

Responsabilidad Social Empresarial y Comunicación: relación para la transformación social

Xiomara Zambrano

Resumen

La Responsabilidad Social Empresarial, RSE, es un término que abarca el diálogo interdisciplinario y reviste una dualidad táctica-estratégica para las organizaciones y los sujetos involucrados. Desde una perspectiva sistémica y orgánica, es una tendencia en los negocios y un modelo emergente en la administración empresarial para integrar lo económico con lo social, lo ético y ambiental. Allí, la comunicación es el vehículo y la plataforma instrumental para agenciar los procesos de transformación social implícitos en la RSE. La relación entre comunicación y RSE es un factor facilitador para tal autopoiesis organizacional.

Palabras clave: Responsabilidad Social; Comunicación; Organización

Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) is a concept that encompasses interdisciplinary dialogue and that includes a techno-strategic duality for the organisation and subjects involved. From a systematic and organic perspective, it is a tendency among businesses and at the same time a emerging administrative model that integrates the economic, the social, the ethical and environmental into a single process. In it, communication is the vehicle and instrumental platform to manage the transformation elements that are implicit in CSR. The relation between communication and RSE is a facilitating factor for the autopoiesis within companies.

Key words: Corporate Social Responsibility, Communication, Organisation

Résumé

Le terme de responsabilité sociale d'entreprise, RSE, englobe la notion de dialogue interdisciplinaire, et implique une dualité tactique et stratégique pour les organisations et ses intervenants. Dans une perspective systémique et organique, elle constitue une tendance dans le monde des affaires, mais aussi un modèle émergent en gestion d'entreprise visant à intégrer la dimension sociale à l'aspect économique, éthique et environnemental. La communication est alors le véhicule et la plate-forme instrumentale pour organiser le processus de transformation sociale implicite dans le RSE. La relation entre la communication et la RSE est un facteur de facilitation pour cette autopoïèse organisationnelle.

Mots clés: Responsabilité sociale des entreprises. Communication. Organisation.

Recibido: 12/06/2013

Aprobado: 07/07/2013

La Responsabilidad Social Empresarial, RSE, es un término que abarca el diálogo interdisciplinario y reviste una dualidad táctica-estratégica para las organizaciones y los sujetos involucrados. Desde una perspectiva sistémica y orgánica, la RSE representa un paradigma emergente en la gestión empresarial, integrador de su tradicional dimensión económica con su dimensión social, ética y ambiental. La empresa, al igual que un organismo viviente, pugna por su evolución y supervivencia dentro de un entorno signado por múltiples realidades, y toma modelos gerenciales que aporten significativamente a la continuidad y crecimiento del negocio. La RSE, vista como modelo central o auxiliar para la gestión de éste último, tiende a ser asumida como un factor facilitador para dicha autopoiesis organizacional.

Por otra parte y más allá de esa orientación funcional de la RSE, la empresarialidad en cualquiera de sus ámbitos y niveles de estructuración, es uno de los espacios de acción humana impulsores de transformación social. Su condición de emprendimiento conlleva la capacidad de trascender el tradicional rol de agente económico, para ser un actor capaz de agenciar cambio constructivo e integralmente sustentable. Dentro de esa perspectiva, la comunicación se asume como un elemento articulador e integrador de los sistemas sociales.

Mediante ese enfoque se pretende exponer la relación entre Responsabilidad Social y la Comunicación, a través de un análisis teórico que persigue dibujar una posible ruta para la profundización en dicho vínculo, a través de una línea de investigación. Ese sendero parte en la responsabilidad social como espacio de convergencia epistémica, luego ir conectándolo progresivamente con la comunicación.

1. Origen y evolución de la Responsabilidad Social Empresarial, RSE

Hay multiplicidad de variantes, enfoques y disciplinas convergentes e interactuantes en las bases teóricas que dan forma a la Responsabilidad Social Empresarial. Sin embargo, no existe una “Teoría de la Responsabilidad Social”, sino un extenso espacio temático en el ámbito de las organizaciones – fundamentalmente empresariales– en su dimensión social y particularmente su sentido del deber ser, del buen actuar y del bien común. En la jerga propia de ese contexto, la preferencia se inclina al uso de términos como “Responsabilidad Corporativa”, “Ciudadanía Corporativa” o “Desarrollo Sostenible” (o sustentable), y en menor grado, “Innovación Social”.

Antes de revisar la variedad de definiciones y perspectivas existentes sobre la Responsabilidad Social vale remontarse a sus orígenes como tema inherente a la gestión de empresas. Consecuencia o no de la postguerra y de los replanteamientos que paulatinamente se comenzaron a ventilar tras las extremas agresiones –masivas o individuales– al ser humano y por el ser humano, tuvo lugar a principios de los años 50. Ocurrió en el contexto de la Ética de los Negocios¹ y teorías organizacionales y gerenciales, incluyendo el aporte del pensamiento de Peter Drucker. Sin embargo, la práctica del patrocinio y del apoyo a terceros es tan

¹ Existen diferencias de opinión en cuanto al nacimiento del término, que incluye precedentes en Estados Unidos desde finales del siglo XIX con la actitud de los dueños de grandes fortunas hacia la caridad y la filantropía. Lo cual se hizo más visible en los años 50 con la obra de Lozano, la discusión sobre el rol de las empresas a partir de las ideas de Milton Friedman, aunada a la creación de incentivos tributarios para la caridad. Poco después se inició una corriente en el mundo de los negocios con la actitud manifiesta de empresarios como Thomas Watson y David Rockefeller. En la misma época se comenzó a sentir la influencia de la ciudadanía con cuestionamientos hacia las empresas involucradas en la Guerra de Vietnam y otros conflictos de índole político y social como el Apartheid.

antigua como la humanidad, con referencias visibles en Grecia, mediante la práctica del mecenazgo.

La evolución de las teorías en las ciencias administrativas y empresariales ha impulsado transformaciones en la praxis de los negocios, en su dimensión social, sin desconocer el impacto de las presiones del entorno y la necesidad de afianzar una actuación financiera con sentido de confiabilidad. La intención común en los impulsores de la responsabilidad social es trascender la dádiva y el mecenazgo para establecer avanzadas formas de interacción con los públicos de la organización, tanto externos como internos. En casos de alto desarrollo en este ámbito se observa la conceptualización e internalización de una filosofía corporativa sustentada en la voluntad de generar valor agregado a la sociedad, con permanencia en el tiempo, tal como lo es la senda “kyosei” de la empresa Canon (Kaku, 2006). En esta filosofía corporativa en la organización ha permeado un espíritu de retribución a la sociedad, que trasciende su eficiencia financiera y la calidad de sus productos. Esta visión de las empresas es afín a los niveles de evolución en RSE que propone Allen White, académico y consultor que ha desarrollado métodos y enfoques para la implantación de la RSE, tanto de impacto global como para América Latina, entre ellos, el Global Reporting Initiative (GRI).

