



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE TEORÍA  
ECONÓMICA Y ECONOMÍA POLÍTICA

# **Desarrollo Incluyente: Empresarialidad Responsable y Reflexividad Social**

**Una aproximación, desde la Teoría Económica,  
a modelizaciones alternativas para el espacio iberoamericano.**

*Doctorado en Teoría Económica y Economía Política*

## **TESIS DOCTORAL**

**Tomo II – Apartados 5. a 9.**

**Doctorando: D. Enrique S. Pées Boz.**

**Director: Dr. D. Camilo Lebón Fernández**



# Desarrollo Incluyente: Empresarialidad Responsable y Reflexividad Social

Una aproximación, desde la Teoría Económica,  
a modelizaciones alternativas para el espacio iberoamericano.

## Contenido

### **Tomo I**

1.	Introducción.....	3
2.	Marco Teórico .....	13
2.1	Modelos de Referencia y Microfundamentos Teóricos.....	13
2.2	Los modelos de crecimiento neoclásicos y sus límites.....	49
2.3	Planteo de la investigación .....	53
3.	RSE: Relevancia socio-económica y estado de la cuestión .....	87
3.1	RSE: Un fenómeno en evolución .....	87
3.2	La RSE en España y Uruguay: situación y perspectivas .....	126
4.	Aspectos metodológicos e instrumentales Un esquema analítico-sistémico innovador.....	151
4.1	Descripción general .....	151
4.2	Primera Fase de Diseño: Los aportes de la Teoría Económica .....	159
4.3	Los Agentes y sus Perfiles.....	168
4.4	Dinámica Social: Construcción y Re-construcción de Ensamblajes Personales.....	179
4.5	La RSE: Un activo intangible estratégico .....	192
4.6	Desarrollo Incluyente: Análisis sistémico del Proceso Social.....	199
4.7	El Puente: De la Teoría Económica al Álgebra Matricial .....	208
4.8	Potencial analítico-sistémico del Modelo Teórico .....	223

## Tomo II

5.	El Modelo, su construcción y sus dinámicas.....	235
5.1	La aplicación del esquema analítico-sistémico Componentes y consideraciones generales.....	235
5.2	La dinámica de formación de ensamblajes previos.....	252
5.3	Análisis del Proceso Socio-económico: Las iniciativas de RSE y las dinámicas derivadas.....	286
5.3.1	RSE: Iniciativa de Valores y Principios Éticos « $RSE_{VPE} (I)$ » .....	287
5.3.1.1	Desarrollo e interpretación .....	287
5.3.1.2	Síntesis y conclusiones parciales.....	329
5.3.2	RSE: Iniciativa de Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo « $RSE_{ATE} (II)$ ».....	341
5.3.2.1	Desarrollo e interpretación .....	341
5.3.2.2	Síntesis y Conclusiones parciales.....	384
5.3.3	RSE: Iniciativa de Apoyo a la Comunidad « $RSE_{AC} (III)$ ».....	397
5.3.3.1	Desarrollo e interpretación .....	398
5.3.3.2	Síntesis y Conclusiones parciales.....	431
5.3.4	RSE: Iniciativa de Protección del Medio Ambiente « $RSE_{PMA} (IV)$ ».....	441
5.3.4.1	Desarrollo e interpretación .....	442
5.3.4.2	Síntesis y Conclusiones parciales.....	468
5.3.5	RSE: Iniciativa de Marketing Responsable « $RSE_{MR} (V)$ » .....	479
5.3.5.1	Desarrollo e interpretación .....	479
5.3.5.2	Síntesis y Conclusiones parciales.....	505
5.4	Análisis de Redes y Álgebra Matricial.....	514
5.4.1	RSE: Iniciativa de Valores y Principios Éticos « $RSE_{VPE}$ » .....	518
5.4.1.1	Impulsos y reflexividades intra e intermodales.....	518
5.4.1.2	Matrices sociométricas y estimación de Potencia .....	525

5.4.2	RSE: Iniciativa de Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo « $RSE_{ATE}$ » .....	535
5.4.2.1	Impulsos y reflexividades intra e intermodales .....	536
5.4.2.2	Matrices sociométricas y estimación de Potencia .....	541
5.4.3	RSE: Iniciativa de Apoyo a la Comunidad « $RSE_{AC}$ » .....	549
5.4.3.1	Impulsos y reflexividades intra e intermodales .....	550
5.4.3.2	Matrices sociométricas y estimación de Potencia .....	556
5.4.4	RSE: Iniciativa de Protección del Medio Ambiente « $RSE_{PMA}$ » .....	564
5.4.4.1	Impulsos y reflexividades intra e intermodales .....	565
5.4.4.2	Matrices sociométricas y estimación de Potencia .....	570
5.4.5	RSE: Iniciativa de Marketing Responsable « $RSE_{MR}$ » .....	577
5.4.5.1	Impulsos y reflexividades intra e intermodales .....	580
5.4.5.2	Matrices sociométricas y estimación de Potencia .....	585
5.5	El Modelo y sus estadísticos - Los Coeficientes de Participación Potencial.	592
6.	Nuestra Propuesta: Caracterización y Leyes del Modelo .....	605
6.1	Caracterización del Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente.....	612
6.2	Leyes Instrumentales .....	632
6.3	Leyes Generales.....	648
6.4	Leyes Particulares.....	658
7.	Capacidad explicativa del Modelo	
	Estudio de Casos: El Libro Blanco de la RSE en España .....	671
7.1	Presentación del Caso .....	671
7.2	Desarrollo Analítico .....	687
7.2.1	RSE: Iniciativa de Valores y Principios Éticos « $RSE_{E.VPE}$ » .....	687
7.2.2	RSE: Iniciativa de Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo « $RSE_{E.ATE}$ ».....	703

7.2.3	RSE: Iniciativa de Apoyo a la Comunidad « <i>RSE<sub>AC</sub></i> » .....	717
7.2.4	RSE: Iniciativa de Protección del Medio Ambiente « <i>RSE<sub>PMA</sub></i> » .....	730
7.2.5	RSE: Iniciativa de Marketing Responsable « <i>RSE<sub>MR</sub></i> » .....	745
7.3	Evaluación Sistémica.....	759
8.	Conclusiones y recomendaciones: Políticas y Estrategias sobre RSE para el espacio iberoamericano .....	767
8.1	Compendio Ejecutivo .....	767
8.2	Conclusiones generales .....	797
8.3	Recomendaciones y Reflexiones finales .....	806
9.	Bibliografía.....	813

### **Tomo III - Anexos**

- Anexo I - Antropologías Comparadas y Síntesis Gráfica.
- Anexo II - Agentes y Ensamblajes Personales.
- Anexo III - Dinámica Social Global.
- Anexo IV - Teoría Económica: Simbología y Referencias.
- Anexo V - Análisis de Procesos: Fluxogramas de Dinámicas Sociales.
- Anexo VI - Análisis de Redes y Matrices Sociométricas.
- Anexo VII - Estudio de Casos: España - Libro Blanco de RSE.
- Anexo VIII - Funciones Frontera: Marco Conceptual.
- Anexo IX - La RSE en el espacio iberoamericano:  
Material seleccionado de trabajos previos.
- Anexo X - República Oriental del Uruguay: Perfil, Evolución y Coyuntura.
- Anexo XI - Adam Smith: Mercado y Envoltente Ética.
- Anexo XII - RSE: Propuesta de Cursos y Seminarios de Sensibilización.

*El Modelo, su construcción  
y sus dinámicas*





## **5. El Modelo, su construcción y sus dinámicas**

### **5.1 La aplicación del esquema analítico-sistémico<sup>453</sup> - Componentes y consideraciones generales**

El *Modelo Teórico de desarrollo económico incluyente* que hemos diseñado y en este acto ponemos a consideración, lo describimos como “ $(\Sigma_v \xrightarrow{v} \Lambda_v)$ ” e identificamos por “ $M_v$ ” –conformado según “ $\Sigma_v$ ”,<sup>454</sup> un sistema objetivamente expresivo de una “antropología fundamental” nominada como “ $A$ ”, generalmente más abarcante y compleja que “ $\Sigma_v$ ”, y por “ $\Lambda_v$ ”,<sup>455</sup> sistema legal de “ $M_v$ ”–, el cual, una vez afectado por el “principio económico”, se transformará en “ $\overline{M}_v$ ”, constituyéndose en una estructura  $(S_{1v}, S_{2v}) \xrightarrow{v} L_v$ .<sup>456</sup> Mientras que  $(S_{1v}, S_{2v})$  representa a la antes mencionada antropología fundamental “ $A$ ” –ensamblaje personal de creencias, valores, actitudes y representaciones teórico-técnicas-, “ $S_{2v}$ ” –sistema de enunciados antropológicos caracterizantes del “principio económico” aplicado a “ $\Sigma_v$ ”- es relativo a “ $S_{1v}$ ” –sistema conteniendo todos los enunciados de “ $\Sigma_v$ ”, excepto los incluidos en “ $S_{2v}$ ”-.<sup>457</sup> Por su

---

<sup>453</sup> Su detallada descripción se incluye en el “Apartado 4. Aspectos metodológicos e instrumentales”.

<sup>454</sup>  $\Sigma_v$ : Caracterización de “mundos ideales” a partir de antropologías particulares. En nuestro caso, la referente principal será la que, en el *Cuadro I del Anexo I*, hemos identificado como “Antropología meta-austriaca”, sin perjuicio de la incorporación oportuna de conceptos emergentes de obras como las de Knight, Schumpeter, Nelson & Winter y otros autores, y especialmente los vinculados a la Economía Evolutiva (Boulding y Witt, entre otros), siempre en el marco académico-científico desarrollado por Rubio de Urquía y demás miembros del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales Francisco de Vitoria, de los cuales destacamos los recientes trabajos de Cañibano, Encinar y Muñoz.

<sup>455</sup>  $\Lambda_v$ : Caracterización de sistemas legales de “ $\Sigma_v$ ”, con especial énfasis en las consecuencias esperables de comportamientos emergentes de iniciativas de RSE en las diferentes sociedades a considerar y en los diversos agentes incorporados en este primer análisis.

<sup>456</sup>  $L$ : Caracterización de sistemas legales de  $S$ , en forma similar a lo actuado con respecto a “ $\Sigma$ ”, ahora incorporado el “principio económico” y con especial énfasis en las consecuencias esperables de comportamientos emergentes de iniciativas de RSE.

<sup>457</sup> Cabe ser recordado, según Rubio de Urquía, que en Teoría Económica Moderna, la pregunta acerca de cómo las personas adoptan sus haces de planes acción, es contestada mediante un proceso analítico formado por dos etapas: (a) Se especifica “ $S_{1v}$ ”, conteniendo las secuencias de haces de planes alternativos en el mundo ideal “ $v$ ” para cada persona ( $P_{it}$ ), quedando focalizada la interrogante original en

parte, “L<sub>v</sub>” incorporará al sistema las “leyes económicas” del mundo ideal caracterizado en (S<sub>1v</sub>, S<sub>2v</sub>), las que en Estudio de Casos como el incorporado en el Apartado 7. de este informe, relativo al *Libro Blanco de la RSE en España*, permiten explicar, científicamente, elementos de “ $\overline{\Phi}_v$ ”,<sup>458</sup> interpretado como el conjunto de procesos y fenómenos real-empíricos e ideales susceptibles de ser descritos en (S<sub>1v</sub>, S<sub>2v</sub>).

La caracterización del *Modelo* y, especialmente, su grado de “economicidad”, ameritan reiterar lo oportunamente adelantado, recurriendo nuevamente a Rubio de Urquía: “lo económico en la teoría económica moderna designa, objetivamente, «localización en procesos asignativos». Esto es, localización en dinámicas consistentes en: (a) La adopción, por parte de cada persona, de un haz de planes de entre un conjunto de haces alternativos, instante a instante; y (b) El despliegue interactivo de acción personal, en un medio cambiante, en un intento de ejecución por parte de las personas de los haces de planes adoptados. La economicidad de algo no es, por lo tanto, una cualidad inherente de suyo a ese algo; algo es económico en la medida en la que está localizado en un proceso asignativo. (Consecuentemente) *Todos* los contenidos de la acción humana y sus productos percibidos en términos de modelos “M<sub>v</sub>” son objetos teórico-económicos.”<sup>459</sup>

La construcción de “ $\overline{M}_v$ ”, si bien enfatiza en la presencia de una *RSE* originada en la empresa y “reflexivamente” incentivada por sus *stakeholders*,<sup>460</sup> tiene su punto de

---

términos de ¿cuál de entre los diversos haces en (P<sub>it</sub>) adoptará, en cada instante “t” la persona “i”?; y (b) Se procede luego a “seleccionar” el haz adoptado, instante a instante, por la persona “i” mediante la aplicación del “principio económico”. (Rubio de Urquía, 2003, p. 45).

