

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN QUE ARMONIZA LAS RELACIONES ENTRE LOS DIFERENTES ACTORES DE LA EMPRESA

ENTERPRISE SOCIAL RESPONSIBILITY, A MANAGEMENT TOOL THAT HARMONIZES THE RELATIONS BETWEEN THE DIFFERENT ACTORS FROM THE COMPANY

PATRICIO OJEDA PÉREZ DE ARCE

Licencié en Sciences du Travail
Université Catholique de Louvain, Bélgica
Profesor de Ética y Gestión de Personal
Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad del Bío-Bío
Concepción -Chile

RESUMEN

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una herramienta de gestión que se ha incorporado en los planes estratégicos de las empresas. De preferencia, la están aplicando las grandes compañías, aunque otras instituciones como universidades, fundaciones y gremios están aportando ideas para enriquecerla. Sobre la materia, el segmento ilustrado está dividido; algunos asocian la RSE con la idea de ciudadano corporativo responsable, es decir, con empresas que se desenvuelven con rigurosidad ética en el mercado; en cambio, otros la perciben como una modalidad sofisticada de marketing que se usa para atenuar los problemas reales o latentes que tienen las empresas con sus *stakeholders* (1).

En la actualidad, ambos puntos de vista conviven. Algunos empresarios aplican la RSE con el propósito de darle un sentido trascendente a su obra creadora, en tanto que otros la perciben como un medio para suplir carencias de imagen o para cautivar a los consumidores, sin un trasfondo de valores, más allá de la rentabilidad del negocio.

Dos fundaciones privadas chilenas definen el concepto. Para Acción Empresarial, la RSE es una visión de negocios que integra armónicamente el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente (2). Por su parte, Prohumana la define como un compromiso de la empresa de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general, para mejorar su calidad de vida (3).

El objetivo principal de este artículo es exponer los principios y oportunidades que ofrece la RSE y su contribución al posicionamiento de la empresa como un ente capaz de conciliar sus metas económicas con los objetivos de la sociedad. Un objetivo secundario es discutir si la RSE, tal como se entiende y aplica actualmente, es una herramienta basada en convicciones o se trata de una nueva estrategia de marketing.

Palabras claves: ética, valores, medioambiente, empresa, estado, empleados, comunidad.

¹ Stakeholders: término anglosajón que puede traducirse como "grupos de interés".

² Acción Empresarial. "El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en Chile y en el mundo", Santiago, 2003, Ver www.accionempresarial.cl

³ Teixidó, S. y otras. "Responsabilidad Social, 12 casos empresariales en Chile". Prohumana, páginas 17 a 20, Santiago, 2002. Ver www.prohumana.cl

ABSTRACT

The Social Responsibility of Corporations (SRC) is a management tool that has become a part of the strategy plans for corporations. Principally, large companies are applying the concept, even though other institutions such as universities, foundations, and professional and trade organizations are contributing ideas that enrich it. The segment illustrated covering the material is divided; some associate SRC with the idea of corporate civic responsibility, that is to say, with companies that perform in the market under rigorous ethical standards, while others perceive SRC as a sophisticated modality that is used to mitigate the real or latent problems that companies have with their stakeholders.

Both points of view are compatible. The presence of businessmen that apply SRC in order to responsibly compete, with the purpose of giving transcendent meaning to their creative work, does not exclude those that perceive SRC as a means of image building or consumer persuasion, without a base of values that goes beyond business profitability.

Two private Chilean foundations define the concept. According to Acción Empresarial the SRC is a vision of business that harmonically integrates the respect for ethical values, individual persons, the community and the environment (2). On the other hand, Prohumana defines it as a commitment of the corporation to contribute to sustainable economic development, working together with the employees, their families, the local community and society in general in order to better their quality of life. (3).

The principal objective of this article is to describe the principles and opportunities that SRC represents and its contribution to the positioning of the corporation as a unit capable of conciliating its own economic goals with the goals of society. One secondary objective is to determine if the SRC, just as it is understood and applied in actuality, is a tool based on convictions or it simply deals with a new marketing strategy.

Key words: ethics, values, environment, corporation, state, employees, community.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la opinión de la ciudadanía es crítica hacia las conductas éticas de algunas empresas, ya sea por la forma en que se relacionan con la comunidad, por el daño ambiental que producen sus procesos productivos o la manera en que abordan las relaciones laborales con sus empleados. En Chile no son pocas las compañías que, en el último tiempo, han transgredido estos principios y perjudicado la imagen empresarial.