La forma como las empresas entienden su compromiso y su rol ciudadano han variado al igual que las demandas sociales. Por un largo tiempo la RSE se había enfocado en la actividad filantrópica, ejecutada por fundaciones-mecenas. En la actualidad hay una marcada tendencia hacia la promoción y participación en alianzas sociales, iniciativas colaboracionistas y consolidación de *clusters* con visión de sustentabilidad y de beneficio compartido, así como hacia la incorporación de tecnologías y metodologías de gestión. Éstas, además de hacer más viables los procesos, permiten la creación de sistemas de monitoreo y medición para que cada empresa elabore su Balance Social.

Las estrategias en RSE abarcan el dar, enseñar y aprender, o el cooperar. Sea cual sea la (o las) vertiente(s) de la RSE que seleccionen y muestren las empresas latinoamericanas, ha ido creciendo el interés por entender que la supervivencia de las mismas amerita una profunda reflexión ética y compromiso social. Una empresa es un ente con posibilidades de aportar e impulsar el bienestar de la sociedad, sin desvirtuar los procesos a los que se debe, preservando su rentabilidad.

Las organizaciones –durante en el proceso de instaurar una filosofía y un modelo propio de RSE– cuentan con diferentes enfoques y propuestas. Sin embargo, independientemente del camino, las estrategias tienden a alinearse con las denominadas “Metas del Milenio” establecidas por la Organización de las Naciones Unidas. Son 8 objetivos de alcance global, que deberían lograrse en el año 2015²:

- Erradicar la pobreza extrema y el hambre
- Lograr la enseñanza primaria universal
- Promover la igualdad de género y autonomía de la mujer
- Reducir mortalidad infantil
- Mejorar la salud materna
- Combatir VIH/SIDA, paludismo y otras enfermedades
- Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente
- Fomentar una asociación mundial para el desarrollo

Aunado a lo anterior, tras distintos acuerdos internacionales con participantes como la Unión Europea o los miembros del Foro Económico Mundial, se han

² Actualmente el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD; conduce una consulta global para el establecimiento de una Agenda Post-2015, bajo la certeza de que la mayoría de las metas no serán alcanzadas para la fecha.

elaborado e impulsado propuestas como el modelo de gestión “*United Nations Global Compact*” y el “Libro Verde” de la Unión Europea, con el propósito de homogeneizar puntos de vista y métodos de evaluación. Incluso las corporaciones multinacionales han ido desarrollando sus propios estándares de actuación en la materia.

Las regiones también han propuesto criterios, posiciones y prácticas, vinculados a las características de su territorio. En el caso de Europa, por ejemplo, por tiempo prolongado hubo una clara tendencia hacia la implantación de programas ecológicos y de eficiencia energética, así como políticas de promoción al diálogo abierto y transparente entre la empresa y sus grupos de interés. Sin embargo, el impacto de la crisis económica extendida entre sus países miembros ha desacelerado esa vertiente, reorientando la conversación de RSE hacia temas como reducción del desempleo y el emprendimiento, entre otros necesarios para resolver las carencias cotidianas y urgentes que afectan al ciudadano.

Esa vertiente se acentúa en el caso de los países en desarrollo, con una mayor promoción de acciones de asistencia social para combatir los rezagos, especialmente la pobreza y las desigualdades. En Latinoamérica, además de coincidir con la región europea en ciertos temas sociales, se observa una marcada tendencia hacia la inversión social en educación y capacitación, el acercamiento a las comunidades y la articulación de redes. Entre estas últimas se encuentra Forum Empresa, nodo donde convergen múltiples instituciones empresariales sin fines de lucro, para conformar una comunidad de pensamiento y promoción de la RSE en América Latina. Esta red impulsa una filosofía de hacer negocios en las compañías que operan en forma sustentable, reconociendo los intereses de distintos públicos y considerando al medio ambiente y las generaciones futuras

El papel de la empresa como un ente con vida propia que interactúa con otros teniendo como plataforma el sentido económico de la acción dentro de un contexto altamente dinámico, cambiante e influyente, caracteriza esa perspectiva de la RSE, bastante extendida en el ámbito empresarial latinoamericano.

En el caso específico de Venezuela los planteamientos teóricos acerca de la RSE han sido abordados principalmente por Charo Méndez, mediante una revisión histórica del tema y metodologías para la gestión, Víctor Guédez y Emeterio Gómez con la acentuación de los temas éticos; institucionalmente por Alianza Social y CEDICE, con una variada oferta de literatura, recursos web y eventos especializados; y los programas de formación de cuarto nivel adelantados por casas

de estudios como la Universidad Metropolitana, la Universidad Simón Bolívar y la Universidad Católica Andrés Bello a través de su Centro Internacional de Actualización Profesional.

2. La RSE como concepto

La principal definición de la RSE, globalmente aceptada y validada se formuló en el “Libro Verde” de la Unión Europea (2001) y expone que “La responsabilidad social de las empresas es, esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio”. Este concepto va ligado en forma casi indisoluble con el Desarrollo Sostenible, en su fomento a las organizaciones hacia un desempeño consciente sobre la implicación de sus prácticas y el uso de los recursos del planeta, para evitar el deterioro progresivo de la especie humana y de la sociedad en general. Para lograrlo, la acción organizacional debe centrarse en el cumplimiento de objetivos rectores: sociales, económicos y ambientales. Ese pensamiento pro-legado generacional a partir de la ecoeficiencia ha sido influido por el llamado “Principio de Responsabilidad” propuesto por el pensador Hans Jonas (1995) con prácticas concretas, el cultivo de la ética y el desarrollo humano. La mirada del impacto hacia el otro en el accionar consciente, es la médula de ese principio.