<sup>458</sup>  $\overline{\Phi}(A^k_\alpha)$ : Conjunto de procesos y fenómenos susceptibles de ocurrir en el “mundo ideal” definido por “A<sup>k</sup><sub>α</sub>”, destacando, en el modelo teórico-económico resultante de nuestra investigación, aquellos vinculados a iniciativas de *RSE* y la potencial reacción o “reflexividad” del entorno racionante en cada tipo de sociedad a evaluar.

<sup>459</sup> Rubio de Urquía, 2003, p. 52.

partida en el diseño de los “mapas”<sup>461</sup> de las *dinámicas sociales* resultantes de la concurrencia de las *dinámicas personales* emergentes de agentes empresariales actuando con *RSE*, de acuerdo con las consecuencias del “saldo social” proveniente de la *reflexividad* de los diversos grupos de interés.<sup>462</sup> Tal es su trascendencia, reiteramos, que de su grado de repercusión en el empresario dependerá –a nuestro criterio-, la propia sostenibilidad del actual impulso de *RSE* en el espacio iberoamericano.

### **El escenario de la investigación**

La Sociedad Iberoamericana a que referimos la investigación, por su notoria heterogeneidad -no obstante los diversos rasgos comunes existentes entre los países que componen la región y consecuentemente la definen-, requiere, a los efectos analíticos, de una discriminación previa en cuatro subespacios básicos, a los que les hemos asignado las siguientes denominaciones y descripciones, las que por establecerse con el único propósito de simplificar esta primera versión del *Modelo Teórico*, no revisten la consistencia de un estudio sociológico de mayor profundidad:

- I. ***Sociedad “España” (“G<sub>E</sub>”)***, representando a los países desarrollados europeos integrados en el espacio iberoamericano, y su correspondiente “Sociedad”. Su denominación responde a que aquí incluimos a uno de los dos países seleccionados para el diseño: el Reino de España;

---

<sup>460</sup> Los grupos de interés sobre la gestión de la empresa: clientes, proveedores, competencia, inversores, empleados, reguladores y la comunidad en general.

<sup>461</sup> Encinar y Muñoz, 2005a, p. 603.

<sup>462</sup> La presencia, despliegue y repercusión de la propiedad de *reflexividad*, se fundamenta en la capacidad del sujeto de verse modificado por su propia acción, y dicha capacidad es, junto con el (intento de) despliegue de la acción personal, determinante de la actividad individual y social. (Encinar y Muñoz, 2005a, p. 602).

- II. ***Sociedad americano-europea (“G<sub>AE</sub>”)***, identificada con aquellos países centro y sudamericanos con fuerte presencia de población con ascendencia europea. La República Oriental del Uruguay, nuestro segundo referente durante la investigación y diseño del *Modelo*, se ubica en este subespacio.
- III. ***Sociedad indígena-europea (“G<sub>IE</sub>”)***, correspondiente a los países del continente latinoamericano con relevante incidencia de población indígena, sin perjuicio de la presencia de población descendiente de familias europeas;
- IV. ***Sociedad luso-americana (“G<sub>IE</sub>”)***, correspondiente a la subregión latinoamericana con presencia mayoritaria de población de habla portuguesa y de afro-descendencia.

Si bien durante nuestro anterior trabajo sobre la *RSE* en Iberoamérica, incursionamos en el “estado de la cuestión” en general, y particularmente evaluando la coyuntura de once países –Argentina, Brasil, Chile, Colombia, El Salvador, Guatemala, Panamá, Perú, México, Uruguay y España-,<sup>463</sup> a los efectos de la aplicación instrumental y para el consecuente diseño del *Modelo Teórico*, hemos limitado el ámbito de la investigación a dos países: España y Uruguay.<sup>464</sup>

### **Los agentes incorporados**

En esta primera aproximación al tejido social de referencia, hemos trabajado con los ensamblajes y las dinámicas generadas por agentes-tipo previamente seleccionados como los más representativos: *empresarios, consumidores y trabajadores*, diferenciados internamente por sus respectivos “objetivos dominantes”, el tamaño de las empresas, su

---

<sup>463</sup> Pées Boz, E.S., 2006. (Ver un desarrollo sintético en el *Anexo IX*).

<sup>464</sup> Las características del Uruguay, las más relevantes para la temática investigada, se exponen en el *Anexo X*.

posicionamiento en los mercados y el nivel de ingresos, aplicado este último criterio exclusivamente a los *consumidores*. A continuación exponemos las caracterizaciones asumidas:

(i) **Gran Empresario Líder Stakeholder ( $\pi_{estakeGEL}$ )**.

En el marco de una concepción posconvencional de la empresa, “*como institución social de sujetos autónomos, donde ya se ha asumido la dignidad del ser humano*”<sup>465</sup> y alcanzado también el nivel posconvencional de conciencia moral (Habermas, 1981), se trata de una categoría de empresarios que, dados los parámetros definatorios de sus respectivos perfiles,<sup>466</sup> reconocen “determinados deberes y valores que van más allá de (sus propios) intereses, tales como los derechos humanos y la promoción de los valores éticos por parte de las empresas”<sup>467</sup>. Por su parte y en lo relativo al tamaño y posicionamiento en el mercado, se incorpora en esta tipología a la “Gran empresa, líder en su mercado”.

(ii) **Gran Empresario Seguidor/Retador Stakeholder ( $\pi_{estakeGER}$ )**.

Empresarios con perfiles similares a los del grupo anterior, compartiendo su “modo” y su tamaño de empresa, pero no ejerciendo un posicionamiento de liderazgo en su respectivo mercado.

---

<sup>465</sup> Lozano Aguilar, J.F., 2004, pp. 169-170.

<sup>466</sup> Ver descripción general de perfiles de los agentes en el *Anexo II*.

<sup>467</sup> Lozano Aguilar, J. F., 2004, p. 32.

(iii) **Empresario PyME Líder Stakeholder ( $\pi_{estakePYMEL}$ )**.

Sus características son similares al “Gran Empresario Líder Stakeholder”, pero más vinculado, por el tamaño y las características de su empresa, a aquellas entidades privadas locales que, actuando como PyME, son líderes en sus respectivos mercados.

(iv) **Empresario PyME Seguidor/Retador Stakeholder ( $\pi_{estakePYMER}$ )**.

Se trata de empresarios con un perfil similar al “Gran Empresario Seguidor/Retador Stakeholder”, diferenciándose por tamaño y característica empresarial, y actuando, consecuentemente, en empresas PyME no líderes en sus respectivos mercados.

(v) **Gran Empresario Líder Stockholder ( $\pi_{estockGEL}$ )**.

Se trata de perfiles empresariales básicamente identificados con la que fuera la máxima de Milton Friedman, fundamentalmente a través de los trabajos publicados en 1953 y 1962, en lo que a la ética en las organizaciones se refiere. Al respecto, enfatizan que “la única responsabilidad de las empresas debe ser maximizar beneficios”.<sup>468</sup> El tamaño de las entidades que dirigen y las estrategias y posicionamientos en los respectivos mercados, los califican de “Gran empresa, líder en su mercado”.

---

<sup>468</sup>: “There is one and only one responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud”. Friedman, M. (1962, p. 133). El artículo del *New York Times Magazine* del 13 de septiembre de 1970, le ofreció mayor difusión a este aserto.

(vi) **Gran Empresario Seguidor/Retador Stockholder ( $\pi_{estockGER}$ )**.

Empresarios con características similares al grupo anterior, tanto por perfil como por tamaño, pero no ejerciendo un posicionamiento de liderazgo en su respectivo mercado.

(vii) **Empresario PyME Líder Stockholder ( $\pi_{estockPYMEL}$ )**.

Con características similares al “Gran Empresario Líder Stockholder”, pero actuando como PyME líder en su mercado, asumiendo por tales, como antes lo comentáramos, fundamentalmente a las grandes empresas locales.

(viii) **Empresario PyME Seguidor/Retador Stockholder ( $\pi_{estockPYMER}$ )**.

Los ensamblajes personales y empresariales de esta categoría de *empresarios*, así como su conceptualización del rol de la empresa en la sociedad, son similares al “Gran Empresario Seguidor/Retador Stockholder”, pero actúan en empresas PyME, no siendo líderes en sus respectivos mercados.

De acuerdo con las conclusiones de Cáceres y Romero, cabe acotar que en la definición de PYME hemos incorporado, exclusivamente, a las empresas con un cierto número de dependientes, diferenciándolas de aquellas identificadas por los autores mencionados como “propietarios de pequeños negocios”, en tanto que “dichos agentes no desarrollan comportamientos o funciones que son determinantes para el crecimiento y el desarrollo económico”<sup>469</sup> y, consecuentemente, no revestirían potencialidad para la

---

<sup>469</sup> “A nuestro juicio, resulta fundamental diferenciar a los empresarios y los propietarios de pequeños negocios para abordar con rigor investigaciones en el campo del “entrepreneurship” y las PYMEs. A

gestación de “novedades éticas” conducentes a un *desarrollo incluyente*. No obstante, al igual que con respecto a *consumidores* y *trabajadores*, reconocemos su capacidad – como actores participantes en la *dinámica social*-, de generar determinado grado de incentivos, contribuyentes a la sostenibilidad de las acciones de RSE.

(ix) **Consumidor Altos Ingresos Responsable ( $\pi_{\text{consuresAI}}$ )**.

Se incluyen en esta categoría a los componentes de la demanda de “Altos Ingresos”, de cada sociedad considerada, que asumen un comportamiento socialmente responsable, de acuerdo con planes de acción proyectivos que, seleccionados según el criterio de “mayor rango jerárquico”, este último responde a “objetivos dominantes” distintos a la optimización del beneficio utilitarista personal y monetizable, vinculándose preferentemente con su contribución al desarrollo del Capital Social respectivo.

(x) **Consumidor Ingresos Medios Responsable ( $\pi_{\text{consuresIM}}$ )**.

Se incluyen los integrantes de la demanda de “Ingresos Medios” que asumen un comportamiento socialmente responsable, de acuerdo con planes de acción proyectivos similares al grupo anterior –de los cuales únicamente se diferencian por su capacidad adquisitiva- y que, aplicando el criterio de “mayor rango jerárquico”, este último responde a “objetivos dominantes” distintos a la optimización del beneficio utilitarista personal

---

tenor de lo señalado en este artículo, parece que la opción más adecuada, siempre en función de los objetivos de la investigación, sería considerar que los propietarios de pequeños negocios no son realmente empresarios, en tanto, según lo visto, dichos agentes no desarrollan comportamientos o funciones que son determinantes para el crecimiento y el desarrollo económico, como la innovación, la búsqueda de oportunidades, la cooperación, etc.”. (Cáceres Carrasco, R. y Romero Luna, F. (2006): “Empresarios Versus Propietarios de Pequeños Negocios: Una aproximación basada en el tamaño empresarial”, en Estudios de Economía Aplicada, Vol. 24-2, Agosto 2006, pp. 545- 566; p. 562).



y monetizable, vinculándose preferentemente con su contribución al desarrollo del Capital Social respectivo.

(xi) **Consumidor Ingresos Bajos Responsable ( $\pi_{\text{consuresIB}}$ )**.

Se incluyen en esta categoría a los componentes de la demanda de “Ingresos Bajos” que, en la medida que su capacidad adquisitiva se lo permita, asumen un comportamiento socialmente responsable, de acuerdo con planes de acción proyectivos que, seleccionados aplicando el criterio de “mayor rango jerárquico”, este último responde a “objetivos dominantes” distintos a la optimización del beneficio utilitarista personal y monetizable, vinculándose preferentemente con su contribución al desarrollo del Capital Social respectivo.

(xii) **Consumidor Altos Ingresos Precio-Beneficio ( $\pi_{\text{consupreAI}}$ )**.

Esta categoría agrupa a los consumidores de “Altos Ingresos”, cuyo proceso asignativo responde a un comportamiento optimizador según criterios de “mejor precio”, procurando maximizar sus “objetivos dominantes”: el “beneficio utilitarista personal y monetizable”.

(xiii) **Consumidor Ingresos Medios Precio-Beneficio ( $\pi_{\text{consupreIM}}$ )**.

Se incluyen aquellos componentes de “Ingresos Medios” de la demanda potencial, cuyo proceso asignativo responde a un comportamiento optimizador según criterios de “mejor precio”, procurando maximizar sus “objetivos dominantes”: el “beneficio utilitarista personal y monetizable del consumidor”.

(xiv) **Consumidor Ingresos Bajos Precio-Beneficio ( $\pi_{\text{consupreIB}}$ )**.

Esta última categoría de consumidores, condicionados por sus “Ingresos Bajos” y por sus respectivos perfiles,<sup>470</sup> asumen como proceso asignativo un comportamiento optimizador guiado por el criterio prioritario de “mejor precio”, procurando maximizar sus “objetivos dominantes”: el “beneficio utilitarista personal y monetizable”.

(xv) **Trabajador Público Responsable ( $\pi_{\text{trapubRES}}$ )**.

