por el

manejo de tecnologías limpias en las diferentes etapas productivas con participación activa de los empleados, los proveedores y demás terceros; así mismo se plantean como medios los desechos industriales, teniendo en cuenta que las sociedades desarrollarán sistemas eficientes de recolección, eliminación, almacenamiento y recirculación segura de desechos industriales; el uso eficiente de los recursos, por lo que las sociedades deberán desarrollar, diseñar, operar instalaciones, realizar actividades y proveer productos y servicios considerando el aprovechamiento eficiente de la energía y otros insumos, el uso sostenible de los recursos renovables, y la minimización de los impactos ambientales adversos; y por último pero no menos importante están las campañas de educación y promoción, en las que las sociedades adoptarán mecanismos para educar y promover la gestión ambiental, el uso adecuado de los desechos industriales, el desarrollo sostenible, y las tecnologías limpias entre los empleados, proveedores, contratistas y en la comunidad en donde opera la empresa.

2-Protección de la propiedad intelectual, según la cual, las sociedades deben asegurar el cumplimiento de las normas nacionales y convenciones internacionales, sobre los derechos de autor, propiedad industrial e intelectual, con las cuales se respetan las creaciones de terceros. Para ello se adoptarán mecanismos como la reglamentación interna del uso de la copia, su distribución y demás acciones sobre los productos propios y ajenos protegidos con derechos de propiedad intelectual, (como software, música ambiental, fotocopias, marcas, patentes, etc.), para evitar las infracciones intencionales o por equivocación de estos derechos por parte de los empleados, y en general por parte de la sociedad. También se utilizará como mecanismo las convenciones internacionales, considerando la protección que en otros países se ha reconocido, a los distintos elementos de propiedad intelectual, para garantizar su protección internacional independientemente de

la territorialidad de las normas, cuando ello resulte adecuado. También se plantean mecanismos como la promoción, la educación, entrenamiento y motivación de los empleados para que conozcan la importancia y las consecuencias legales de la protección de la propiedad intelectual.

3- Políticas anti-soborno y anti-corrupción, según las cuales se recomienda a las sociedades adoptar los siguientes mecanismos de tal manera que se impidan y prevengan la aparición de fenómenos de soborno y corrupción en su interior. En primera medida esta la contemplación de los principios éticos que sean preferiblemente el resultado de una construcción colectiva al interior de las empresas. También se plantea la opción de darle publicidad a las normas éticas y advertir sobre la determinación inquebrantable de cumplirlas en el giro ordinario de sus actividades. Se promoverá además la suscripción de pactos de integridad y de transparencia por parte de los proponentes en las licitaciones públicas y concursos de méritos, como herramienta que mejora las condiciones estructurales de la contratación estatal, al discutir públicamente los pliegos, evaluar las ofertas dando prioridad al espíritu de la norma y no a los aspectos formales, promover el control social. Se fomentaran los procesos internos claros, equitativos, viables y transparentes. Se denunciaran las conductas irregulares que se observen al interior de la sociedad o en otra empresa. Se capacitara al personal de la sociedad en materia de ética ciudadana y responsabilidad social, como parte de una estrategia empresarial. Se crearan Comités de Ética al interior de la sociedad para conocer y dirimir los conflictos que se presenten entre sus miembros.

4- Políticas de inversión social, en las que las sociedades desarrollarán programas de mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades en donde están ubicadas y promoverán y estimularán la participación de las personas vinculadas con la empresa en proyectos de interés general.

5- Política de información

(e_Governance), en la que las sociedades colombianas que utilicen tecnologías de información establecerán mecanismos para garantizar que la información transmitida por medios electrónicos responda a los más altos estándares de confidencialidad, veracidad e integridad. 6. Política de cumplimiento de la ley, según la cual las sociedades deben establecer mecanismos que aseguren el cumplimiento de las disposiciones constitucionales, legales y reglamentarias sobre materias laborales, tributarias y de libre competencia.

Pero aún queda una pregunta sin responder y es ¿por qué si desde los años 60's (o antes) el término de responsabilidad social estaba siendo implementado y reconocido por ciertos sectores, ahora se convierte en una tendencia determinante en el futuro de las organizaciones? Para Vilanova (2003), el secreto está en la palabra reputación, teniendo claro que actualmente la reputación es uno de los principales factores que incrementan el valor para los accionistas en el mundo empresarial. Este mismo autor, cita una investigación sobre el "Efecto De Los Informes Publicados Sobre La Conducta Ética En Los Precios De Bolsa", en la cual se demostró que la publicidad sobre el comportamiento sin escrúpulos de algunas empresas disminuía el precio de sus acciones en menos de seis meses. Otros recientes estudios han puesto de manifiesto que todo esto tiene una aplicación positiva para la empresa, es decir, que los inversores están dispuestos a pagar o invertir más por empresas más comprometidas y más éticas. Otro importante punto de vista es el de los empleados, que según un estudio realizado a 2.100 estudiantes de un Master de Administración de Empresas, citado por Vilanova (2003), tres de cada cuatro trabajadores aseguran que serían más leales a una empresa comprometida con causas sociales. Más de la mitad de los estudiantes afirmó también, que aceptaría un sueldo más bajo si trabajara en una empresa socialmente responsable.