La segunda definición pertenece a la socióloga venezolana Charo Méndez (2003), quien expone que la Responsabilidad Social Empresarial:

Ha sido asumida como una nueva estrategia empresarial y de competitividad por las grandes corporaciones (...) incluyen como responsabilidades sociales aquellas vinculadas con la elaboración de códigos de ética en las empresas, la realización de diálogo con actores claves, las relaciones transparentes con los sindicatos y la competencia, la valorización de la diversidad, el conocimiento y difusión sobre los daños de los productos,

hasta las contribuciones para campañas políticas, prácticas anti–corrupción y participación en proyectos gubernamentales (p.178).

Ese concepto enfatiza una función estratégica y una praxis, volcada en la gestión de relaciones y ganancias equilibradas, justas y recíprocas, con compromiso ante la sociedad. Es una orientación conectada con la Teoría de los *Stakeholders* divulgada por Edward Richard Freeman en 1984, que los define como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de una empresa” (Freemann citado por Argandoña, 1998) tales como trabajadores, comunidad, proveedores, gobierno, sociedad, gerentes, propietarios, entre otros. Más allá de esa identificación de grupos de interés para el diseño de mapas que grafiquen las partes en un contexto de interacción social; así como el posterior análisis y elaboración de estrategias, otras variantes dan fuerza al relacionamiento entre actores como uno de los fundamentos conceptuales en responsabilidad social. Una tesis extendida es la de Rosabeth Moss Kanter (1995) sobre la coordinación inter-sectorial para la revitalización de las ciudades, con sus posteriores adaptaciones o integración en proposiciones en el ámbito del diálogo social. En ese campo integrador de estrategias organizacionales e interconexión social, es relevante la metodología para la construcción del alineamiento entre actores sociales (Austin y Reficco, 2005) a partir de sus valores, estrategias y misiones. Esta encausa la discusión hacia la colaboración intersectorial, con una necesaria combinación de amplitud y profundidad en las iniciativas y vínculos, que representa una variante en la aplicación del principio de Gregory Bateson sobre la necesaria búsqueda de la pauta que subyace y conecta a los miembros de un sistema.

La más reciente teoría de Michael Porter y Mark Kramer (2011) en cuanto a estrategias de negocio, llamada “Creación de Valor Compartido” (*Creating Shared Value*) resitúa el sentido de ser de las empresas y coincide con el concepto “kyosei” de Kaku, acerca de la creación de valor con una perspectiva de proximidad e imbricación con otros actores sociales. Para estos académicos de Harvard este enfoque establece una etapa posterior a la Responsabilidad Social. “*Shared value, then, is not about personal values. Nor is it about “sharing” the value already created by firms—a redistribution approach. Instead, it is about expanding the total pool of economic and social value*” (¶13). Implica tres niveles, que se resumen en reconcebir las necesidades, los productos y el mercado; redefinir la productividad analizando con detalle la cadena de valor para generar impacto social y ser productivo; y en tercer lugar pensar con atención y mirar hacia los “clusters” para identificar cuáles son las empresas de las que se depende para hacer lo que se hace. Como resultado, se manifiesta un sentido de aporte a la sociedad a través de

lo que se hace. En esa visión de evolucionismo y trascendencia corporativa, Allen White ya había identificado tres momentos de evolución, en el estado de la Responsabilidad Social en las empresas: moda (superficial y frágil), integración y transformación. Éste último representa la meta o etapa final, y no es sencillo ni común alcanzar, ya que implica es dar el salto de la cultura de “*shareholderism*” (nacida a partir de la Teoría de Rendimiento para los Accionistas de Milton Friedman) a un sistema que albergue corporaciones prósperas y sociedades equitativas.

Ante esos conceptos vale resaltar el giro que en Venezuela plantean tanto el profesor Víctor Guédez (2006) como el profesor Emeterio Gómez (2005), sobre la RSE. Ambos distinguen a la eticidad como algo necesario e implícito en una empresa, incluyendo los individuos que la constituyen. Según Guédez, “no puede haber responsabilidad social de las empresas independientemente de las personas que las conforman” (p. 168). El planteamiento de Gómez aporta la noción de Responsabilidad Moral como elemento crucial en la acción humana y fundamentalmente en la empresarial, tal como insiste en la importante obra compiladora en materia de RSE realizada por la organización venezolana Alianza Social (2010).

El rasgo específico que distingue RME de la RSE es que la conducta moral sólo aparece cuando está de por medio un esfuerzo, costo, sacrificio o reducción de la ganancia. En otras palabras, que la RSE se ubica –o se mantiene todavía– estrictamente en los terrenos de la rentabilidad económica y del respeto a la ley (p.42).

Al ubicar el tema en el contexto del Tercer Mundo, el eje moral cobra peso como el sentido último del quehacer empresarial, como un deber ser intrínseco a su rol de agente de cambio –y desarrollo– social desde la dimensión económica. Para Gómez, sin resolver o sin ser parte de la solución de los problemas básicos de la sociedad, entre ellos la pobreza, una “ética de la sobrevivencia” se mantendrá a la par con una “ética de la abundancia”, contribuyendo ambas a los desequilibrios que aún imperan. El fomento o incentivo del desarrollo espiritual de las personas que conforman la empresa, es desde este punto de vista, el camino a tomar.

3. La relación con el Otro

En los sistemas sociales, ámbito donde opera la responsabilidad social, el individuo en su relación con el otro (u otros) adquiere significancia como actor. Su singularidad es la base y meta de la sociedad, considerando las implicaciones de su acción social, entendida ésta como conducta manifiesta en un hacer interno o externo, con un sentido subjetivo. De acuerdo a Max Weber (1922), se llama acción social aquella en la cual el sentido mentado por un sujeto o sujetos está referido u orientado en función de otros. Esta cualidad diferencia a la acción social de aquella que no lo es.

Nombrar a un actor como tal, de acuerdo a Fernando Reyes y Sergio Salinas (2002), requiere de elementos distinguibles, con un visible sentido del actuar e intervención en el mundo, de producir "situaciones históricas"³ y autocomprenderse en un sentido de pertenencia hacia un grupo necesariamente definido. En este concepto de actor social prevalece la capacidad del sujeto en ver, definir y estructurar una realidad de la cual se es parte. Hay un elemento dinámico e intersubjetivo en el actor social, cuando manifiesta la experiencia del Para-otro, y cuando la sociedad reconoce un grupo provisto de conciencia como los "hacedores-de-algo".