Dentro de la distinción entre fuentes de trabajo del sector público y del sector privado, esta primera categoría incluye a los miembros de la burocracia o empresas públicas que, trabajando o no en ámbitos vinculados a la *RSE*, resultan sensibles a las distintas iniciativas sobre el tema.

(xvi) **Trabajador Público Ingresos ( $\pi_{\text{trapubING}}$ )**.

Se incluyen en esta categoría a los servidores públicos no sensibles a este tipo de iniciativas o actividades de la actividad privada, los cuales, de acuerdo a su perfil, priorizan la compensación monetaria por su trabajo en el Estado.

(xvii) **Trabajador Privado Responsable ( $\pi_{\text{traprRES}}$ )**.

Con perfiles similares al “Trabajador Público Responsable”, pero perteneciente al mercado de trabajo del sector privado, sus “objetivos dominantes” incluyen respuestas favorables a iniciativas de *RSE*.

---

<sup>470</sup> Ver perfiles alternativos de “consumidores” en el *Anexo II*.

(xviii) **Trabajador Privado Ingresos ( $\pi_{\text{traprING}}$ )**.

Esta cuarta categoría de *trabajadores*, incluye a aquellos agentes del mercado laboral privado que, de acuerdo con sus “objetivos dominantes” y demás vectores integrantes de su perfil, priorizan casi exclusivamente los “ingresos” obtenibles por su trabajo.

La *dinámica social* que estos tipos de “agentes-persona” generan, conjuntamente con los componentes del “modo complejo” que también consideramos -integrado por la *Sociedad Mundial (SM)*, la *Sociedad Local (SL)*, los *Gobiernos (G)* y los *Promotores Privados de RSE (PPRSE)*-, y sin desconocer la existencia y peso del *Medio no Humano (U)*, permitió concretar el análisis teórico-económico –a partir de la metodología del Prof. Rubio de Urquía e incorporando el esquema analítico-sistémico que hemos diseñado (Ver Apartado 4.)-, que condujo a la elaboración de nuestro *Modelo Teórico de desarrollo incluyente*. En suma, la profundización en el entramado social que estos actores socio-económicos producen, de acuerdo con el razonamiento de los “planes de acción personales proyectivos”, la *reflexividad* resultante y la potencial “re-construcción” de los mismos, ha posibilitado identificar la emergencia de eventuales *novedades éticas*, conducentes al mencionado *desarrollo incluyente*, acercándonos gradualmente a la definición caracterizante del modelo y de su sistema legal.

**RSE - Acciones prioritariamente consideradas**

Nuestra primera aproximación al entramado de las *dinámicas sociales* generadas por iniciativas de *RSE* desarrolladas por *empresarios*, su consecuente *reflexividad* desde los diversos “modos” y tipologías de *consumidores* y *trabajadores*, y la emergencia de

*novedades éticas* a partir de la “re-construcción” de los *planes*<sup>471</sup> originales, ha implicado trabajar con *haces*<sup>472</sup> seleccionados a través de los correspondientes *procesos asignativos*, identificados con los tipos de *acciones totales*<sup>473</sup> que a continuación enumeramos, agrupadas de acuerdo con las “áreas” que DERES destaca en su “Manual de Autoevaluación”:<sup>474</sup>

(i) **Acciones relativas a “Valores y Principios Éticos” (a<sub>ivPE</sub>)**

DERES las describe haciendo referencia a “cómo una empresa integra un conjunto de principios en la toma de decisiones en sus procesos y objetivos estratégicos. Estos principios básicos se refieren a los ideales y creencias que sirven como marco de referencia para la toma de decisiones organizacionales. Se conoce como «enfoque de los negocios

---

<sup>471</sup> **P<sub>im</sub>**: h-ésimo plan de acción personal instantáneo de la persona “i” en el instante “t”,<sup>471</sup> representando iniciativas vinculadas o no a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)<sup>471</sup>, tanto en el emisor –el empresario–, como en el receptor –que en esta primera aproximación está identificado con el consumidor y el trabajador–, “efectivamente adoptados” o alternativos, incluyendo “algo que se produce de suyo”, o sea sin requerir medios propios de la persona “i”. Si bien “en general «planes de acción», adoptados o no, comprende todo tipo de planes personales de acción: todo tipo de medios y fines, todo tipo de estructuras de acomodación proyectiva entre medios y fines, todo tipo de relaciones entre planes personales relativos a una misma persona y entre planes de acción relativos a varias personas, todo tipo de «horizontes temporales», todo tipo de «modos de adopción», en nuestro caso nos abocaremos fundamentalmente a los vinculados con iniciativas de RSE y, como alternativa, a todos los tipos generales de operaciones estrictamente comercial-empresariales, todo ello según el «modo de adopción» a que responde nuestro modelo, en el marco de la antropología asumida, y sin que eso signifique exclusiones a priori. Por su parte, cabe adelantar que la estructura de “ligazones” entre acciones y objetivos que consideraremos prioritariamente en el caso de “empresarios”, nos remitirá al esquema de “Mapas Estratégicos” de Kaplan & Norton,<sup>471</sup> mientras que con respecto a los “consumidores”, se tendrá fundamentalmente en cuenta una visión de “proyecto de vida”.

<sup>472</sup> **H<sub>it</sub>**: Haz de planes de acción personales instantáneos de la persona “i” en el instante “t”, originales y re-constituidos, incluyendo iniciativas vinculadas o no a la RSE, así como las correspondientes al consumidor, como “reflexividad” o reacción del receptor o involucrado. El intento de su ejecución por parte de la persona “i” en el instante “t”, en el marco de la dinámica social “ΔG” y según las características de la sociedad “G” –ambos conceptos definidos más adelante–, “es susceptible de producir novedades, esto es, productos (ocurrencias) no previstos de todo tipo –en la persona “i”, en otras personas, en el medio, etc.”

<sup>473</sup> **a<sub>it</sub>**: Acción total ejercida por la persona “i” en el instante “t”, con o sin valor susceptible de expresión monetaria y con o sin vinculación con iniciativas de RSE.

<sup>474</sup> [www.deres.org.uy], Manual de Autoevaluación, p. 8.

basado en los valores» y se refleja en general en la Misión y Visión de la empresa, así como en sus Códigos de Ética y de Conducta”.<sup>475</sup> Las “acciones” a resaltar consisten fundamentalmente, más que en la existencia de los instrumentos referenciados, en su efectiva aplicación. En tal sentido, se incluyen iniciativas tales como: oportunidad de participación para los diversos *stakeholders* en la redacción y ajuste de los Códigos y políticas vinculadas, difusión y educación en valores, preocupación y exigencia de comportamiento responsable en proveedores y publicación de Balances Sociales y Memorias de Sostenibilidad, entre otras.

(ii) *Acciones relativas a las “Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo” (a<sub>ilATE</sub>)*.

De acuerdo con DERES, “se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, carrera administrativa, capacitación, el ambiente en donde trabajan, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, trabajo y familia, salud, seguridad laboral, etc.”<sup>476</sup> Constituyen ejemplos de este tipo de acciones: la implementación de programas de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, oportunidades laborales para jóvenes y discapacitados, plantilla equilibrada por género, capacitación y desarrollo profesional, transparencia de información, interrelación trabajo-familia y apoyo familiar, plan de retiro y libertad de sindicalización, entre otras.

---

<sup>475</sup> Ibidem.

<sup>476</sup> Ibidem.

(iii) **Acciones relativas al “Apoyo a la Comunidad” (a<sub>itAC</sub>).**

En términos de DERES, son “el amplio rango de acciones que la empresa realiza para maximizar el impacto de sus contribuciones, ya sean en dinero, tiempo, productos, servicios, conocimientos u otros recursos que están dirigidas hacia las comunidades en las cuales opera. Incluye el apoyo al espíritu emprendedor apuntando a un mayor crecimiento económico de toda la sociedad”.<sup>477</sup> Consecuentemente, se incluyen en este tipo, acciones tales como: programas directos o en alianzas con otras empresas para apoyo a la comunidad, pasantías a jóvenes, integración de personas con capacidades diferentes e impulso al voluntariado corporativo, entre otras.

(iv) **Acciones relativas a la “Protección del Medio Ambiente” (a<sub>itPMA</sub>).**

De acuerdo con DERES, “es el compromiso de la organización empresarial con el Medio Ambiente y el desarrollo sustentable. Abarca temas tales como la optimización de los recursos naturales, su preocupación por el manejo de residuos, la capacitación y concientización de su personal. Esto, que hoy inclusive se encuentra normatizado, implica una inclinación permanente y consciente del empresario para evaluar el impacto medio ambiental que tienen sus acciones”.<sup>478</sup> Las acciones incluidas en esta tipología o área, fueron: programas de capacitación en temas medioambientales, medidas para la preservación del medio ambiente y participación en alianzas para su

---

<sup>477</sup> Ibidem.

<sup>478</sup> Ibidem.

cuidado, reciclado de insumos, envases y otros productos, utilización de combustibles no contaminantes, promoción de la reducción del consumo de energía y agua, controles de impacto medioambiental y atención de quejas por agresión al medio ambiente, entre otras.

(v) **Acciones relativas al “Marketing Responsable” (a<sub>itMA</sub>)**

Se refieren –según DERES- “a una política que involucra un conjunto de decisiones de la empresa relacionadas fundamentalmente con sus consumidores y se vincula con la integridad del producto, las prácticas comerciales, los precios, la distribución, la divulgación de las características del producto, el marketing y la publicidad”.<sup>479</sup> Incluye acciones tales como: recolección de información sobre “satisfacción del cliente”, desarrollo de un proceso ágil y efectivo de reclamaciones, I & D para procurar mayores niveles de seguridad en los productos y servicios ofrecidos, responder a las necesidades de clientes con capacidades diferentes, transparencia informativa sobre especificaciones, precios y condiciones de comercialización de la oferta de la empresa, políticas internas y externas de comunicación alineadas a valores y principios éticos, especialmente las campañas publicitarias, entre otras.

(vi) **Acciones “Comercial-empresariales” (a<sub>itCE</sub>)**.

Finalmente, se incluyen en esta tipología todas aquellos *haces* y *acciones totales* que no contengan iniciativas de *RSE*, representando la actividad estrictamente empresarial y comercial de la empresa.

---

<sup>479</sup> *Ibidem*.

Por último, a lo expuesto, y a modo de síntesis introductoria al desarrollo de los trabajos de diseño, cabe agregar lo dicho al comienzo de nuestro Apartado 4., con relación a la metodología clásica de investigación empírica, referenciando su adaptación a nuestro propio esquema de análisis. Al respecto, en los siguientes numerales tentaremos identificar los correspondientes *Coefficientes Teórico-Técnicos*, de acuerdo con los resultados del estudio de los procesos o *dinámicas sociales* derivadas de la implementación de las diversas iniciativas de *RSE*.

Sin perjuicio de la relevancia particular de cada *acción* que se produzca, serán las respuestas a los *nodos-decisión* las que, estocásticamente, conduzcan el encadenamiento matemático determinante de los respectivos *Coefficientes Estocásticos*. Su caracterización como variables dicotómicas –en otros términos, con valores “SI-NO”-, condicionarán la existencia o no de cada “impulso” o *reflexividad* implicado en las interrelaciones detectables entre los diversos agentes. Por último, la integración de los *Coefficientes Real-Empíricos*, propios de los escenarios de los países asumidos para esta primera versión: España y Uruguay, posibilitarán completar la cuantificación de los “elementos” de las respectivas *matrices sociométricas*, de las que obtendremos las *Potencias de Desarrollo Incluyente* de cada tipología de acción de *RSE*. De la normalización de estos últimos estadísticos, surgirá la estimación final a que propendemos con este apartado: los *Coefficientes de Participación Potencial*, sin desconocer otros logros, tales como las conclusiones parciales y preliminares que, oportunamente, fundamentarán la caracterización y las *leyes del Modelo Teórico*, explicitadas en el Apartado 6.