Por otra parte para Vivancos (2004), la responsabilidad social se establece en nuestros días y encaminándose a marcar las tendencias futuras, como la mayor ventaja competitiva, teniendo en cuenta que cumple con los requisitos necesarios para esto. Dentro de estos requisitos esta el que la responsabilidad social permita la diferenciación con respecto a las empresas competidoras, especialmente en entornos sectoriales poco sensibles a la integración de la responsabilidad social de la empresa en su modelo de gestión. Este valor puede hallarse implícito en el propio producto o puede emanar de la imagen de marca de la propia organización, actuando así como "paraguas" de su cartera de productos. Otro de los requisitos es el de imitabilidad, según el cual, a pesar de que sería fácilmente imitable, parece poco probable el hecho de plagiar una determinada actuación para competir con una determinada empresa en el mismo ámbito, proyectando los mismos valores hacia el grupo de interés y con la misma personalidad comunicativa. En este sentido, posiblemente la imitación estricta podría generar un beneficio de evocación/percepción con respecto a la empresa imitada. También como requisito se establece el hecho de que la responsabilidad permite ser explotada comunicativamente con sus diferentes públicos o grupos de interés, aunque requiera un plan de medios adecuado para cada grupo de referencia. También es claro que la responsabilidad social permite la sostenibilidad corporativa o la capacidad de crear valor a largo plazo. De igual forma, se deriva de procesos internos de la organización, desde la propia definición estratégica hasta la asignación de recursos, la definición de procesos y normas de actuación, la relación con los grupos de interés, la política de comunicación con estos, los sistemas de control y la evaluación de resultados. Y por ultimo, cumple con un requisito fundamental para el sostenimiento de la empresa y es que la responsabilidad social es valorada por el cliente, lo

cual contribuye al desarrollo de una determinada reputación corporativa que configura la imagen de marca de la empresa, convirtiéndola en un elemento clave de valoración por el cliente y en un condicionante de su comportamiento de consumo. Para Cone, Feldman y DaSilva (2004), las estrategias de patrocinio de causas benéficas han ayudado a las causas sociales a disfrutar de unos beneficios financieros y un respaldo sin precedentes tanto dentro de las empresas como fuera de ellas. Casos como el de Avon y su compromiso con el aumento de conciencia sobre el cáncer de mama en Estados Unidos y el de ConAgra Foods y su lucha contra el hambre infantil a través del patrocinio de cafeterías, demuestran que las causas benéficas han logrado no solo fondos adicionales, sino también una mayor notoriedad y un grupo mas amplio de partidarios. Entretanto, las empresas han sido testigos del creciente compromiso de sus profesionales con relación a las causas benéficas y a sus puestos de trabajo.

De esta forma, la responsabilidad social se ha establecido como determinante para las tendencias futuras de gestión organizacional. No solo ha marcado un punto de cambio sino que resume los conceptos que tenemos de organización y que han atravesado los obstáculos del tiempo. Además nos brinda estrategias de mejoramiento personal y social para llegar al cumplimiento de nuestras visiones individuales y aquellas que compartimos a través de las diferentes organizaciones que circundan nuestro medio.

Esta tendencia hacia la responsabilidad social se va imponiendo mas con el paso de los días, y es uno de los problemas mas apasionantes a los que nos enfrentamos los profesionales involucrados en el ámbito empresarial ya que resume la manera en la cual nosotros y las empresas que nos rodean se puedan relacionar con los problemas sociales que enmarcan nuestra cotidianidad, sin comprometer la responsabilidad de mantener un

crecimiento rentable. Así, este escrito nos permitió hacer un recorrido por los cambios que se han dado con el tiempo en los conceptos de organización y la administración de esta, hasta llegar a la tendencia emergente que plantea la importancia de un concepto que sin mucha publicidad y sin mucho conocimiento parece ser el salvavidas de muchas de las organizaciones que buscan persistir en el futuro que esta mas cerca de lo que creemos.

CONCLUSION

Es importante reconocer, como el paso del tiempo ha sido fundamental en el reconocimiento y en la suma de factores que hacen posible el aprovechamiento de las organizaciones como medios para la subsistencia (hablando en términos económicos) y además para la satisfacción de las necesidades individuales de quienes las conforman. No podemos hablar de las organizaciones sin reconocer su factor monetario y la rentabilidad necesaria para su subsistencia. Pero ahora, le podemos sumar como variable determinante el factor humano que ha sido fundamental para la concepción actual de las organizaciones. Además, la responsabilidad social como concepto emergente nos brinda la capacidad no solo de beneficiarnos económica y psicológicamente de las organizaciones, sino que nos permite satisfacer nuestro deseo innato de servir a los demás, de ser útiles al medio que nos rodea y que especialmente en nuestro país, reclama a cada segundo nuestra atención, conciencia y acciones que la ayuden a salir de todas aquellas situaciones que parecen reflejar un túnel oscuro de nunca acabar.