El Estado no queda indemne a estas críticas. Basta citar la corrupción que ha corroído la gestión de servicios gubernamentales asociados a la educación, los deportes o ferrocarriles, para comprender la desazón de la ciudadanía y constatar que este flagelo se ha instalado en la administración pública. La naturaleza también ha sufrido la desidia estatal, tal como sucedió con el derrame de petróleo que afectó en el 2007 a la bahía de Talcahuano, causado por la Empresa Nacional del Petróleo (ENAP).

Los privados no se quedan a la saga. Los métodos usados por Inverlink para rentabilizar sus inversiones son la antítesis de lo que debe hacer una empresa ética. Los episodios negativos medioambientales –Mataquito, Los Pelambres, Pascua Lama- dan cuenta de una desarmonía de la empresa con el entorno. Las comunidades también han sido víctimas de esta desafección, siendo el caso de la planta Valdivia de Celulosa Arauco y Constitución, con su acción contaminadora en el río Cruces, el más emblemático. En fin, el último año en Chile ha sido prolífico en conflictos laborales violentos, protagonizados en Agrosuper en Rancagua, empresas Arauco en la región del Bío-Bío y Aguas Claras en Puerto Montt.

En algunos de estos casos ha habido mala fe y en otros negligencias, y no se puede descartar que existan empresarios que quieran construir sus relaciones con los trabajadores y la sociedad sobre una base de confrontaciones. La ciudadanía repudia la corrupción, los atropellos a las comunidades, el daño ambiental y los manejos discrecionales del personal y, a la luz de estas experiencias, ha empeorado su percepción de las empresas. En este contexto se comprende que haya sectores que quieren resucitar el rol protagónico del Estado y demanden mayores controles y sanciones para los contraventores. No obstante, ilusiona pensar que los casos negativos son excepcionales y que los dirigentes de estas empresas están reclusos y solitarios en el nicho de quienes no han querido entender que “rehusar la integración de la empresa en estos temas, bajo el pretexto de que la economía tiene su propia lógica, equivale a encerrarla en una visión estrecha e instrumental y privarla de su legitimidad social” (4).

LOS CUATRO EJES DE LA RSE

a) Ética en los negocios

El ciudadano corporativo responsable es aquel que basa su quehacer en valores positivos, le da sentido al trabajo, al liderazgo y a las inversiones, y se proyecta como solidario hacia la comunidad. El que carece de estos atributos se mueve según la conveniencia y, aunque puede lograr éxitos financieros en el corto plazo, con el tiempo pierde su rumbo y sufre los efectos, ya sea por el rechazo de sus clientes o por las sanciones que le impone la autoridad. (5). En la actualidad hay una lamentable propensión a privilegiar el relativismo, es decir, a negar la existencia de valores universales e independientes de las preferencias individuales o a

⁴ De Wood, P. “Responsabilité sociale de l’entreprise”. Ediciones Económica, Paris, 2005.

⁵ Ojeda, P. “Responsabilidad Social Empresarial, una visión alternativa del caso de la planta de celulosa Valdivia”, Ediciones Universidad del Bío-Bío, Concepción, 2006.

interpretarlos en forma antojadiza. El relativismo es letal para la empresa pues excluye la posibilidad de compartir valores y hace imposible el desarrollo de una auténtica cultura corporativa. Sin valores, la cultura organizacional se convierte en una mera convención y su aceptación se hace por conveniencia, pero sin la convicción de que se trata de un bien precioso que vale la pena hacer propio. La adopción de valores por moda o interés, fomenta un *modus vivendi* simulado que perjudica a la empresa y a cada uno de sus miembros. Los valores tienen el carácter de absolutos, y nadie puede discutir que la nobleza es un valor ante la hipocresía, la verdad frente a la mentira y la generosidad contra el egoísmo (6).

Si una empresa quiere crear una cultura de valores debe partir por definir su visión y su misión (7). Ambas facilitan la identificación de las aspiraciones, así como la transparencia de la cultura y las estrategias. La visión y la misión de la empresa socialmente responsable van más allá del propósito de lucrar y dan valor agregado a todos los involucrados: accionistas, empleados, clientes, proveedores, comunidades y medioambiente.

Esta opción se opone a la visión estrecha que defiende la idea de que la única misión de la empresa en la sociedad es la de generar riquezas para los accionistas y que son otras las instituciones llamadas a preocuparse del bienestar social (8).