La secuencia de diseño y su explicitación en este informe, seguirá el siguiente ordenamiento:



- (i) En el siguiente numeral 5.2 –“La dinámica de formación de ensamblajes previos”-, nos referiremos a lo acontecido, en el ámbito de los diversos actores involucrados, en los instantes “ $t-n$ ” o, en otras palabras, antes del momento analítico en el que focalizamos nuestro estudio;
  
- (ii) El numeral 5.3 –“Análisis del Proceso Socio-económico: Las iniciativas de *RSE* y las dinámicas derivadas”-, aportará los fundamentos para nuestra propuesta de *Coefficientes Teórico-Técnicos*, así como la identificación general de potenciales interrelaciones entre los agentes, todo ello según la secuencial ocurrencia de *Procesos Asignativos Personales Instantáneos* ( $PA_{it}$ ) y de las respectivas “ $\delta^2_{it}$ ”,<sup>480</sup> interrelacionadas todas ellas por la *dinámica social* ( $\Delta_G$ ) que se produce en el *medio humano y no humano*, según lo describiéramos en el Apartado 4. La caracterización de los *nodos-decisión* como variables dicotómicas y la recomendación de métodos de estimación, así como la incorporación preliminar de distribuciones teóricas de probabilidades, constituirán la base para la estimación de *Coefficientes Estocásticos*;
  
- (iii) El numeral 5.4 –“Análisis de Redes y Álgebra Matricial”-, nos permitirá trascender la frontera estrictamente teórico-conceptual, para incorporarnos al ámbito algebraico, delimitando, luego de una previa evaluación gráfica de las interrelaciones más probables –en versiones

---

<sup>480</sup>  $\delta^2_{it}$ : Caracterización de las relaciones ligando entre sí a “ $a_{it}$ ” –la acción personal efectivamente concretada por la persona “ $i$ ” en el momento “ $t$ ”, con la que dicha persona había proyectado e incluido en su haz de planes “ $H_{it}$ ”, sin desconocer la presencia de “acciones no planeadas”.

avanzadas, la justificación resultará de procesos matemático-estocásticos-, las interrelaciones estrictamente fundamentadas y apropiadas para ser incorporadas en las matrices sociométricas, de las que obtendremos las *Potencias de Desarrollo Incluyente*;

- (iv) Finalmente, el numeral 5.5 –“El Modelo y sus estimadores – Conclusiones Preliminares”-, al tiempo que aportará los *Coefficientes de Participación Potencial* propuestos por esta primera versión del *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente*, expondrá los principales fundamentos de sus *leyes*.

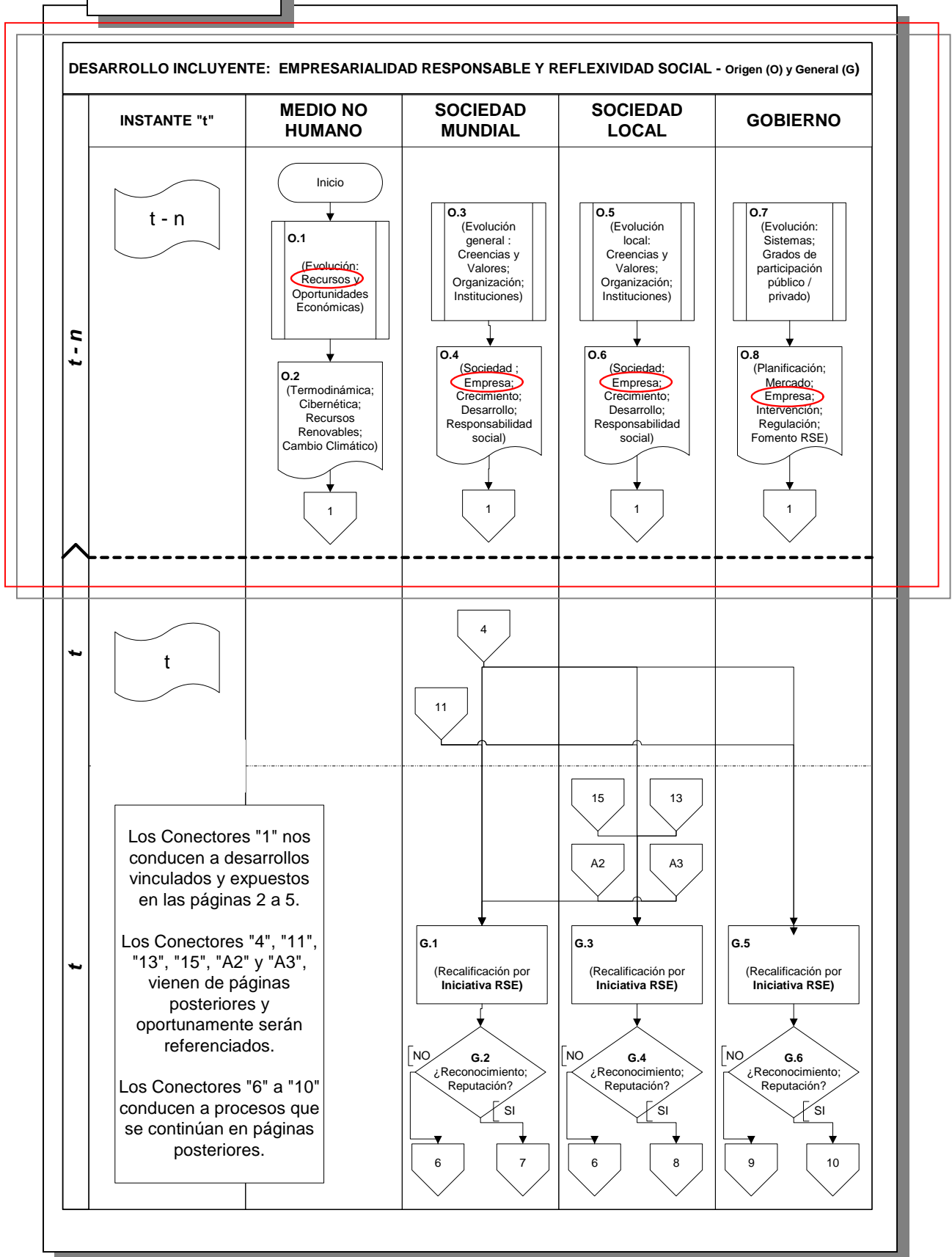
## **5.2 La dinámica de formación de ensamblajes previos**

El instante “*t-n*” marca el tiempo en el cual acontecen las decisiones y acciones de lo que, en nuestro “análisis de proceso”, hemos identificado como el “origen”, diagramándolo en la parte superior de las páginas 1 a 5 del *Anexo V*, de acuerdo con la identificación nodal de *O.1 a O.44*, sin perjuicio de las interrelaciones a que conducen los Conectores “*A1*” y “*A4*” a “*A17*”. La representación gráfica se expone, en su totalidad, en el mencionado *Anexo V*, así como, parcialmente, en los *Cuadros XXVIII y XXIX*. En el primero de estos últimos, los *nodos-postulado* identificados como *O.1*, *O.3*, *O.5* y *O.7*, y sus complementos, los *nodos-información* *O.2*, *O.4*, *O.6* y *O.8*-, exponen las raíces constitutivas de la *dinámica “ $\delta^1_i$ ” de formación de ensamblajes personales “ $E_{it}$ ”*,<sup>481</sup> que oportunamente comentaremos en las páginas 2 a 5, según la secuencia nodal *O.9 a O.44*.

---

<sup>481</sup> Según lo comentáramos en el Apartado 4, corresponde la aplicación de las dinámicas *ética* ( $\delta^e_i$ ), *cognitiva* ( $\delta^c_i$ ) y de *transporte de información* ( $D^{inf}_G$ ).

**Cuadro XXVIII**



El *Medio no Humano*, anterior ( $U^{-}_t$ ) y presente ( $U_t$ ), en un ámbito real-empírico globalizado, prácticamente afecta por igual a los diversos agentes y, agregamos, a las distintas sociedades, más allá de su ubicación geográfica o residencia. No ocurrirá lo mismo con los otros tres componentes del “Modo Complejo”: la *Sociedad Mundial*, la *Sociedad Local* y los *Gobiernos*, los cuales, fundamentalmente en el aspecto que constituye nuestra hipótesis inicial de trabajo: los efectos esperables de la RSE en sociedades con valoraciones diferentes de la empresa privada, su rol y su grado de integración social, darán lugar a evaluaciones necesariamente particularizadas.<sup>482</sup> En nuestro caso y tal como expusieramos precedentemente, el escenario asumido es el de dos de los países de Iberoamérica: España y Uruguay. Las organizaciones Promotoras Privadas de RSE completan el primer “modo” de la clasificación analítica efectuada.

Este “Modo Complejo” intenta resumir los factores que, de alguna forma y en cierto grado, más influyen en la conformación de los ensamblajes de nuestros dieciocho tipos de agentes-persona. En tal sentido, el “Medio no Humano” o *Medio Ambiente*, ha sido tema de evaluación social y económica desde hace muchas décadas, intensificándose la misma hacia la parte final del último siglo. Baumol ya en el año 1971 aseveraba que la preocupación del público por la Protección del Medio Ambiente no era un simple fenómeno social momentáneo, sino que permanecería como un factor de relevante presión sobre los Gobiernos.<sup>483</sup> Las medidas hasta entonces concebidas y

---

<sup>482</sup> Los Conectores “I” trasladan la dinámica a sus etapas sucesivas, en las cuales se identifican las rutinas propias de la generación de ensamblajes personales y *procesos asignativos* en los respectivos agentes, tanto en los momentos analíticos “t-n” como “t”.

<sup>483</sup> The great public outcry for the protection of the environment is unlikely to prove a transitory matter. The mounting flow of trash, the increasing pollution of the atmosphere, the growing level of noise will constitute unremitting irritants capable of maintaining political pressure that governments will be unable to ignore. The issue is whether one can devise measures that will prove effective in protecting environmental quality and whether these are, in fact, likely to be adopted. This is of interest not only as a matter of general public Welfare. It is important for those who are concerned with investments in pertinent economic activities—in pollution control devices, in noise abatement equipment, etc. It is obviously relevant also for the industries whose operations contribute to the basic problems.” (Baumol, 254

aplicadas, que el autor resumía en tres categorías: la persuasión moral, el incremento del gasto público compensatorio y el uso de la prohibición legal, según Baumol no habían tenido el efecto deseado, por lo que proponía la vía impositiva como solución más adecuada.<sup>484</sup> Y más allá del acuerdo o desacuerdo con la propuesta técnica, vale recordar el final de sus conclusiones: “las Sociedades han dilapidado, libremente, muchos de sus preciosos recursos por largo tiempo. No es tan escandaloso decidir que cada cosa tiene su precio. El verdadero escándalo es el de asignar «precio cero» o tan bajo que nos invita a destruir y despilfarrar. Si no reconocemos el legítimo rol de los impuestos en esta área, podremos terminar con nuestro sentido de la moral intacto, pero con nuestro Medio Ambiente en ruinas.”<sup>485</sup>

Otras múltiples soluciones se han propuestos desde entonces, incluyendo el actual *Protocolo de Kyoto*.<sup>486</sup> Términos como *cambio climático* o *efecto invernadero*<sup>487</sup>

---

W., 1971, “Environmental Protection at Minimum Cost”, *The American Journal of Economics and Sociology*, Volume 30 October, 1971, Number 4, p. 339).

<sup>484</sup> “In sum, the tax reorientation approach offers a variety of attractive features. It is equitable—it charges only those who engage in the activities that threaten the environment and bases the charges on the extent of the taxpayer's contribution to the environmental problems; it is automatic and self-enforcing; it minimizes the need for enforcement machinery and the temptations for corruption; it does not increase the financial problems of state and local governments; it is effective and makes full use of the productive efficiency of the free enterprise system: its effects are long lived, and it promises to achieve its goals at minimum overall cost to the economy.” (Ibídem).

<sup>485</sup> “Society has been giving away, free, too many of its precious resources far too long. It is not as scandalous as it sounds to decide that everything has its price. The real scandal lies in setting that price at zero or at some token level that invites us all to destroy and to despoil. Unless we recognize the legitimate role of taxation in this area, we may end up with our sense of morality intact but our environment in ruins.” (Ibídem).

<sup>486</sup> El Protocolo de Kyoto sobre el cambio climático es un instrumento internacional que tiene por objeto reducir las emisiones de seis gases provocadores del calentamiento global (dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>), metano (CH<sub>4</sub>) y óxido nitroso (N<sub>2</sub>O), además de tres gases industriales fluorados: hidrofluorocarbonos (HFC), perfluorocarbonos (PFC) y hexafluoruro de azufre (SF<sub>6</sub>)), en un porcentaje aproximado de un 5%, dentro del periodo que va desde el año 2008 al 2012, en comparación a las emisiones al año 1990. Por ejemplo, si la contaminación de estos gases en el año 1990 alcanzaba el 100%, al término del año 2012 deberá ser del 95%. Es preciso señalar que esto no significa que cada país deba reducir sus emisiones de gases regulados en un 5%, sino que este es un porcentaje a nivel global y, por el contrario, cada país obligado por Kioto tiene sus propios porcentajes de emisión que debe disminuir. Este instrumento se encuentra dentro del marco de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC), suscrita en 1992 dentro de lo que se conoció como la Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro.

se han popularizado, registrándose su presencia diaria en los medios de comunicación. No obstante y de acuerdo al carácter de las noticias, aún es mucho lo pendiente, agravado por los intereses económicos que se ven afectados por unas u otras medidas. Al respecto de esto último, desde la Academia de los países iberoamericanos, también se recogen aportes.

Tal lo que ocurre con trabajos como los desarrollados en el Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible (CINPE) de la Universidad Nacional de Costa Rica, por dos de sus investigadores –Gitli y Hernández-, los que explican que, si bien “según diversos estudios que se han realizado desde la década de los noventas, la relación entre el crecimiento económico y el ambiente tiende a ser benéfica a largo plazo,<sup>488</sup> se concluye que a) la evidencia sobre la existencia de la CKA es contradictoria; b) los modelos econométricos son altamente sensibles a cambios en su

---

El Protocolo vino a dar fuerza vinculante a lo que en ese entonces no pudo hacer la UNFCCC. (<http://es.wikipedia.org>).