Explican Reyes y Salinas que un actor social posee atributos de reconocimiento explícito para ser tal, debe ser reconocido por otros actores que identifican su actuar: "**Ellos** los-que-hacen-esto" (los empresarios, por ejemplo). Otro rasgo clave es la formulación y difusión de demandas metasociales o deseos de transformación cultural, sin pretensiones de poder o movilización de calle. De modo que los actores sociales tienden a lo tribal y al dominio de espacios parciales en los que se juegan ideales de autonomía, participación, y desarrollo de potencialidades humanas.

En la organización y revisión que González (2007) hace de la terminología de Niklas Luhmann en su Teoría de los Sistemas Sociales (1984), la noción de actores sociales es sistémica: configuran un entramado social contemporáneo como un conjunto extendido de sistemas relativamente autónomos que se diferencian

³ En la producción de situaciones históricas Reyes no se refiere a la duración de una actividad, o de un hecho. Es preciso identificar en ella un ser-para-sí (nosotros-sujeto) y su correspondiente ser-en-el-mundo (intervención en el mundo).

entre sí.⁴ Esto último es imprescindible para la evolución social, y al interrelacionarse tiene que haber claridad en sus atribuciones y en sus posibilidades de selectividad, mediante un ejercicio de permanente redefinición de los mecanismos de diferenciación. Por otra parte, el actor, en sentido amplio sólo podrá operar como tal, en tanto sea capaz de autonombrarse, de auto-comprenderse; por ello es básica la comunicación capaz de brindar herramientas en la distinción con otros sistemas y con el entorno. La comunicación en esta teoría es concepto clave para en el abordaje de los actores, al enunciar que la sociedad se compone de comunicaciones entre hombres. La efectividad de la comunicación es posible cuando las distintas partes sean conscientes de la capacidad que tiene cada una de ellas para seleccionar una determinada pregunta, respuesta o acción, aceptación o rechazo de un determinado mensaje.

Luhmann focaliza su análisis en las funciones sociales que los actores llevan a cabo y los relacionan con un determinado sistema social, que los configura, los sobrepasa y trasciende, al ceñirse a un conjunto determinado de acciones y normas. El acoplamiento individuo-organización social es mediatizado por la comunicación, siendo ésta a su vez el instrumento para el relacionar, paso necesario en la construcción social. Dentro del relacionar, el concepto de comunicación se hace imprescindible. En la Teoría de los Sistemas Sociales, signada a su vez por los aportes de Bateson, Maturana y Varela, entre otros autores, la comunicación es un acto netamente social, vinculado a un entorno, que tiene lugar entre sistemas con capacidad auto-referencial. Conciencia y comunicación son elementos vinculados y co-dependientes.

En esa misma dirección, en el propósito de comprensión del actuar social, se incorpora el concepto de relación social. Previo a las discusiones contemporáneas de marcada inclinación sistémica, Weber (ob.cit) había aportado definiciones en ese campo. Por tanto, la relación social es una conducta signada por la pluralidad, la reciprocidad y fundamentalmente la probabilidad de que las partes actúen en un sentido establecido. Las expectativas y los fines orientan la activación y desarrollo

⁴ En Luhman la sociedad es vista como un conjunto de sistemas que compartirían un entorno común: el Sistema social, el Sistema psíquico, el Sistema máquina y el Sistema vivo, que conforman –a nivel “societal” – un entorno macrosociológico de creciente complejidad. De acuerdo a la explicación de González (2007) esa perspectiva de influencia cibernética, a mayor nivel de desarrollo de los distintos sistemas sociales, mayor tiene que ser su diferenciación para desenvolverse socialmente, con el objetivo de permanecer, adaptarse, reproducirse y evolucionar al interior de un entorno que –por decirlo de alguna manera– los desafía.

de las mismas, diferenciándose relaciones sociales transitorias de las permanentes. Sobre estas nociones Weber enfatiza la existencia de contenidos que confieren orden y validez a las relaciones, a partir de las cuales se desarrollan nociones básicas para las ciencias sociales. Para efectos de comprender la vinculación con la responsabilidad social, se toman de Weber (op.cit) los siguientes conceptos:

- *Comunidad* es entendida como una relación social en aquellos grupos en los que “la actitud en la acción social en el caso particular por término medio o en el tipo puro se inspira en el *sentimiento* subjetivo (afectivo o tradicional) de los participantes de constituir un todo” (p.33).
- *Sociedad*: Es una relación social “cuando y en la medida en que la actitud en la acción social se inspira en una *compensación* de intereses por motivos racionales (fines y valores) o también de una *unión* de intereses”. Descansa en un acuerdo o pacto racional por declaración recíproca (p. 33).

La diferencia clave se encuentra en la intención y cálculo que diferencia a la sociedad de la comunidad, con una implícita necesidad de creación de un orden que permita su existencia y operación. Mientras que la membresía o adhesión a una comunidad, por ser de índole afectiva, da a entender que se puede formar parte de la misma sin estar consciente de esa pertenencia, ni de los fundamentos que la promueven. Simplemente, nace del deseo de estar dentro de un espacio social con identidad diferenciada. En ambos casos, se trata de relaciones sociales.

Desde otro punto de vista, Morin (1996) establece que las relaciones ocurren en dos maneras: entre las partes de un sistema, o entre los sistemas en sus relaciones mutuas (y por tanto como parte de un metasistema referente). En cualquiera de ambas se puede optar por describir a las partes de un sistema como subsistemas, o identificar un sistema de alcance mayor o metasistema que englobe a las organizaciones interactuantes. Las relaciones se fundamentan en los procesos de intercambio inter-organizacional y, de acuerdo al bucle tetralógico característico del paradigma de la complejidad, constituyen las interacciones que, según el momento, actúan dentro de un caos o de un orden. Desde el punto de vista biológico, las mismas son vistas como campos de permanente afectación entre estructuras conectadas.

De igual modo lo explica Maturana (1990) en el estudio de las interconexiones entre los individuos –de las cuales van dando lugar a la

conformación de relaciones según su tendencia a la reproducibilidad– la conducta es definida metafóricamente como danza de relaciones externas o “los cambios de postura o posición de un ser vivo, que un observador describe como movimientos o acciones en relación a un ambiente determinado” (p. 92). Por lo que las relaciones son posibles en el ser de la organización–sistema, y éste, a su vez, es tal en tanto sus partes interactúen entre sí.