Otros medios para reforzar la cultura de la organización son el liderazgo y la definición de un código de conducta. El liderazgo es el proceso por medio del cual el jefe induce a sus seguidores a lograr los objetivos que representan los valores, las motivaciones, las necesidades y las aspiraciones de unos y otros, líderes y seguidores (9). El rasgo principal del líder es su capacidad para enseñar y aprender, es decir, el manejo del arte y la ciencia de liberar las potencialidades latentes y encerradas que poseen las personas. Por su parte, el código de ética logra los efectos deseados una vez que los gerentes y supervisores viven los valores, de manera tal que se constituyen en modelos de identificación y demuestran que son capaces de actuar con consistencia, sin brechas entre el discurso y la acción. En el quehacer cotidiano debe prevalecer el respeto, el valor de la palabra comprometida, la transparencia, la libertad de expresión, la justicia, la confianza y la rectitud en el trabajo bien hecho. Para que las personas asuman las conductas explicitadas en el código de ética se requiere capacitarlas y evaluarlas periódicamente. Este proceso se facilita al comunicar los valores en forma personalizada, al crear grupos de reflexión y discusión que liberen las resistencias, y al aplicar reconocimientos y sanciones que motiven al cumplimiento.

Definitivamente no existe dilema entre moral y libertad en la empresa. El creer que prohibir es malo y permitir es bueno, es un simplismo. La ética no va en contra de la libertad, sino que se alimenta de ella y la fomenta. No es cierto que la moral esté desfasada y que el permisivismo sea progresivo. Lo verdadero es que lo ético es lo nuevo y lo capaz de establecer barreras frente al relativismo, la corrupción y las malas prácticas comerciales. El código de conducta que se basa en estos principios y que cuenta con el apoyo de los directivos, se convierte con el tiempo en un estímulo para construir una cultura positiva que dará sustento a las decisiones y fortalecerá la imagen de la organización en el mercado.

Si bien la empresa que demuestra un comportamiento ético puede tener como respuesta la preferencia de los consumidores, es decir, una ganancia económica, es primordial que sus empleados entiendan que las conductas correctas deben formar parte de su ser cotidiano y no verlas como un simple medio para ganar posiciones en el mercado. Es preciso asumir la ética

⁶ Llano, A. "Dilemas éticos de las empresas actuales". Conferencia inaugural del 33º Congreso de la Asociación Española de Dirección de Personal, Pamplona, 07.10.1998.

⁷ "Introducción a la Responsabilidad Social Empresarial". Documento de Integra RSE, Panamá, 2004.

⁸ Ballvé, A. y Debeljuh, P. "Misión y valores". Editorial Planeta, Buenos Aires, 2006.

⁹ Moreno, C. "El liderazgo ético, un reto empresarial" ver www.rhmagazine.com

en los negocios con convicción, y considerar que el premio del mercado será producto de la rectitud y no de estereotipos morales adoptados con fines utilitarios.

Todo indica que la ciudadanía está cada vez más articulada y presiona por estándares éticos más exigentes (10). Hay rigor en la evaluación de los líderes políticos, pero también hacia los empresarios. No basta cumplir la ley; hoy, la sociedad exige que las empresas actúen en forma transparente y con responsabilidad hacia sus clientes, la comunidad, los empleados y el medioambiente. Los consumidores las juzgan por sus hechos y la tendencia indica que sobre esa base decidirán sus compras. Otra presión la están ejerciendo los inversionistas que han sufrido las carencias del control financiero, la corrupción y la debilidad de la formación ética de los profesionales-administradores. Todos ellos –sociedad civil, clientes e inversionistas– piden más información sobre la RSE y se estima que esta herramienta influirá con mayor fuerza en el futuro e impactará en la reputación y valor de las empresas.

b) Producción sustentable con el medioambiente

El marco jurídico que regula las relaciones de las empresas con el medioambiente es responsabilidad del Estado. El *laissez-faire* de la autoridad acaba en libertinaje, pone en riesgo la salud humana y afecta los equilibrios de la naturaleza. Si bien los gobiernos fomentan las actividades productivas para incrementar el producto interno y el bienestar de la población, es necesario que paralelamente asuman la tarea de garantizar que los procesos industriales operarán en armonía con el entorno. Las leyes, la fiscalización y las sanciones aplicables a los infractores son potestades de diferentes poderes del Estado.