<sup>487</sup> Se llama "efecto invernadero" al fenómeno por el que determinados gases componentes de una atmósfera planetaria retienen parte de la energía que el suelo emite en virtud de su calentamiento por la radiación solar. Afecta a todos los cuerpos planetarios dotados de atmósfera. De acuerdo con el actual consenso científico, el efecto invernadero se está viendo acentuado en la Tierra por la emisión, debida a la actividad económica humana, de ciertos gases, como el dióxido de carbono y el metano. Por su parecido, se aplica este nombre al efecto producido por la absorción en la atmósfera terrestre de las radiaciones infrarrojas emitidas por la superficie, impidiendo que escapen al espacio exterior y aumentando, por tanto, la temperatura media del planeta. Este fenómeno evita que el calor del Sol recibido por la Tierra deje la atmósfera y vuelva al espacio, produciendo a escala planetaria un efecto similar al observado en un invernadero. Existen gases de efecto invernadero que son parte de la composición normal de la atmósfera. Sin embargo, actividades como la quema de combustibles fósiles emiten gases (especialmente, dióxido de carbono, CO<sub>2</sub>) en cantidades significativas y la generalidad de los científicos considera que, como consecuencia, se está provocando un calentamiento global. Otros gases que contribuyen al problema incluyen los clorofluorocarburos (CFC), el metano, los óxidos de nitrógeno y el ozono. (Ibídem).

<sup>488</sup> “El fundamento de esta posición, es el hallazgo empírico de una relación de U invertida entre el ingreso y las emisiones o concentraciones de diversos contaminantes (CO<sub>2</sub>, SO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub>, smog, etc.), comúnmente llamada curva de Kuznets ambiental (CKA). (...) Fue Panayotou (1993) a partir de estudios sobre el efecto del crecimiento económico en una serie de indicadores ambientales de aire y tierra, quien introdujo en la literatura la expresión de la hipótesis de la “curva de Kuznets ambiental” (CKA). Esta hipótesis sostiene que la contaminación aumenta con el crecimiento económico hasta cierto nivel de ingreso, después del cual empieza a reducirse (Arrow et al., 1995; Suri y Chapman 1998; Ekins, 2000).” (Gitli, E. & Hernández, G., 2002, “La existencia de la Curva de Kuznets Ambiental y su Impacto sobre las negociaciones internacionales”, Serie Documentos de Trabajo 0009-2002, Universidad Nacional de Costa Rica).

especificación o su información básica; c) a pesar de las dos limitantes anteriores, los ingresos a los que las emisiones empiezan a disminuir están aún lejos del alcance de gran parte de la población del mundo en desarrollo; y d) Dado que no existe evidencia clara de la existencia de la CKA, resulta necesario considerar el papel de la temática ambiental dentro de las negociaciones comerciales, y de esta forma atacar la tendencia creciente de la contaminación en los países del sur. El apoyo decidido de los países del Norte mediante programas de cooperación, aparece como fundamental para lograr el objetivo de un desarrollo sostenible.”<sup>489</sup>

La *Sociedad Mundial* y la *Sociedad Local*, los dos siguientes componentes del “Modo Complejo” que estamos comentando, no solamente se diferencian por tamaño y cercanía a los agentes-persona considerados. La primera, objeto de evaluación preferente durante el desarrollo de la “Síntesis Programática” expuesta en el “Apartado 2.3 - Planteo de la investigación”, refleja notorias diferencias, especialmente en cuanto a los dos aspectos prioritarios de nuestro trabajo: la valoración social de la empresa y la *RSE*. En tal sentido, y fundamentalmente desde la perspectiva global que toman en consideración las grandes empresas –entre las que incluimos a nuestros actores “EstakeGEL”, “EstakeGER”, “EstockGEL” y “EstockGER”-, su opinión y accionar serán llamados de atención y factores de formación de ensamblajes personales de los propios empresarios involucrados. La *Sociedad Local*, más influyente en agentes como “EstakePYMEL”, “EstakePYMER”, “EstockPYMEL” y “EstockPYMER”, también tendrá presencia relevante, en particular en iniciativas vinculadas a la Comunidad y en aquellas otras donde las acciones de *RSE* respondan más fielmente a la sensibilidad del ciudadano inmediato.

---

<sup>489</sup> Ibidem.

El tema, si bien fue exhaustivamente tratado en la investigación previamente realizada sobre el estado de la cuestión de la *RSE* a nivel mundial,<sup>490</sup> cabe recordar lo que se exponía al respecto de la propia interpretación del término, según los contenidos prioritarios que el desarrollo socio-económico delimita. En el ámbito latinoamericano, y en el marco de la “globalización” en curso, decíamos que son notorias las diferencias institucionales y de estándares de vida. Vega Castro sintetiza, con el siguiente aserto, un diagnóstico compartible: “Algunos de los grandes problemas y que tienen directa relación con el desarrollo de nuestros países son la gobernabilidad, la transparencia de los actos públicos y privados, la gran desigualdad social y la pésima distribución del ingreso. Todos estos elementos ayudan a generar inestabilidades institucionales y demandas sociales no resueltas, generando desventajas competitivas de largo plazo.”<sup>491</sup>

En estos primeros años del Siglo XXI, América Latina y sus instituciones regionales, lejos de festejar éxitos, se plantean cuestionamientos. Un ejemplo de ello son las declaraciones, incorporadas al comienzo de nuestra Introducción, del ex - Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, Cr. Enrique V. Iglesias, en Noviembre de 2000, interrogándose sobre “¿qué ha pasado en el marco del desarrollo económico regional y por qué razón la América Latina y el Caribe no han logrado todavía hacer frente a las demandas del rápido crecimiento de su población, de su creciente urbanización y, por tanto, de frenar o acaso resolver el problema de la extrema pobreza, y ofrecer condiciones para el mejoramiento del bienestar social, en forma equitativa, entre todos los sectores de la población?”<sup>492</sup>

---

<sup>490</sup> Pées Boz, E.S., 2006, p. 193.

<sup>491</sup> Vega Castro, J.M. (2005): *Barreras para la RSC en Latinoamérica*, [<http://www.mes-d.net/html/index.html>].

<sup>492</sup> Iglesias, Enrique (2000): *Foreign Direct Investment Versus Other Flows to Latin America – Preliminary Remarks*, OCDE – BID, Noviembre de 2000.



A la búsqueda de respuestas desde nuestra temática, cinco años más tarde –11 al 14 de abril de 2005-, se reunirían en San José de Costa Rica los obispos de la región de América Latina y el Caribe, conjuntamente con los responsables de las pastorales sociales de 17 países y con empresarios católicos, sindicalistas y otros miembros de la sociedad civil, convocados por el Departamento de Justicia y Solidaridad del Consejo Episcopal Latinoamericano (CELAM), “a fin de reflexionar sobre la Responsabilidad Social de la Empresa (*RSE*). De sus conclusiones-marco, cabe destacar la siguiente: “creemos que los fenómenos negativos mencionados hunden sus raíces en el modelo económico vigente, una de cuyas manifestaciones es el rápido crecimiento de empresas transnacionales como fruto de fusiones, alianzas y adquisiciones. Esto está generando un proceso global de re-estructuración productiva, una desigual distribución de la riqueza y una pérdida de influencia y capacidad regulatoria de los Estados”.<sup>493</sup>

Frente a esta situación, la que se refleja en la propia valoración social de la empresa a que hiciéramos previamente mención, los obispos de la región y demás integrantes del encuentro concluían con un signo de esperanza, el que identificaban con el gradual surgimiento de empresas con auténtica responsabilidad social, “una práctica de los hombres y mujeres que aún sin saberlo, viven los principios de la *Doctrina Social de la Iglesia*, enfatizando los valores éticos, legales y de justicia social”.<sup>494</sup> Destacarían los siguientes componentes de la *RSE*: la protección de los derechos humanos, de los trabajadores, la participación en el desarrollo de la comunidad local, la distribución social de las utilidades, la protección del medio ambiente, el trato justo a clientes,

---

<sup>493</sup> CELAM (2005): *Declaración por una práctica empresarial socialmente responsable en América Latina y el Caribe*, San José de Costa Rica, 11 al 14 de Abril de 2005.

<sup>494</sup> *Ibidem*.

consumidores y proveedores, la publicidad honesta, el respeto por la sana competencia, la calidad del producto, los precios justos y la transparencia.<sup>495</sup>

Esta coyuntura socio-económica ha impulsado a que, en cierta medida, “las empresas no sólo asuman el desafío de ser rentables, competitivas, eficientes y generen la riqueza necesaria desde la lógica del negocio, sino que también deban asumir expectativas que la sociedad tiene de ellas, respecto de su responsabilidad en la superación de estas condicionantes sociales”.<sup>496</sup> Y a pesar de que la imagen que la sociedad civil latinoamericana tendría de las empresas “no es de las mejores, no aparecen en las encuestas bien evaluadas y muchas veces son consideradas como abusadoras respecto de las condiciones laborales, ambientales y sociales”, lo sorprendente es que, no obstante, esperan de ellas múltiples aportes, que actualmente resumimos en el concepto de *RSE*.

Rojas Orduña, como oportunamente lo comentáramos, analizando los casos de Argentina y México, en su comparación con España señala como “llamativo comprobar que la *RSE* es un concepto común en Latinoamérica y en España, pero que sus prioridades son diferentes entre unos y otros países, dependiendo no sólo de su nivel de desarrollo, sino también del momento por el que cada uno esté atravesando”.<sup>497</sup> Así, en España existiría una mayor preocupación por el gobierno corporativo y la transparencia en la información, en México las empresas se ocupan principalmente de apoyar acciones dirigidas a la comunidad y en la protección al entorno ecológico, mientras que

---

<sup>495</sup> *Ibidem*.

<sup>496</sup> Vega Castro, J.M. (2005): *Barreras para la RSC en Latinoamérica*, [<http://www.mesd.net/Html/index.html>].

<sup>497</sup> Rojas Orduña, O. I. (2004): “RSC: los casos de España, México y Argentina”, *Revista de Comunicación, Arte y Literatura*, [[www.dosdoce.com](http://www.dosdoce.com)].

en Argentina hay grandes compañías que tenían dificultades para realizar algunas de sus actuaciones, debido a la crisis económica de los últimos años.

Entre tanto, la conjunción de la *Sociedad Mundial* y los *Gobiernos* en el organismo más representativo: las Naciones Unidas, han adoptado una de las principales iniciativas en el tema. Tal lo ocurrido con respecto al *Pacto Mundial*<sup>498</sup> -una propuesta del Secretario General de la ONU durante el *World Economic Forum*, en Davos, el 31 de enero de 1999-, que oportunamente comentáramos en nuestro “Apartado 3. RSE: Relevancia socio-económica y estado de la cuestión”. Se trata de una iniciativa de compromiso ético, destinada a que las entidades de todos los países acojan – voluntariamente-, como una parte integral de su estrategia y de sus operaciones, *Diez Principios* de conducta y acción en materia de *Derechos Humanos, Trabajo, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción*, a fin de promover la creación de una *ciudadanía corporativa global*, conciliando los intereses y procesos de la actividad empresarial, con los valores y las demandas de la sociedad civil.<sup>499</sup>

En el ámbito local, un ejemplo del accionar de un *Gobierno Nacional* con respecto al tema de la *RSE*, recientemente lo hemos observado en el Reino de España, el cual ha emitido su *Libro Blanco de la RSE* –Diciembre de 2006-. El mismo será objeto de evaluación científica en nuestro “Apartado 7. Capacidad Explicativa del Modelo – Estudio de Casos”, mediante la aplicación del *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente* que hemos diseñado y proponemos.

Al respecto de la relación de la Empresa y los Gobiernos, *Forética* destaca que “uno de los valores que los funcionarios y los Altos Cargos de la Administración –

---

<sup>498</sup> *Global Compact*.

<sup>499</sup> [www.pactomundial.org].

representados e incorporados en nuestro “Modo Complejo” como el *Gobierno-*, más aprecian en las relaciones con los administrados, es su honestidad e integridad a la hora de que la ciudadanía cumpla con sus obligaciones legales. La base de todo ello es la transparencia y la visibilidad”.<sup>500</sup>

Álvarez Rivas y De la Torre Díaz,<sup>501</sup> desde una perspectiva operativa, plantean el siguiente cuestionario de autoevaluación de este componente de la *RSE*: (a) ¿Hay un inventario de los asuntos que se tienen con las diferentes Administraciones? (b) ¿Con qué organismos públicos se tiene relación? (c) ¿Se informa a la Administración? (d) ¿Periódicamente? (d) ¿Sólo en las actuaciones que mejoran la imagen ética de la empresa? (e) ¿Las invitaciones a funcionarios son exclusivamente fruto de intereses estrictamente profesionales? (f) ¿Los costes de las invitaciones son los de la actividad desarrollada? (g) ¿Se prohíben regalos o atenciones por actividades profesionales? y (h) ¿Los gastos están dentro de los niveles normales establecidos por la propia Administración? Una evaluación de este tipo, se integra al *Modelo Teórico* diseñado, especialmente en lo relativo a las iniciativas de “Valores y principios éticos”.