Siendo así, mediante el relacionar –o religar– al estudiar sistemas con un alto componente humano y describirlos como campos unificados, el observador tendría que valerse de preguntas tales como: ¿Cuáles son esos elementos que generan coincidencia? ¿Se dan en forma natural o inducida? ¿Qué incidiría para que las interconexiones sean más recurrentes, y más aún, para que se activen? La realidad relacional opera entre el individuo y los otros y desde la mirada de la física cuántica, coexiste entre ellos una dinámica permanente, con infinitud de posibilidades de movimientos entre las partes, así como de influencia que las mismas ejercen entre sí.

Las relaciones muestran las consecuencias de los procesos de transmisión de información intrínsecos en la comunicación (ya descrita desde su función de inducir perturbaciones con potencial transformativo). Esto puede complejizar aún más la descripción de una relación como un todo, en la medida en que se identifiquen en las inter-relaciones procesos de mediación entre las partes, con efectos o consecuencias en terceros y en el sistema o todo. Para entender la posibilidad del acoplamiento social efectivo – uno de los ejes conceptuales intrínsecos a la responsabilidad social – es pertinente el modelo propuesto por Austin y Reficco, a ser abordado más adelante.

Alineado con la estrecha vinculación entre el pensamiento complejo y la intersubjetividad de los sistemas sociales, vale hacer referencia al modelo de Leonardo Shvarstein (2003) sobre Inteligencia Social, definido como conjunto de competencias necesarias para el cumplimiento de la responsabilidad social de las organizaciones (p. 68), sitúa al sujeto como el centro de la acción en vez de la organización (empresa o institución):

“Si un individuo es socialmente inteligente, pero el contexto organizacional no está orientado al cumplimiento de la responsabilidad social,

la única forma que tendrá de desarrollar su potencialidad será como actor, actuando por propia elección y no como personaje en el cumplimiento de las demandas sociales de su rol” (p.70).

En este planteamiento cabe la potestad del ser en acción trascender o sustraerse de un papel asignado (o aceptado), plegándose a su condición primigenia de actor social. Por lo cual la acción mandatoria organizacional (en el caso de las empresas) no es un espacio limitante para quien asuma conscientemente el vínculo entre su capacidad transformadora y su accionar social. El desarrollo de redes socialmente inteligentes se centra en las competencias del individuo, tal como se observa en la Tabla No.1.

Tabla 1. Competencias integradoras de la inteligencia social

<p style="text-align: center;">Competencias Intrapersonales</p>	<p style="text-align: center;">Competencias Interpersonales</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Conciencia de sí: conocimiento de la propia condición social, de cómo uno llegó a ella, de cuáles son las propias necesidades sociales. • Autorregulación: restitución de equilibrio en caso de alteración en la satisfacción de esas necesidades. • Motivación: orientación a la satisfacción de las propias necesidades sociales. • Pensamiento sistémico: posibilidades de relacionar las necesidades sociales de los distintos actores en un mapa causal que las integre con otro tipo de necesidades (económicas, políticas culturales), promocionando la sinergia 	<ul style="list-style-type: none"> • Empatía: identificación con las necesidades sociales de los otros; reconocimiento de la satisfacción de las necesidades sociales como explicación de la conducta de otros. • Influencia: movilización de las personas hacia la satisfacción de necesidades propias y ajenas. • Resolución de conflictos: actualización en situaciones de confrontación derivadas de la satisfacción de necesidades sociales, tendiendo a promover relaciones de cooperación para tal fin • Comunión: establecimiento y favorecimiento de lazos sociales

social.	solidarios.
---------	-------------

Tomado de: Schvarstein, L. (2003). *La Inteligencia Social de las Organizaciones*. (p. 81)

Estos dos ejes de competencias –intrapersonales e interpersonales– representan la integración del autor del modelo de Daniel Goleman (ob.cit) sobre inteligencia emocional junto con los de otros autores en el campo cognitivo y sistémico.

4. La comunicación en la dinámica social

La comunicación es el eje de los sistemas sociales de la construcción del alineamiento y de la constitución de los actores sociales en sus significatividad como tales, siendo el punto de partida para el entramado social y sus procesos transformativos. Y la responsabilidad social se ha ido asumiendo como modelo de gestión empresarial –directamente proporcional a la darwiniana necesidad de evolución para la supervivencia- cuya consecuencia es la transformación social, en el cual las organizaciones y las personas ejercen un rol de agentes de cambio.

Por su impacto en la discusión en torno a los sistemas sociales y el paradigma de la complejidad como perspectiva para la comprensión de la sociedad contemporánea, en esta reflexión selecciona el concepto de comunicación desde el contexto de la biología del conocer o teoría de la autopoiesis, el cual sitúa a la comunicación en un proceso de coordinación conductual que se observa como resultado de las conductas que se dan en el acoplamiento social (Maturana y Varela, 1984 p.129). Es un elemento clave en la Teoría de los Sistemas Sociales propuesta por Luhmann, en la cual la comunicación trasciende el rol de vehículo transmisor de información para ocupar un carácter agencial y transformador entre el conocedor y lo conocido. La comunicación se sitúa en una perspectiva de conexión entre las partes – entendidas como organizaciones diferenciadas – una vez establecida la sinapsis, están sujetas a las perturbaciones consensuadas en sus estructuras por lo que recibe del otro durante la transmisión, con reciprocidad. Es decir, la pregunta eje en la observación de ese proceso es qué ocurre en quien recibe aquello transmitido.

En esa postura la comunicación misma es la que comunica. Son las necesidades y deseos del sistema sociedad los que motivan que se produzca el subsistema comunicación como mecanismo de relación y una metacondición que no niega la autonomía o libre albedrío. Para Martínez (2003), en su estudio sobre esa teoría, el “sistema, complejidad, diferencia o bien acción, sujeto o consenso no son sino abstracciones, constructos o al menos interpretaciones que el hombre hace de lo que de algún modo o de otro percibe desde la autonomía de su sensibilidad – humana” (¶.53). La comunicación, en esta teoría, es el *modus operandi* de la complejidad. Es vivencia en la certeza de lo mutable.