Por su lado, el fundamentalismo ecológico es una utopía que pretende preservar intacta la naturaleza, pero que, en la consecución de ese sueño, coarta la iniciativa emprendedora. Hay sitios que toda nación civilizada debe proteger para el goce de las generaciones actuales y futuras –cursos de agua, bosques nativos, aire, recursos marinos, tierra, flora y fauna– pero no hay que convertirlos en lugares sacrosantos, incapaces de cohabitar con la creación humana. La tecnología, la tributación, el control de la prensa y de los ciudadanos, son medios que contribuyen a que la empresa progrese en términos sustentables.

El mercado tampoco es capaz de regular el desarrollo sustentable, pues pregona que la función principal del empresario es optimizar el uso de los recursos, con el único fin de maximizar la rentabilidad del capital invertido. Nada debe distraerlo de esa meta, donde el medioambiente es un escollo que demanda onerosas inversiones y resta energías en tareas que reditúan al negocio. Por lo tanto, si no hay leyes, obligaciones o amenazas, la opción es soslayar el tema y producir por la vía más económica, es decir, contaminando. Esta es la llamada *economía cow boy* (11), que se basa en las ideas de Jean Baptiste Say, economista francés del siglo XIX, y que proclama que las riquezas naturales son inagotables y que si así no fuera no las obtendríamos gratis. No pudiendo ser multiplicadas ni agotadas, ellas no son materia de la ciencia económica y, por lo tanto, el crecimiento de la producción y del consumo no debe entrabarse por las limitaciones de los ecosistemas.

A este enfoque se oponen personas que comparten valores de respeto hacia la naturaleza y a las que resulta innoble la depredación. Esta cruzada la emprendieron las organizaciones no gubernamentales, ONG, que, inicialmente, mostraron sus intenciones a través de pancartas y protestas, pero que con el tiempo han logrado la adhesión de la ciudadanía. Hoy tienen amplio acceso a los medios de comunicación y a las autoridades, y su acción, incluso, ha

¹⁰ Klikberg, B. "Ética y empresa: una demanda social", diario La Nación de Buenos Aires, 18.02.2005.

¹¹ Boiral, O. "Environnement et Gestion", Les Presses de l'Université Laval, Québec, 2007.

llegado a los clientes de las empresas transgresoras. A veces su rol ha sido calificado como contrario al progreso o coludido con intereses de multinacionales. No obstante, el sector empresarial no podrá seguir haciendo oídos sordos a sus argumentos, ya que la tendencia las muestra con un posicionamiento de mayor poder e influencia.

Al sesgo de los diversos protagonistas debe imponerse una legislación que privilegie el bien común por encima del interés particular. No se trata de leyes que compitan con otros derechos como el de propiedad o la libertad de emprender, sino de establecer un marco jurídico que atraiga la inversión e incentive la generación de riquezas y empleos y que, a su vez, regule la emisión de los residuos fabriles y sancione los perjuicios provocados en la naturaleza o en la comunidad, en el entendido que el beneficio de unos pocos no puede ser en detrimento de la calidad de vida de la población ni del medioambiente.

Ya no basta con ofrecer empleos para conquistar la adhesión ciudadana. Se requiere otro paradigma que, además de racionalidad económica, acepte la cohabitación sustentable de la industria con el entorno y un compromiso con los valores de la comunidad. Al Estado le corresponde construir la institucionalidad medioambiental, independiente del poder político y de las influencias del lobby, que cuente con recursos tecnológicos, financieros y humanos que le faciliten conocer a cabalidad los estudios de impacto ambiental sometidos a su competencia. A la empresa le corresponde respetar las leyes y generar acciones de RSE que sirvan para anticiparse a los eventos contaminantes, ahorrarse juicios y multas, evitar desprestigio y pérdida de clientes, y, sobretodo, cumplir su deber ciudadano de ente comercial amistoso con sus agentes de interés.

c) Rol social de la empresa en la comunidad

En una comunidad conviven personas, familias y grupos organizados que se relacionan con el fin de satisfacer aspiraciones económicas, sociales y de bienestar. No es relevante si éstas son sencillas o sofisticadas, pues atañe a la comunidad definir sus propios referentes, costumbres y leyendas. En general, se acepta que los temas de vivienda, salud, urbanismo, educación, seguridad ciudadana, empleo y medioambiente son inherentes a la calidad de vida y preservados celosamente por sus habitantes. Cualquier agresor que intente modificar esa homeostasis activará rencores, pleitos y protestas, pues hoy el ciudadano común es conciente de sus derechos y entiende que nadie está facultado para alterarlos.