Teniendo en cuenta que la responsabilidad social involucra todas aquellas acciones encaminadas al cuidado y respeto que tenemos hacia todo aquello que externamente incide en el desarrollo de las organizaciones y sus partes (materiales y humanas); en mi concepto existen dos acciones específicas sobre las cuales se debe hacer énfasis especialmente en nuestro país y son el cuidado del medio ambiente y la labor con las comunidades de influencia, teniendo en cuenta que nuestra cotidianidad y los problemas que hacen parte de ella, nos hacen olvidar que el ayudar al otro, hace parte de ayudarnos a nosotros mismo, sea ese otro un ser humano o un ser vivo, son parte importante de nuestro medio y por ende de nosotros mismos. Si no cuidamos nuestro medio ambiente y actuamos en pro de su

bienestar: ¿Dónde estarán situadas o cual será el campo de acción de nuestras futuras organizaciones? De la misma manera, sino cuidamos aquellas comunidades sobre las cuales tenemos algún tipo de influencia ya sea directa o indirectamente ¿Quién será nuestro mercado potencial o grupo de referencia en un futuro?

Cuando comienza nuestro ciclo profesional, las organizaciones constituyen nuestra forma de alcanzar una meta por la cual veníamos trabajando, luego se convierte en un medio para la satisfacción de nuestras necesidades económicas y personales y al mismo tiempo se va volviendo un fin, porque aprendemos a identificarnos y a compartir una visión. Así, la mayor parte del tiempo de nuestras vidas se pasa en las organizaciones. Estas forman parte de un factor común dentro de la vida de los diferentes seres humanos. Entonces, ¿porqué no aprovechar el bienestar que nos brindan cuando formamos parte de ellas y trabajamos para un mejor presente y futuro teniendo en cuenta que hay quienes no forman parte de ellas o teniendo en cuenta que serán nuestros descendientes quienes vivirán con ellas, respectivamente?

Siempre hemos podido darnos cuenta como el futuro esta en manos del presente, pero, ¿es esto suficiente para que el futuro sea mejor? Las empresas de hoy, y quienes formamos parte o llegaremos a formar parte de ellas, debemos reconocer que sin una verdadera conciencia y sin verdaderas acciones encaminadas a asumir conductas que favorezcan el bienestar de todo lo que gira a nuestro alrededor y, que como hemos visto, hace parte de nosotros mismos como un sistema total, nos veremos sumidos en un ambiente de pocos recursos tanto económicos como sociales y nuestra razón de ser habrá desaparecido, lo que llevará a las organizaciones a su propia desaparición.

Los índices de pobreza aumentan, el desplazamiento, el maltrato infantil, el hambre, el desempleo y los pocos esfuerzos de unas organizaciones no son la respuesta a una problemática que se ha construido con muchos siglos de existencia. Solo la unión de la población civil, los aportes del Estado y además la concientización y acción del sector privado, nos dará una luz dentro de este túnel que enmarca nuestras vidas como jóvenes futuros empresarios y que sino hacemos algo será parte del lo que le regalaremos a los que vienen detrás. No podemos seguir mirándonos unos a otros esperando a ver quien lo hace primero, culpándonos por lo que se deja de hacer; actuar concientes de la realidad que nos rodea y actuar además como equipo, integrando cada sector, nos permite construirnos individual y socialmente y darle un lugar o un sentido al termino "colombianos" de lo cual todos nos sentimos orgullosos al hablar pero débiles a la hora de actuar.

REFERENCIAS

- Belardinelli, S. (2004). La empresa desde el punto de vista de la sociedad "civil". *Revista Empresa y Humanismo*, VII, 179 – 190.
- Cárdenas, J. (2003, Junio). *Responsabilidad Social de Empresario: ¿de donde venimos?, y ¿para dónde vamos?.* Conferencia no publicada. Medellín.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill.
- Cone, C., Feldman, M. y DaSilva, A. (2004). Causas y Efectos. *Harvard Deusto: Business Review*, 121, 48 – 54.
- Doloff, P. (2004). La Empresa y los Objetivos Sociales. *Harvard Deusto: Marketing y Ventas*, 60, 70 – 72.
- Dubrin, A. (2000). *Fundamentos de Administración*. México: Soluciones Empresariales.
- Duran, R. (2003). ¿Empresarios posmodernos? *Istmo: Empresa. Humanismo. Ética*, 267, 14 – 17.
- Garza, J. G. (2000). *Administración Contemporánea*. México: McGraw Hill.
- Senge, P. (1998). *La Quinta Disciplina*. México: ediciones Granica.
- Vilanova, N. (2003). Responsabilidad Social Corporativa: ¿a quién le interesa?. *Harvard Deusto: Marketing y Ventas*, 56, 77- 79.
- Vivancos, M. (2004). Marketing Estratégico y Responsabilidad Social Corporativa. *Harvard Deusto: Marketing y Ventas*, 63, 68 – 73.