Por otra parte, la responsabilidad lleva implícita la alteridad. Noción reiterada en la filosofía ética de Emmanuel Levinas (1978), el diálogo existencial “Yo-Tú” de Martín Buber (1993) y en la neurociencia, con Michael Gazzaniga (2005) en sus estudios acerca del cerebro y la moralidad. La responsabilidad ocurre y se experimenta como acción social, ante la percepción de otro sujeto. Es una valoración dependiente a su vez de otra valoración, la de ese Otro. Éste último es el puerto de llegada de la responsabilidad, concepto que sólo es posible mediante y en la interacción con los demás, en la relación social. Lo cual potencia esa cualidad como una forma de talento humano, según la Teoría de las Inteligencias Múltiples de Gardner (2001). La responsabilidad, al ser un concepto validado con el hecho social, compone una arista fenomenológica al asignar sentido, desde una identidad en relación con otra que se proyecta y comunica, aún sin estar consciente de ello.

4. Dimensiones de la comunicación en la RSE

Los conceptos precedentes conducen a proponer la identificación de dos dimensiones de la comunicación como propuesta de vínculo entre ésta y la Responsabilidad Social Empresarial, RSE. La primera de ellas se denomina *dimensión mediática*, inherente a lo informacional, ámbito de la producción de contenidos para la gestión de la reputación; y la segunda, la *dimensión agencial-relacional*, de índole transversal a todas las acciones comprendidas en la gestión de responsabilidad social.

4.1 Dimensión mediática

La comunicación para la organización que necesita dar cuenta de acción es un fin en sí mismo. Forma parte de la agenda editorial en el ámbito de la comunicación corporativa, orientado a crear productos para dar soporte a objetivos divulgativos dentro del desempeño social, ético y ambiental. El propósito central de las acciones en la agenda comunicacional de la organización es informar. El emisor (empresa) emplea o diseña canales cuyos contenidos reúnen conceptos y experiencias con intencionalidad en los mensajes para promover en el receptor (entendido como sujeto perteneciente a un grupo de interés) la elaboración de juicios de valor, en el campo de lo social y lo moralmente correcto. Ello es indispensable para el acoplamiento de la corporación con un entorno expectante, demandante y suspicaz. Los insumos de tales contenidos lo originan actividades puntuales o permanentes, sistematizadas o casuales que son registradas y documentadas; como por ejemplo un acto de donación, la visita de representantes de la empresa a la sede de una organización vecinal o el informe de un auditor especializado en higiene ocupacional y seguridad industrial.

La dimensión mediática de la RSE es visible, al abarcar algunos de los distintos tipos de soportes descritos por Scheinsohn (1997) en la comunicación corporativa: materiales, ambientales, y de gestión. En correspondencia con esas categorías, se encuentran:

- Anuncios publicitarios, boletines de prensa, merchandising, revistas, manuales, folletos y otros impresos
- Arquitectura y decoración con sentido ambientalista y ecoeficiencia
- Balance social. Esta es una publicación especializada, apoyada en estándares y auditorías certificadas para dar cuenta de la gestión en materia de RSE

A esa clasificación se agrega la gama de espacios y recursos digitales propios de las TIC's, tales como los portales o páginas web, blogs y redes sociales, cuando su propósito es informativo, en apoyo a la difusión de proyectos,

programas e iniciativas, como parte de la oferta editorial multimedia o multiplataforma que establece una organización.

4.2 Dimensión agencial-relacional

En esta segunda dimensión, agencial-relacional, el rol de la comunicación es reforzar a la responsabilidad social como paradigma de interacción para la transformación de la sociedad, en aras una “macro-autopoiesis” (la conservación de la sociedad misma). La empresa forma parte de ese macro sistema comunicante y ejecuta dentro de él tareas para el consenso, colaboracionismo, entendimiento y la persuasión con propósitos de cambios en el comportamiento de los actores. Aquí la comunicación cumple un propósito instrumental, no necesariamente visible pero evidenciable en lo fáctico: un acuerdo tras un proceso de negociación entre una empresa y una organización no gubernamental para aliarse en una causa común, es el resultado de una madeja de intercambios entre las partes, quienes fueron construyendo sus propias conjeturas acerca del otro, su identidad y estructura de pensamiento.

En el relacionamiento con fines de cooperación, el acoplamiento es indispensable para el direccionamiento de las partes hacia un objetivo común. La efectividad de la comunicación, por tanto es clave, en la construcción del alineamiento. Este modelo de Austin y Reficco (2005) persigue el logro de alianzas efectivas entre actores sociales y el entendimiento de la organización con sus grupos de interés o *stakeholders*, con fines colaborativos, a partir de la sincronización en valores, estrategias y misión. Este modelo es el tránsito de la verticalidad característica de la filantropía, a la horizontalidad colaboracionista y co-creadora.

La claridad en los elementos que componen la identidad de las partes (misión y visión) confiere mayor viabilidad para establecer los factores vinculantes, facilitando la construcción de un alineamiento efectivo y sólido. Por lo que la previa gestión estratégica de articulación y promoción efectiva de la realidad corporativa permite a los actores detectar oportunidades y seleccionar vías vinculantes en los dos tipos de alineamiento definidos por los autores, con base a dos polaridades:

amplitud (amplio-estrecho) o profundidad (superficial-profundo). Al igual que en los procesos sinápticos, “las conexiones tenderán a ser más sostenibles cuanto más amplia sea la conexión entre los socios”. (Austin y Reficco, p. 78). La comunión de valores es el factor principal, seguido de la similitud en las estrategias de cada organización y en tercer lugar, la coincidencia en la misión. Son aspectos que entonces son imprescindibles en la creación de un sistema de acción social articulado mediante los aportes que las partes estén dispuestas a realizar, en un contexto de confianza, credibilidad. Esto es de considerar antes de formular un portafolio corporativo previo al alineamiento social: lo visiblemente comunicable debe dar cuenta de lo real.

En el alineamiento efectivo se refleja un clima de equidad en el diálogo, donde las partes involucradas colaboran y sintonizan una misma frecuencia en valores, estrategias y misiones organizacionales. Y en ese estado la acción mediadora del sujeto en la construcción de la relación es clave, a la que no se llega sin haber transitado previamente por un camino inicial de aceptación en el acto de conexión humana, para luego iniciar un complejo intercambio, voluntario e intencional, con elementos comunicantes, en el que subyace el descubrimiento mutuo como individuo y como organización representada. Por ejemplo, para una industria manufacturera que se ha reinventado para continuar operando, a través de la reorientación del negocio hacia un modelo de eco-eficiencia, es un valor el cuidado del ambiente en el entorno circundante a sus instalaciones. En ese caso, para tal organización es más factible la construcción de alianzas sociales con alguna ONG que se desempeñe en el campo de nuevas tecnologías ecológicas, para la creación de un programa de capacitación en la comunidad destinado al manejo efectivo de los desechos sólidos y por ende, lograr un entorno más limpio.