Por último, completando los cinco componentes del “Modo Complejo”, corresponde mencionar a los *Promotores Privados de RSE*, organizaciones generalmente no gubernamentales, con alcance local, regional y mundial. Su desarrollo analítico lo hemos expuesto en nuestro anterior trabajo sobre el tema,<sup>502</sup> incorporando a continuación una breve síntesis. Al respecto y no obstante la relevancia del *Pacto* a escala global, corresponde señalar que –con actuación en el ámbito mundial y regional–,

---

<sup>500</sup> Forética – Norma SGE 21:2005, p. 30 [<http://www.foretica.es>].

<sup>501</sup> Álvarez Rivas, D. y De la Torre Díaz, J., 2004, p. 87.

<sup>502</sup> Pées Boz, E.S., 2006, pp. 171-173 y 186-187.

también existen otras organizaciones que, con una orientación similar, se destacan.<sup>503</sup> A partir de la enumeración realizada por Iván Martén, a continuación identificamos a algunas de ellas, ordenadas alfabéticamente:<sup>504</sup>

- *Business Social Responsibility (BSR)*:<sup>505</sup> Organización que colabora con las empresas para fomentar el desarrollo de su actividad bajo el respeto hacia el capital humano, la comunidad en la que operan y el medio ambiente. *BSR* facilita información, herramientas, cursos de formación y servicios de asesoría para hacer de la *RSE* una parte integral de la estrategia, prácticas y procesos de las compañías.
- *Corporate Social Responsibility Europe (CRS Europe)*:<sup>506</sup> Organización cuyo objetivo es ayudar a las compañías a maximizar sus beneficios y alcanzar un crecimiento sostenible, incorporando la responsabilidad social corporativa en la práctica diaria de su actividad, influyendo en el desarrollo de las condiciones laborales de sus empleados, la calidad de sus productos y su impacto sobre el entorno en el que opera.
- *Global Reporting Initiative (GRI)*:<sup>507</sup> Institución que colabora con el programa de las Naciones Unidas para el medio ambiente y con el programa *Global*

---

<sup>503</sup> Direcciones web sobre otras organizaciones de interés, se pueden localizar a través de páginas tales como [[www.ecodes.org](http://www.ecodes.org)]; [[www.deres.org.uy](http://www.deres.org.uy)]; [[www.foretica.es](http://www.foretica.es)] y [[www.empresaysociedad.org](http://www.empresaysociedad.org)].

<sup>504</sup> Martén, I., 2005, “The Boston Consulting Group”, en *Colegio de Economistas de Madrid*, nº 106, Noviembre 2005, p. 26.

<sup>505</sup> [<http://www.bsr.org>].

<sup>506</sup> [[www.crseurope.org](http://www.crseurope.org)].

<sup>507</sup> [[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)].

*Compact*, para la elaboración de informes sobre sostenibilidad, que permitan a las empresas valorar su actuación, económica, social y medioambientalmente.

- *Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo* que, desde el Banco Interamericano de Desarrollo, coordina Bernardo Kliksberg, editando un boletín electrónico semanal sobre el tema “Ética y Desarrollo”.<sup>508</sup>
- *Norma Accountability 1000 (AA 1000)*: Norma desarrollada para mejorar la calidad de las empresas en contabilidad, auditoría y comunicación social y ética.
- *Norma Social Accountability 8000 (SA 8000)*: Permite acreditar las labores que desarrollan las empresas en responsabilidad social corporativa, certificando el cumplimiento de requisitos en materia tanto de calidad y medio ambiente, como en derechos fundamentales en el trabajo.
- *The European Business Ethics Network (EBEN)*: Institución dedicada a promover la ética comercial en la industria privada europea, en el sector público o en organizaciones de voluntariado. Mediante debates y foros organizados, en los que participan más de 800 miembros en 34 países, *EBEN* trata de impulsar una gestión basada en valores y un liderazgo empresarial ético, concientizando a las empresas de la responsabilidad que tienen frente a la sociedad.
- *The World Business Council for Sustainable Development*:<sup>509</sup> Coalición de 175 empresas internacionales, procedentes de treinta y cinco países y pertenecientes a veinte sectores diferentes, que están comprometidas con el desarrollo

---

<sup>508</sup> [[www.iadb.org/etica/boletines/semanal.html](http://www.iadb.org/etica/boletines/semanal.html)].

<sup>509</sup> [[www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)].

sostenible, vía el crecimiento económico, el respeto al medio ambiente y el desarrollo social.

Por su parte, en el ámbito de España, se destacan las siguientes organizaciones:<sup>510</sup>

- *Fundación Empresa y Sociedad*:<sup>511</sup> Desarrolla actividades que fomentan la difusión de la responsabilidad social en el sector empresarial, organiza foros especializados dirigidos a empresas, desarrollando trabajos específicos de investigación, o apoyando a las compañías en el diseño y ejecución de su estrategia de responsabilidad social, principalmente en el ámbito de la *Acción Social*.
- *Foro para la Evaluación de la Gestión Ética (Forética)*:<sup>512</sup> Esta organización busca la implantación de sistemas de gestión ética en las organizaciones y modelos para evaluarlos, el desarrollo de códigos internos de comportamiento ético y la formación de los directivos del personal.
- *Fundación Ecología y Desarrollo*:<sup>513</sup> Tiene como objetivo promover el desarrollo económico sostenible, orientando la actividad productiva hacia la sostenibilidad, generando demanda e incentivando una oferta sostenible. Entre otras actividades, investiga y analiza las actividades sociales y medioambientales de las empresas españolas, información que permite a

---

<sup>510</sup> Martén, I., 2005, *The Boston Consulting Group*, en Colegio de Economistas de Madrid, nº 106, Noviembre 2005, p. 27.

<sup>511</sup> [<http://www.empresaysociedad.org/feys/es>].

<sup>512</sup> [[www.foretica.es](http://www.foretica.es)].

<sup>513</sup> [<http://www.ecodes.org>].

inversores y otros agentes, invertir en aquellas organizaciones que destaquen por su compromiso con la sociedad.

- *Fundación Entorno*:<sup>514</sup> Su finalidad principal es desarrollar programas de actuación medioambiental para las empresas, ofreciendo cursos de formación y asesoría, y elaborando estudios e informes de índole medioambiental.
- *Fundación Lealtad*: Su misión consiste en dar a conocer, con detalle, la labor de las fundaciones y asociaciones que desarrollen actividades de cooperación o de acción social, con la intención de promover la confianza de la sociedad en las mismas. De este modo, busca fomentar la participación de las empresas en proyectos de colaboración o de trabajos de voluntariado o donaciones.

Finalmente, en el área latinoamericana del espacio iberoamericano, también encontramos múltiples organizaciones empeñadas en la difusión y el apoyo a iniciativas de *RSE*, a implementar por el entramado empresarial regional.<sup>515</sup> La Red Forum Empresa<sup>516</sup> posee en la actualidad más de 18 organizaciones empresariales, que representan a 16 países de la región y que entre ellas reúnen a más de 3.500 empresas. Junto a esta Red, también operan Consejos Nacionales de Empresas por el Desarrollo Sustentable, los que se integran al *Consejo Mundial de Empresas por el Desarrollo Sustentable* (WBCSD). A estas iniciativas, se suman las entidades que promueven los principios del *Global Compact* de las Naciones Unidas, las instituciones de la sociedad civil en Responsabilidad Social –por ejemplo, *Red Puentes*–, así como proyectos apoyados actualmente por el BID-FOMIN para la promoción de la *RSE* a escala

---

<sup>514</sup> [<http://www.fundacionentorno.org>].

<sup>515</sup> Pées Boz, E.S., 2006, pp. 198-201.

<sup>516</sup> [[www.empresa.org](http://www.empresa.org)].



regional, como los mencionados precedentemente. En suma, más de 100 organizaciones están debatiendo y fomentando la *RSE* en la región.<sup>517</sup>

El financiamiento de muchas de estas organizaciones y, consecuentemente, los motivos, actores e intereses que estarían impulsando su accionar, es el objetivo que se plantea Paul A. Haslam,<sup>518</sup> desde la Fundación Canadiense para las Américas (FOCAL). Analizando comparativamente Norteamérica, América Central y América Latina, de acuerdo con un análisis de “nivel de actividad en *RSE*” realizado a través de la Internet, además de un esperable *gap* entre los EEUU y Canadá respecto al resto de los países, FOCAL ha detectado una similar diferencia entre Argentina, Chile y México –precisan los autores que, de haberse incluidos en el estudio, estarían en esta misma categoría Brasil y Uruguay-, y el resto de Latinoamérica y el Caribe.

Al examinar los recursos de promoción y fomento de la *RSE* en la región, el autor concluye que los negocios privados, en muchos casos, adoptan los códigos de la *RSE*, no de manera voluntaria. Por el contrario, las empresas se encontrarían en el centro de un sistema de presiones -por parte de instituciones multilaterales como el Banco Mundial, organizaciones regionales como la OEA, BID, y la OCDE, gobiernos extranjeros y corporaciones multinacionales, otras entidades financieras, instituciones académicas y actores de la sociedad civil, incluyendo organizaciones no gubernamentales (ONGs) del sector privado y ONGs internacionales independientes-, que las condicionarían. Y lo verdaderamente importante de este sistema, que lo distinguiría de la promoción que hace el mundo desarrollado de la *RSE*, sería el papel

---

<sup>517</sup> Vega, H. (2005): *Visión del estado de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina*, [<http://www.mes-d.net/Html/index.html>].

<sup>518</sup> Haslam, P.A. (2004): “The «Animal Spirits» of Development - How Is Corporate Social Responsibility Faring in Latin America?”, *Revista Futuros*, nº 6, 2004, Vol. II, [<http://www.revistafuturos.info>].

que desempeñan los actores foráneos o internacionales al establecer la agenda de la *RSE*.<sup>519</sup>

Consecuentemente, la debilidad clave del sistema de *RSE* en América Latina sería la falta de aptitud “para supervisar y para promover acatamientos. Los actores dominantes en la sociedad civil que tienen un mayor apoyo proveniente del exterior simpatizarían, en su mayoría, con el interés del sector privado, en evitar las regulaciones del Estado. Más aún, ninguna de las ONGs independientes identificadas en el trabajo, en realidad llevan a cabo tareas de fiscalización, ni supervisan el acatamiento de las empresas de sus propios códigos de *RSE*”.<sup>520</sup> En síntesis, según Haslam, “en América Latina, el problema clave radica en cómo convertir los compromisos con la *RSE*, en resultados de la *RSE*”.<sup>521</sup>

En la práctica –según lo verifican los panelistas de la Cuarta Sesión de la II Conferencia Interamericana de Responsabilidad Social de la Empresa<sup>522</sup> –celebrada en México, en septiembre de 2004, bajo una sugestiva identificación: “Del dicho al hecho”-, en buena medida incluyen visiones similares. Ante la interrogante: *¿Quo Vadis? Futuro de los países en desarrollo-*, concluyen que en América Latina “persiste una visión filantrópico-caritativa, como expresión de la *RSE*. Son relativamente pocas las empresas que comprenden o están dispuestas a invertir y a aliarse con otros socios en torno a programas que estimulen un desarrollo sostenible y el fortalecimiento de las

---

<sup>519</sup> Ibidem.

<sup>520</sup> Ibidem.

<sup>521</sup> Ibidem.

<sup>522</sup> *II Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social de la Empresa*, BID, México, 2004, pp. 150-151, [<http://www.csramericas.org>]

instituciones que lo hacen posible”.<sup>523</sup> Consecuentemente, hacen hincapié en la importancia de profundizar la interacción empresarial con los otros estamentos de la sociedad, gobiernos nacionales y locales, y organizaciones de la sociedad civil. Las mayores urgencias para la promoción de la *RSE* en la región, serían: el desarrollo de capacidades, la formación de alianzas entre sectores, la vinculación de la pequeña y mediana empresa al cuerpo de la *RSE*, la necesidad de entender mejor – conceptualmente-, lo que significa la *RSE*, y la intensificación de la búsqueda de una conexión entre la *RSE* y la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas.<sup>524</sup>

Los cinco integrantes del “Modo Complejo”, de acuerdo con lo graficado en las páginas 2 a 5 del proceso expuesto en el *Anexo V* y según lo establece el Conector “I”, intervienen en la *dinámica de formación de ensamblajes personales* ( $\delta^1_i$ )<sup>525</sup> de los dieciocho agentes-persona considerados, según sus respectivas dinámicas *ética*,<sup>526</sup> *cognitiva*,<sup>527</sup> *de transporte de la información*<sup>528</sup> y *cultural*.<sup>529</sup> A continuación, siguiendo

---

<sup>523</sup> Ibidem.