A la empresa debe interesarle el acercamiento a la comunidad donde está inserta, con el fin de mejorar los indicadores de bienestar, en el entendido que el empresario correcto es aquel que tiene asumido que su rol social va más allá del lucro. Además, la compañía que actúa respetuosamente hacia el entorno irradia imágenes positivas que le facilitan el establecimiento de canales de comunicación que serán útiles al momento de surgir los conflictos. Las acciones mas frecuentes que contempla un plan de RSE y que aplican las empresas para aproximarse a la comunidad son:

- *Empleos*: generar trabajo y contratar fuerza laboral de la localidad es el mayor atributo que le asigna la ciudadanía a la empresa.
- *Desarrollo comunitario*: participar en forma directa en la gestión de proyectos sociales deficitario de la comunidad (educación, salud, prevención de riesgos) y en los que la empresa posee competencias.
- *Cultura*: auspiciar expresiones artísticas como un medio de acercarse a la comunidad.
- *Minorías*: definir políticas que faciliten la contratación de minusválidos y personas con problemas de integración laboral.

- *Capacitación*: poner a disposición de la comunidad la capacidad técnica instalada de la empresa para ayudarla a superar problemas específicos (seguridad, computación, bomberos y otras carencias).
- *Contratistas*: formar a los proveedores en la cultura de la empresa y apoyarlos para que optimicen su trabajo y presten un servicio tanto a la empresa como a la comunidad.
- *Educación*: participar en el sistema educacional, formación de docentes, prácticas profesionales, cursos, financiamiento de material didáctico e infraestructura.

Estas políticas deben formar parte de un plan de RSE y ejecutarse en forma sistemática para que su efecto permanezca. Así, la empresa evolucionará de una realidad egocéntrica hacia una experiencia de integración con la comunidad. El buen ciudadano corporativo cumple las leyes, pero también se compromete con su entorno. No se trata de dádivas o filantropía esporádica, sino de una adhesión permanente con los problemas ciudadanos que permita a la empresa trascender y aportar al progreso y desarrollo humano, más allá de sus objetivos financieros.

d) Calidad de vida de los empleados

El objetivo central del área de recursos humanos en la empresa es asegurar que las personas contratadas inviertan sus mejores competencias en el desempeño de sus cargos, con el fin de alcanzar la productividad deseada y maximizar la rentabilidad de las inversiones. Los medios para cumplir esas metas son la aplicación de técnicas y procedimientos que permitan obtener, mantener y desarrollar un equipo de trabajo estable, capacitado y motivado, potenciar el liderazgo, asesorar a la gerencia en el diálogo con los trabajadores y, en general, crear un ambiente que ofrezca condiciones materiales y psicológicas que faciliten la satisfacción de las necesidades básicas, de seguridad y de realización del personal.

La función principal del gerente es tomar decisiones que contribuyan a optimizar la rentabilidad. No obstante, también debe focalizar su quehacer en la aplicación de los medios antes enunciados para que la gente perciba y viva los progresos que le proporcionan el trabajo y la empresa. Esta labor directiva, en que el gerente se involucra en el bienestar de su gente, aumenta la cooperación, la comunicación y la fidelidad de los trabajadores, y significa un alivio a las resistencias que éstos manifiestan a los cambios tecnológicos y de mercado que sufren los negocios. (12).

En este contexto, la RSE interviene en la relación empresario-trabajador para establecer una comunidad de intereses. Por un lado, el empresario quiere poner en marcha los recursos que le brinden rentabilidad, crecer en el mercado, acumular capital o lograr cuotas adicionales de poder y de prestigio, y para ello demanda personas calificadas. Si bien existe la tendencia a llenar las vacantes haciendo coincidir los requerimientos del cargo con las competencias de los postulantes, este criterio resulta insuficiente si los contratados carecen de compromiso o no cuentan con el ambiente propicio para hacerlo. Por otro lado, el trabajador quiere un trabajo estable, motivador y relacionado con su formación y experiencia, que le permita desarrollar su potencial. La meta, entonces, es conjugar ambas aspiraciones, es decir, contar con gente productiva que satisfaga al empresario y proveer a los trabajadores el entorno que le permita crecer.