La conciencia de esa dimensión puede aportar mayores sentidos a la acción social empresarial, cuando se tiene la noción del rol de la comunicación y el diálogo para la construcción de capital relacional, social y reputacional. Los sujetos que intervienen en los procesos son agentes de cambio, mediadores en la construcción de significados, siendo canales y emisores a la vez.

En esta perspectiva la comunicación permite el entendimiento entre individuos y el afianzamiento del tejido social, partiendo de la premisa de que el individuo es la base de la RSE, como emisor, receptor y mediador. Cada vez hay una mayor inclinación a la visión del sujeto como pieza fundamental en la articulación social, e incluso la evolución del concepto de *stakeholder* en Freeman, citado por IESE (2009) conduce al rol del individuo en su singularidad como agente influyente, aún dentro de su pertenencia a un grupo. La identidad adquiere relevancia en cuanto a la necesidad de ver a los sujetos como tales, como personas, y no como masa anónima. Se incorpora también la noción de dinámica y fluctuación en las redes de relaciones, dando a entender que los *stakeholders* pueden cumplir funciones primarias o secundarias, con mayor o menor injerencia hacia la vida de la organización. La comunicación, entonces, operacionaliza la cooperación en el entendimiento social, y en consecuencia, impulsa la construcción del capital social.

Lo anterior acentúa la dimensión transformativa de la RSE, con el carácter transversal de la comunicación, herramienta de gestión clave para la cohesión de un sistema social.

Por otra parte, en esta dimensión agencial-mediadora de la comunicación en la RSE, es importante el enfoque de Inteligencia Social como modelo para el desarrollo de redes socialmente inteligentes, cuyas competencias, citadas anteriormente, llevan implícita la capacidad de intercambio que provee la comunicación, y la constitución de redes.

En su grado más transformativo (o evolutivo) el sujeto que agencia la RSE es un individuo activamente consciente de su obrar y de sus lazos de implicación como participante de un sistema. La RSE combina elementos de subjetividad, de estrategia, y de elaboración de posturas para el ejercicio de roles y funciones sociales, más allá del liderazgo y ejercicio del poder. En esto último, es notoria la diferencia en las perspectivas y significatividad de la acción social y la ética empresarial, entre el desempeño de los individuos que ocupan los puestos de

mando en una empresa (bajo un significativo acuerdo contractual) y el comportamiento del fundador-director de un negocio. El nivel del compromiso afectivo con la trascendencia del negocio es sustancialmente distinto en ambos casos, y ello influye en la relevancia que adquiere la RSE en su gestión empresarial.

5. Comunicación e identidad en la RSE

Además de lo ya mencionado en los puntos anteriores, es importante señalar la necesidad de construir, consolidar o reconstruir una identidad, en función de la proyección efectiva de la imagen con propósitos de ganancia en términos de capital reputacional, y de preservación de la empresa como organización viviente.

La comunicación es fundamental para la construcción de la identidad corporativa. La organización, vista como emisor, construye o adopta una identidad conceptual para dar cuenta de su vínculo y posición en la sociedad. En este ámbito, la dimensión de la comunicación como elemento articulador de actores en los sistemas sociales (y también entre sistemas), es más notoria. Es elemento clave en la creación y consolidación de identidad de una organización que necesita proyectarse en su compromiso social y también de fuerza impulsora para el establecimiento y desarrollo de iniciativas cuyo eje es el componente relacional, dentro de un sistema de intercambio.

Además de ese nivel de aceptación en lo que cada sujeto es y proyecta, es relevante saber cómo facilitar la sincronía inter-organizacional entre valores, estrategia y misión, componentes de la realidad corporativa. En la construcción de ese corpus de identidad, es conveniente aproximarse a las valoraciones y la actuación del empresario, en su condición de sujeto dador de personalidad a una organización. En las empresas familiares es más factible observar la estrecha conexión entre el temperamento de los fundadores con la cultura y estilo del

negocio. Ese mismo nexo se establece en las líneas de acción social de la compañía, independientemente de su materialización en productos mediáticos.

Israel Kirzner (1998) en sus estudios sobre la empresarialidad indica que ésta supone en el individuo la perspicacia, la capacidad personal para la toma de decisiones, el ser intuitivo y asertivo con la detección y aprovechamiento de oportunidades. Lleva consigo un aprendizaje continuo, como resultado de un proceso de experiencia. “Es este elemento empresarial el que hace que la acción humana sea algo activo, creador y humano, en vez de algo pasivo, automático y mecánico” (p. 50). Hay además destrezas como saber captar el conocimiento, innovar tecnológicamente y canalizarlos para capitalizar, generar y multiplicar beneficios. Los errores pudieran estar presentes en lo referente a costos de oportunidad y cálculos de beneficios, pero esto conlleva también un aprendizaje.

En el caso de las empresas cuya dirección es ejercida por su fundador y principal propietario, la historia en el campo de la RSE tiene un matiz diferente de aquellas conducidas por ejecutivos a sueldo. En las primeras la subjetividad del emprendedor se hace más evidente en la construcción de la filosofía y praxis del negocio, incluyendo el ejercicio de la responsabilidad social. Se identifica en el empresario fundador y líder de una organización, una genuina vocación filantrópica que con el tiempo puede encauzar prácticas en el negocio que vayan más allá del mecenazgo y del vínculo cultural y afectivo con el contexto en el cual opera, ya sea un país, una ciudad o una vecindad. Aquí la gestión especializada y estratégica de la responsabilidad es incorporada como parte de la necesidad de adquirir y poner en práctica conocimientos que cooperen con hacer más eficiente y confiable la operación del negocio. Es decir, incorporar al modelo de empresa criterios técnicos que impulsen su supervivencia y rentabilidad.

Cualquier esfuerzo relacional (y por ende, comunicacional) aséptico de una mirada hacia la empresario como actor social con tales características, podrá naufragar o navegar en espiral. No sólo impulsa la vida de la organización y su conducta en la sociedad, sino también es agenciador de su identidad, elemento clave para la conjugación de la dimensión mediática con la dimensión agencial-mediadora de la comunicación en su imbricación con la Responsabilidad Social Empresarial.