<sup>524</sup> Los ocho objetivos de desarrollo del Milenio, que abarcan desde la reducción a la mitad la pobreza extrema hasta la detención de la propagación del VIH/SIDA y la consecución de la enseñanza primaria universal para el año 2015, constituyen un plan convenido por todas las naciones del mundo y todas las instituciones de desarrollo, a nivel mundial. [<http://www.un.org/spanish/millenniumgoals>].

<sup>525</sup>  $\delta^1_i$ : Dinámica de formación de ensamblajes “E<sub>it</sub>” –resultante éste como “producto de la acción personal interactiva de la persona “i” a lo largo de su existencia”-, y de adopción de haces “H<sub>it</sub>” de la persona “i”, fundamentalmente de acuerdo a factores culturales y de Capital Social de cada uno de los tipos de sociedades “G” a considerar.

<sup>526</sup>  $\delta^e_i$ : *Dinámica ética* de la persona “i”, que “sintetiza las dimensiones personales de decisión” y que se reflejará en la selección de los “objetivos dominantes” de cada uno de los tipos de agentes considerados en esta primera aproximación. “Es la «responsable», por así expresarlo, de la adopción práctica de decisiones relativas al «deber ser», al «querer» y al «preferir»: la formación del juicio moral, la concepción de proyecto de vida, y, en general, de objetivos de acción, la formación del gusto, etc. Son «producto» de la dinámica ética, pero también lo son decisiones tales como las de iniciar o no tal tipo de aprendizaje, las de superar inconsistencias lógicas constatadas, etc.” (Rubio de Urquía, R., 2005, p. 110).

<sup>527</sup>  $\delta^c_i$ : *Dinámica cognitiva* de la persona “i”, que “sintetiza las dimensiones personales de cognición” y que, en nuestra modelización, consideramos uniforme, sin desconocer el peso de las características de las sociedades a que pertenecen, en cuanto al “desenvolvimiento de capacidades conducentes a la «adopción de decisiones»”. “Es la «responsable», por así expresarlo, de la formación concreta de los sistemas de

la secuencia de los *nodos-postulado*, nos abocaremos a la correspondiente descripción e interpretación.

Los ensamblajes personales<sup>530</sup> que caracterizan al agente “EstakeGEL” –*Gran Empresario Líder Stakeholder* ( $\pi_{estakeGEL}$ )–, responden fundamentalmente al predominio o priorización de determinadas características, de entre las incluidas en los “perfiles” enumerados en el *Inciso A. del Anexo II*. Los “valores éticos” que necesariamente deberán estar presentes entre sus objetivos personales dominantes, son condición previa a toda otra consideración, pues como lo expresara Rafael Termes y oportunamente lo recordáramos, en lo más profundo no hay más que una ética: “la que resulta de la propia naturaleza del hombre; naturaleza que no se transforma por el hecho de que el hombre

---

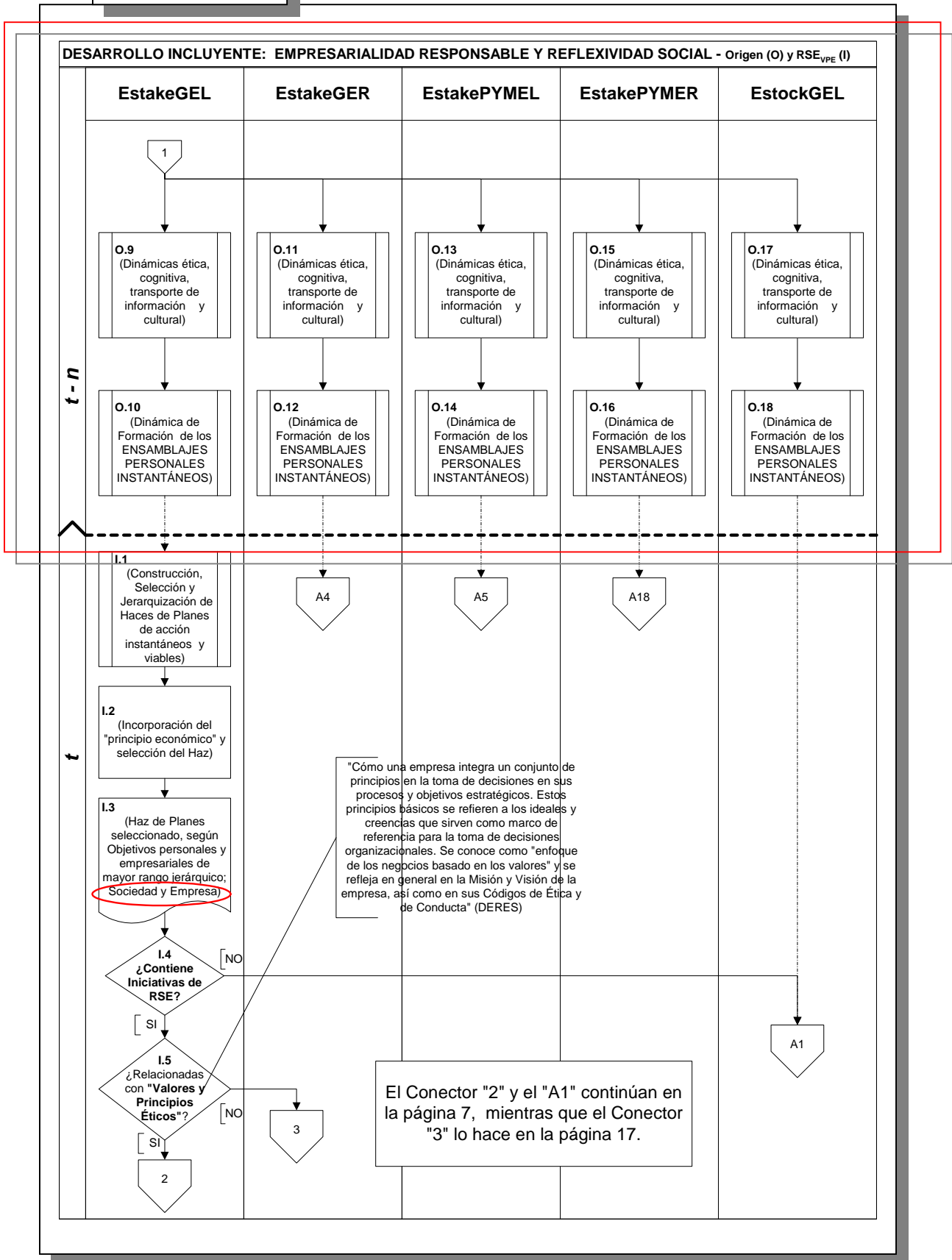
«creencias», «valores», etc., y, en general, de la formación concreta de capacidades diversas. (...) Capacidades de todo tipo en y mediante las cuales la persona “i” va configurando su espacio proyectivo de acción: de autoconciencia, de percepción de la realidad, de comunicación con otras personas, de cognición en general, de formación de juicio moral, de decisión, de concepción de objetivos de acción y ordenación general de ésta, etc.” (Rubio de Urquía, R. 2005, p. 109).

<sup>528</sup>  $D_{iG}^{inf}$ : *Dinámica de transporte de información de la sociedad G*, que consideramos de acuerdo con el grado de simetría y asimetría caracterizante de cada tipo de sociedad a identificar en el espacio iberoamericano, bajo la forma particular común de «economía de mercado». “... qué ensamblajes sociales de «creencias», etc. y elementos aislados se transmiten socialmente a las personas de la sociedad y cómo se realiza esa transmisión (...) ... consiste en un sistema de enunciados en el que se predicen propiedades o atributos relativos a: en qué consiste el depósito de ensamblajes sociales (de «creencias», etc.) y elementos diversos de estos de la sociedad G, cómo se transmiten estos, cómo se incorpora nueva «información» susceptible de ser transmitida, etc.” (Rubio de Urquía, R., 2005, p. 110 y 112).

<sup>529</sup> “...acervo de experiencias, creencias, representaciones y valores del medio en el que la persona se desenvuelve en sociedad”, obtenida a través de la *dinámica social de transporte de información* hacia el sujeto. (Encinar, M.I. y Muñoz, F.F., 2005a, p. 588).

<sup>530</sup>  $E_{ii}$ : Ensamblaje personal instantáneo de creencias, valores, actitudes y representaciones teóricas y técnicas de la persona “i” en el instante “t”. “Por «creencias» se entiende el conjunto de concepciones, representaciones y conocimientos a los que la persona está adherida fiducialmente. Por «valores» se entiende el conjunto de criterios de valoración efectivamente utilizados por la persona para ordenar proyectivamente la acción y emitir juicios de valor. Por «actitudes» se entiende rasgos de carácter estable que introducen una determinación en ciertos aspectos de la acción. Por «representaciones teóricas» se entiende el conjunto de concepciones, representaciones y conocimientos relativos a los que la persona se adhiere en virtud de juicio. Por «representaciones técnicas» se entiende el conjunto de concepciones, representaciones y conocimientos relativos a la producción.

Cuadro XXIX



cambie de actividad al actuar en el ámbito privado, en el político o en el empresarial. Las normas éticas, en una correcta concepción de la moralidad de los actos humanos, son universales y permanentes”.<sup>531</sup>

Sin perjuicio de lo anterior, en la *dinámica de formación de los ensamblajes personales* del agente “EstakeGEL” -de acuerdo con los *nodos-postulado O.9 y O.10* del *Cuadro XXIX*, correspondiente a la página 2 del proceso total adjunto en el *Anexo V*- intervendrán otros factores prioritarios, tales como su vocación por la protección del Medio Ambiente, su compromiso social, su educación formal, sus creencias, la dinámica cultural de su país de origen o de residencia actual, su proyecto de vida y la razón de ser del empresario. Ya en su rol de dirección de una “gran empresa líder en su mercado”, los *objetivos empresariales dominantes* ocuparán un relevante sitio decisivo, frente a cada *nodo-decisión* que deba afrontar. Aspectos tales como la prelación entre rentabilidad, sostenibilidad y reputación empresarial, serán indicadores de su adecuada y consistente categorización, como *empresario responsable*.

En lo técnico-gerencial, tendemos a vincular a este tipo de agente con mecanismos tales como la innovación, el aprendizaje continuo, la competitividad y el liderazgo, así como con la valoración del trabajo en equipo y del incentivo a la emergencia de “novedades” no planeadas. Sus decisiones, de acuerdo con el “mundo ideal” en el cual realizamos nuestro análisis y diseño, implican la búsqueda de un cierto grado de consenso, pero siempre con una responsabilidad personal de fondo, asumiéndolas con una visión de medio y largo plazo. Su caracterización de fines y medios, implica la aceptación de aquellos monetizables y no monetizables, en tanto que su visualización del entorno y la potencial *reflexividad* social frente a iniciativas de

---

<sup>531</sup> Termes, R. en Prólogo a Sison, A. et al., 2002.

*RSE*, por la propia definición o tipología en que se ubica, necesariamente debe ser positiva. Cree en la capacidad de aprendizaje del propio Mercado y aprende él mismo de las lecciones obtenidas de acciones previas.

Los *nodos-postulado O.11 y O.12*, relativos a la *dinámica de formación de ensamblajes* de “EstakeGER” -*Gran Empresario Seguidor/Retador Stakeholder* ( $\pi_{estakeGER}$ )-, se refieren a un agente que, por tipología y tamaño, resulta muy similar al precedentemente comentado. Objetivos personales dominantes, dinámica ética o trayectoria de vida, dinámica cognitiva, dinámica cultural, proyecto de vida y visión de la empresa en la economía y en la sociedad, son componentes comunes a ambos, en términos de sus respectivos ensamblajes personales. Las diferencias tampoco son, necesariamente, de dimensión de las empresas, sino que, exclusivamente, de su posicionamiento en el mercado. En tal sentido, los “perfiles empresariales” serán algo distintos, sin por ello perder su condición de pertenencia al “Modo Stakeholder”. Mientras que los objetivos dominantes empresariales podrán ser similares, las “estrategias empresariales dominantes” determinan, en buena medida, la división entre las categorías. Al respecto, su grado de priorización por la innovación será menor y, fundamentalmente, el mencionado posicionamiento en el mercado se caracterizará como de “seguimiento del Líder”. Las propias decisiones se adoptarán en tal sentido, sin por ello dejar de priorizar la visión de medio y largo plazo, frente a la exclusiva rentabilidad inmediata. Su caracterización de fines y medios, así como la conceptualización del entorno social, no reflejan diferencias, siendo algo menor –por su propio carácter de “seguidor”-, su propensión a intentar generar “novedades”, en atención a los riesgos que ello implica.