¹² Ojeda, P. "Hacia un liderazgo democrático en la empresa". Green Print, Concepción, 1999.

COMENTARIOS FINALES

En poco más de una década en Chile, la RSE ha tenido algunos resultados y se ha mostrado como un medio que ayuda a armonizar las relaciones entre la empresa y sus *stakeholders*. Hoy, la brecha entre las compañías que aplican la RSE y aquellas parapetadas en sus trincheras internas es notable, siendo estas últimas, en general, protagonistas de conflictos con la comunidad, el medioambiente o los empleados. Al parecer, la democracia ingresó a los hábitos de los ciudadanos corporativos, pues hoy la mayor parte de los temas se discuten y deciden según los intereses de las partes y teniendo en cuenta la supremacía del bien común. Salvo por atavismos retrógrados, en la actualidad pocos cuestionan el lucro empresarial o el derecho de las comunidades a vivir en un ambiente libre de contaminación o las demandas laborales que bregan por un mayor bienestar.

El empresario contemporáneo debe abandonar su egocentrismo y respetar a los agentes de interés que lo acompañan en su quehacer. Para cumplir ese cometido puede recurrir a la RSE, que le brinda la oportunidad de hacer lo correcto y le recompensa en imagen, clientes y ganancias. Al contrario, si persevera en encapsularse y no respetar el fair play, el mercado se encargará de sancionarlo.

El Estado debe implementar las condiciones que promuevan la inversión y el crecimiento económico y también garantizar que la actividad fabril funcione en términos sustentables, sin dañar el entorno o la calidad de vida de la población. El *laissez faire* o la desidia estatal son nefastos en el sustento de los equilibrios, así como es ilusorio esperar que sea el mercado el que regule los temas medioambientales y laborales. En este ámbito, el imperio de la ley y la voluntad gubernamental serán los avales para que los eventuales infractores se abstengan de transgredir la convivencia.

La RSE es un aporte optimista a la gestión de las empresas y una esperanza para que las partes involucradas convivan en un ambiente de respeto mutuo y de negocios favorables para todos. La ética comercial, la convivencia con la comunidad y el medioambiente y las políticas laborales que propenden a mejorar la calidad de vida de los empleados, son valores loables, pero compiten con el afán de lucro, atributo inherente a la cuestión empresarial. Mientras la RSE se entienda como un gasto y un simple mecanismo para atenuar problemas, su implementación se sustentará en el miedo y en la conveniencia y, por lo tanto, su aplicación será efímera. Cuando el empresario asuma que su labor es socialmente trascendente, que debe basarla en códigos de ética y ejercerla con respeto hacia los agentes de interés con los que interactúa, la RSE estará cumpliendo a cabalidad su cometido. Antes que ello ocurra, es difícil imaginar que esta herramienta supere la etapa de filantropía, aplicada con fines de marketing.

BIBLIOGRAFÍA

- Acción Empresarial. **“El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en Chile y en el Mundo”**. Santiago, 2003. Ver www.accionempresarial.cl
- Boiral, O. **“Environnement et gestion”**. Presses de l’Université Laval, Québec, 2007.
- Ballvé, A. y Debeljuh, P. **“Misión y valores”**. Editorial Planeta, Buenos Aires, 2006.
- De Wood, P. **“Responsabilité sociale de l’entreprise”**. Edic. Económica, Paris, 2005.
- IntegraRSE. **“Introducción a la Responsabilidad Social Empresarial”**, Panamá, 2004. Ver www.integrarse.org.pa
- Kliksberg, B. **“Ética y empresa, una demanda social”**. Diario La Nación de Buenos Aires, 18.02.2005.
- Llano, A. **“Dilemas éticos de las empresas actuales”**. Conferencia inaugural del 33º Congreso de la Asociación Española de Dirección de Personal. Pamplona, 07.10.1998.
- Moreno, C. **“El liderazgo ético, un reto empresarial”**. Ver www.rrhmagazine.com
- Ojeda, P. **“Hacia un liderazgo democrático en la empresa”**. Green Print, Concepción, 1999.
- Ojeda, P. **“Responsabilidad Social Empresarial, una visión alternativa del caso de la planta de celulosa Valdivia”**. Ediciones Universidad del Bío-Bío, Concepción, 2006.
- Teixidó, S. y otras. **“Responsabilidad Social, doce casos empresariales en Chile”**. Prohumana, páginas 17 a 20, Santiago, 2002. Ver www.prohumana.cl