6. Conclusiones

Después de la anterior exploración teórica, se puede afirmar lo siguiente:

La RSE es evolución de distintas teorías organizacionales y sociales. En ella convergen y conviven los elementos más resaltantes de las mismas. Se observa a la comunicación en multiplicidad de roles que van desde la funcionalidad de la producción de objetos y acciones promocionales, hasta lo estratégico subyacente en la definición de un modelo de intercambio en el diseñamiento de un programa social. La teoría de Maturana se ve en ella desde una perspectiva orgánica, como sistema social autopoyético y comunicante.

La exploración aquí presentada es un elemento de arranque para proponer una línea de investigación que aborde el estudio de la RSE desde la mirada del empresario y el vínculo con la organización que fundó o está por fundar, y que lidera. En ese proceso la comunicación, en la dimensión mediática y la agencial-relacional, es fundamental.

La conexión con los grupos de interés compone una mirada hacia la identidad del otro, en su condición de actor perteneciente a un grupo. La conexión humana para la aproximación requiere de la comunicación.

La comunicación permite construir realidades sociales y reinventarlas constantemente, en la certeza de la mutabilidad de los contextos y la necesidad, a la vez de conservación de los sistemas sociales.

La claridad de los propósitos que subyacen a la dimensión mediática de la RSE permite acoplar las tareas al macro-objetivo organizacional de supervivencia. Nada debe elaborarse, crearse, sin tener presente el aporte que representa el producto en la construcción de capital reputacional, intelectual, relacional y social. Tener claridad en ello puede brindar al comunicador en ejercicio un mayor margen de maniobra para la ponderación y valoración de sus tareas. Esto último implica tomar conciencia de la necesidad, en algunos casos, de formar “hacia arriba”, hacia los niveles de mando e instarlos a romper el silencio en materia de responsabilidad social, siendo proactivos mediáticamente. Implica desde la reinvención de la identidad hasta la sistematización estratégica de la acción social. De alguna manera todo ello va creando un espacio de confianza y

de acervo intelectual para la preparación ante las oportunidades de alineamiento, que, dada la cambiante dinámica de la sociedad actual, pueden emerger. En esa revisión, la identidad de la organización, especialmente su cuerpo de valores y la misión, deben procurar la inclusión y reconocimiento del otro. Este será un componente valioso a la hora de cosechar credibilidad, en el diálogo social.

Referencias Bibliográficas

Austin, J y Reficco, E. (2005). *La construcción del alineamiento*. En Banco Interamericano del Desarrollo. Alianzas sociales en América Latina. (pp. 77-111). Washington.

Buber, M. (1993). *Yo y Tú*. Caparrós editores, Madrid.

Delgado, N, Furiati, C y Zambrano, X. (1991). *“La Imagen Corporativa y el Patrocinio Cultural a través de Fundaciones Privadas en Venezuela”*. Tesis de Grado para optar a la licenciatura en Comunicación Social, UCV.

Forum Empresa. (2005). *Manual de Contenidos RSE*. Recuperado de: http://empresa.org/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=56

Gardner, H. (2001). *La Inteligencia reformulada. Las inteligencias múltiples en el siglo XXI*. Paidós, Barcelona.

Gazzaniga, M. (2006). *El cerebro ético*. Paidós, Barcelona.

Global Compact & Global Reporting Initiative. (2007). *Making the Connection*, United Nations Global Compact Office.

Gómez, E. (2005). *La Responsabilidad Moral de la empresa capitalista*. Fundación Valle de San Francisco, Caracas.

González Oquendo, L. (2007). *La Teoría de sistemas sociales de Niklas Luhmann. Diccionario de términos*. Universidad del Zulia.

Guédez, V. (2006). *Ética y Práctica de la Responsabilidad Social Empresarial*. Planeta, Caracas.

Jonas, H. (1995). *El Principio de Responsabilidad*. Herder, Barcelona.

Kaku, Ruyzanuro. (2006) *La senda Kyosei*. Harvard Business Review.

Kirzner, I. (1998). *Competencia y empresarialidad*. Unión Editorial, Madrid.

Martínez, J. (2003) Comunicación, la Paradoja Incesante. *Razón y Palabra No 33*
<http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n33/jmartinez1.html>

Maturana, H y Varela, F. (1984). *El árbol del conocimiento*. Ed. Lumen, Buenos Aires.

Maturana Romesín, H y Porksen, B. (2004). *Del Ser al Hacer. Los Orígenes de la biología del conocer*. JC Sáez Editor, Chile.

Méndez Rivas, C. (2003). *Responsabilidad Social de Empresarios y Empresas en Venezuela Durante el Siglo XX*. Strategos Consultores, Caracas.

Morin, E. (1996). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Editorial Gedisa., Barcelona.

Levinas, E. (1987). *De otro modo que ser o más allá de la esencia*. Ediciones. Sígueme, Salamanca.

Reyes Reyes, F y Salinas, S. (2002). *Actores sociales: conciencia y modernidad*. Artículos PolíticaNet. Disponible en: http://www.ciudadpolitica.org/modules/newbb/viewtopic.php?viewmode=compact&topic_id=67&forum=24

Rusque, A. *Empresarios y emprendedores*. En J.A. Silva & J. Graterol (Comp.) *Gerencia y Condición Humana* (pp. 9-23). Cuadernos de Postgrado No.28. Fondo Editorial Tropykos. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Central de Venezuela.

Sheinsohn, D. (1997) *Más allá de la imagen corporativa*. Machi Grupo Editor, Buenos Aires.

Schvarstein, L. (2003). *La Inteligencia Social de las Organizaciones*. Paidós, Buenos Aires.

Weber, M (1944). *Economía y Sociedad I*. Fondo de Cultura Económica, Bogotá.

White, A. (2005) ¿Desvanecer, integrar o transformar? "*Fade, Integrate or Transform: The Future of CSR*". Traducción elaborada por Acción RSE, Buenos Aires. Recuperado de: http://www.jussemer.org/Newsletters/Resources/BSR_Allen-White.pdf

Zambrano, X. (2008) *Aproximación al pensamiento complejo para una comprensión del vínculo humano*. En J.A. Silva & J. Graterol (Comp.) *Gerencia y Condición Humana* (pp. 97-131). Cuadernos de Postgrado No.28. Fondo Editorial Tropykos. Universidad Central de Venezuela.