Los ensamblajes personales de los agentes “EstakePYMEL” –*Empresario PyME Líder Stakeholder* ( $\pi_{estakePYMEL}$ ) ; ver *nodos-postulado O.13 y O.14-*, guardan una notoria similitud con los anteriores, en cuanto a “objetivos personales dominantes” y dinámica ética. No ocurre lo mismo respecto a las dinámicas *cognitiva y cultural*, en tanto se asume, como referencia inmediata de esta categoría en el mundo real-empírico, a la “gran empresa local”, sin expansión desde o hacia el exterior. Consecuentemente, la influencia de factores como la educación, la cultura del país o región de procedencia, la interpretación social del rol del sector público y privado y el lugar o rol del empresario en la economía y en la Sociedad, son factores delimitantes de la correspondiente diferenciación. El propio peso de la “presión social” en las decisiones empresariales, lo que eventualmente podrá ser causa de la existencia de conflictos internos entre planes, se suma a su evaluación del grado de preocupación de “su” Sociedad local por el Medio Ambiente, la Seguridad Laboral, el Comercio Justo y la RSE en general. La caracterización que realice del Mercado, así como su propensión al seguimiento de pautas, más que a asumir el liderazgo, conllevan a estimar y proponer, como más probable, un posicionamiento de “seguidor” de las actividades de los dos tipos de empresarios previamente evaluados.

Por último, y completando el entramado empresarial “Stakeholder”, encontramos al agente “EstakePYMER” –*Empresario PyME Seguidor/Retador Stakeholder* ( $\pi_{estakePYMER}$ ); ver *nodos-postulado O.15 y O.16* en el *Cuadro XXIX-*, coincidente, en nuestro “mundo ideal”, con los objetivos personales dominantes de los empresarios de las tipologías “EstakeGEL” y “EstakeGER”, así como también y parcialmente con los agentes “EstakePYMEL”, en este último caso en cuanto a dinámicas *cognitiva y cultural*, así como al grado de afectación de la “presión social” y a la sensibilidad respecto al entorno social inmediato y su Mercado. Su posicionamiento



frente a este último –generalmente como “seguidor” de “EstakePYMEL”-, y por la propia aptitud o capacidad para adoptar iniciativas de *RSE* que le resulten excesivamente costosas para sus posibilidades, determinan la necesidad analítica de su tratamiento como categoría aparte de la anterior. Cabe asimismo recordar que, estableciendo un límite inferior, hemos asumido lo afirmado por Cáceres y Romero, considerando exclusivamente a las empresas con un cierto número de dependientes, y diferenciándolas de aquellas identificadas por los autores mencionados como “propietarios de pequeños negocios”, en tanto que “dichos agentes no desarrollan comportamientos o funciones que son determinantes para el crecimiento y el desarrollo económico”<sup>532</sup> y, consecuentemente, no revestirían potencialidad para la gestación de “novedades éticas” conducentes a un *desarrollo incluyente*.

Los cuatro agentes-persona considerados hasta el momento, tienen en común, además de pertenecer al sector empresarial, otorgar una respuesta positiva hacia iniciativas de *RSE* y, por tanto, integrar el “Modo Stakeholder”. En tal sentido, y comenzando a reunir fundamentos para la estimación de los futuros *Coefficientes Real-Empíricos* –que oportunamente requeriremos para estructurar los elementos de las matrices sociométricas y su resultado final: las *Potencias* y los *Coefficientes de Participación Potencial*-, cabe recordar las estadísticas que nos proporcionara recientemente Forética y que oportunamente comentáramos (Ver Apartado 3.2. La *RSE* en España y Uruguay: situación y perspectivas). Al respecto, un supuesto optimista conllevaría a asignarles un peso cercano al 50% del entramado empresarial total,

---

<sup>532</sup> “A nuestro juicio, resulta fundamental diferenciar a los empresarios y los propietarios de pequeños negocios para abordar con rigor investigaciones en el campo del “entrepreneurship” y lasPYMEs. A tenor de lo señalado en este artículo, parece que la opción más adecuada, siempre en función de los objetivos de la investigación, sería considerar que los propietarios de pequeños negocios no son realmente empresarios, en tanto, según lo visto, dichos agentes no desarrollan comportamientos o funciones que son determinantes para el crecimiento y el desarrollo económico, como la innovación, la búsqueda de oportunidades, la cooperación, etc.”. (Cáceres Carrasco, R. y Romero Luna, F. (2006): “Empresarios Versus Propietarios de Pequeños Negocios: Una aproximación basada en el tamaño empresarial”, en Estudios de Economía Aplicada, Vol. 24-2, Agosto 2006, pp. 545- 566; p. 562).

coincidiendo con el porcentaje de empresarios españoles que respondieron –en el año 2006-, tener conocimiento del tema. Si profundizamos en el análisis, el *empresario líder*, aquel que según Forética “cree en la *RSE* y la aplica”, y que en nuestro modelo se identificaría con el agente “EstakeGEL”, representaría solamente el 4,1% del empresariado español. Los otros tres actores que hemos ya comentado –“EstakeGER”, “EstakePYMEL” y “EstakePYMER”-, se repartirían entre el caracterizado por Forética como *empresario «Me too»* (10,7%), que “no acaba de creer en la *RSE*, pero hace algo” y el *empresario rezagado* (40,5%), que “cree en la *RSE*, pero no la aplica”. Entendemos que corresponde asumir como *empresario «Me too»* a “EstakeGER”, mientras que “EstakePYMEL” participaría, minoritariamente, de la categoría de *empresario rezagado*, la que fundamentalmente ocuparía nuestro agente-tipo “EstakePYMER”.

Adicionalmente, y como parámetro relevante a la hora de estimar los *Coefficientes Estocásticos*, cabe señalar lo que el mundo real-empírico nos ofrece respecto al “tamaño” de la empresa y su correlación con el nivel de sensibilidad a la *RSE*. En el caso del mercado español, empresas como las representadas por “EstakeGEL”, “EstakeGER” y “EstakePYMEL” –las que seguramente cuentan con más de 100 empleados-, reflejan una sensibilidad hacia la *RSE* superior al 75%, mientras que los “EstakePYMER” –en tanto cuenten con menos de 10 empleados-, siendo el 94% del total de empresas de España, muestran una sensibilidad a la *RSE* de sólo un 53,9%. Por su parte, el propio “tamaño” se constituye en el principal obstáculo, declarado por los empresarios, para asumir acciones de *RSE*. Para el caso de Uruguay, la situación resulta similar, identificándose una estadísticamente significativa regresión entre el “tamaño” de las empresas y el “Índice de Responsabilidad Social Empresarial”, de todo lo cual damos cuenta en el antes mencionado Apartado 3.2.

El resto del empresariado, en nuestro “mundo ideal”, lo ubicamos en el “Modo Stockholder”, caracterizado por ensamblajes personales que incluyen objetivos empresariales fuertemente influenciados por el mensaje de Milton Friedman sobre la ética en las organizaciones, autor que enfatizara que “la única responsabilidad de las empresas debe ser maximizar beneficios”.<sup>533</sup>

Al respecto, los *nodo-postulado O.17 y O.18 del Cuadro XXIX*, identifican la formación de los ensamblajes del agente-tipo “EstockGEL” -*Gran Empresario Líder Stockholder* ( $\pi_{estockGEL}$ ). De los “perfiles” alternativos expuestos en el *Inciso A. del Anexo II*, entendemos que a este actor le corresponde, dentro de los objetivos personales dominantes, una significativa priorización por el “crecimiento empresarial”, superando en muchas ocasiones a la propia “sostenibilidad empresarial”. Dentro de su dinámica ética, destaca una menor actitud de compromiso social, en tanto no necesariamente existirán diferencias en materia de dinámicas *cognitiva y cultural*. Su “visión de la Empresa, la Economía y la Sociedad” seguramente serán diferentes a las postuladas por los empresarios “Stakeholder”, así como también su “perfil empresarial”. En este último, el objetivo dominante será la rentabilidad, asociada a estrategias empresariales de liderazgo, con decisiones empresariales orientadas a la competitividad. Su caracterización de fines y medios reconocerán exclusivamente o casi exclusivamente a los monetizables y de mercado, en tanto que en su conceptualización de la Empresa y la Sociedad, no tomarán en consideración más que aquellas acciones de naturaleza comercial rentable.

---

<sup>533</sup>: “There is one and only one responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud”. Friedman, M. (1962, p. 133). El artículo del *New York Times Magazine* del 13 de septiembre de 1970, le ofreció mayor difusión a este aserto.

Los *nodos-postulado O.19 y O.20* graficados en la página 3 del *Anexo V*, representan las dinámicas de formación de ensamblajes personales de “EstockGER” - *Gran Empresario Seguidor/Retador Stockholder* ( $\pi_{estockGER}$ )-. Con características similares al agente-tipo “EstockGEL” en cuanto a objetivos personales dominantes y dinámicas ética, cognitiva y cultural, así como en proyecto de vida y visión de la Empresa, la Economía y la Sociedad, los factores que delimitan su perfil diferencial los encontraremos, estrictamente, en el “perfil empresarial”. Si bien sus objetivos empresariales dominantes no reflejan disparidades significativas respecto al Líder, su estrategia empresarial lo califica como “seguidor”, condicionando de este modo el formato de sus decisiones. Valorará fundamentalmente la rutina, focalizando su actuación en el consumidor medio, no considerando el emprendimiento de iniciativas de *RSE* y, menos aún, la emergencia de *novedades éticas*.

La página 3 antes mencionada, incluye a continuación a los *nodos-postulado O.21 y O.22*, relativos al agente “EstockPYMEL”, cuyas características son similares - al menos en su relación con los dos anteriores tipos de empresarios-, a lo que ocurriera con “EstakePYMEL” respecto a “EstakeGEL” y “EstakeGER”. Su actuación limitada al Mercado Local, sin perjuicio de una escasa o nula valoración de las acciones de *RSE*, le impulsa a asumir una mayor sensibilidad por la Comunidad en la que se desenvuelve, no obstante la estricta supremacía del criterio sustentado por Friedman. Sus objetivos dominantes personales serán el crecimiento empresarial, con cierta tendencia al compromiso social o, al menos, a la membresía, con una dinámica cognitiva y cultural más cercana al consumidor y trabajador inmediato. Su perfil empresarial, a diferencia de los anteriores integrantes del “Modo Stockholder”, destaca, aunque parcialmente, el “reconocimiento personal” como uno de los objetivos dominantes, siendo más proclive a emprender estrategias empresariales de seguimiento que de innovación riesgosa. Sus

decisiones tomarían en cuenta, con mayor profundidad, la influencia sindical / gremial y la presión social, de acuerdo con un mayor acercamiento al Entorno Social.

Finalmente, el octavo y último agente-tipo empresarial integrado al proceso de esta primera versión del *Modelo Teórico*, el “EstockPYMER” -*Empresario PyME Seguidor/Retador Stockholder* ( $\pi_{estockPYMER}$ )-, es referenciado en la página 3 del *Anexo V* por los *nodos-postulado O.23 y O.24*. Con un perfil similar al descrito previamente para “EstockPYMEL”, su diferenciación responde fundamentalmente al factor “tamaño”, el cual se suma a su reacción negativa a la *RSE*, imponiendo limitantes económicas adicionales. Estos empresarios, conjuntamente con los “EstakePYMER”, estarían siendo parte de la “brecha cultural” que Forética destacara entre la pequeña y la gran empresa, ahora en el ámbito de la *RSE*.

Los cuatro últimos tipos de empresarios comentados –a saber, los integrados al “Modo Stockholder”, deberán ponderarse en forma correlacionada con la estructura que Forética identificara en el mercado español del año 2006. La misma incluía al *empresario indiferente* (24%) – “no ve útil la *RSE* y no la aplica”-, al *empresario detractor* (16,5%) – “no cree en la *RSE*, ni la aplica”- y al *empresario inconsistente* (4,2%) – “es escéptico ante la *RSE*, pero cree en su utilidad”-. Una vez más, estos valores serán tomados en consideración durante la estimación de los correspondientes *Coefficientes Real-Empíricos*.

En forma similar a lo comentado para el sector empresarial, el análisis del proceso social incluye seis agentes-tipo de *consumidores*, los cuales se distinguen, en primera instancia, por su sensibilidad a las iniciativas de *RSE*. En un segundo orden de clasificación, se diferencian por su nivel de ingreso o capacidad de pago. Los *nodos-postulado O.25 a O.30* de las páginas 3 y 4 del *Anexo V*, grafican la dinámica de

formación de ensamblajes personales de aquellos consumidores, mayoritarios en los mercados de España y Uruguay, que “compran por precio”, a los que hemos designado como “Consumidores Precio-Beneficio”. Por su parte, los *nodos-postulado O.31 a O.36* realizan similar referencia con respecto a los consumidores más sensibles a las acciones de *RSE*, a los que identificamos como “Consumidores Responsables”.

El perfil que corresponde a estos últimos –diferenciados por su nivel de ingresos altos, medios y bajos, en “ConsuresAI”, “ConsuresIM” y “ConsuresIB”, respectivamente-, lo diseñamos según las alternativas expuestas en el *Inciso C. del Anexo II*. Consecuentemente, de los factores que determinan sus objetivos personales dominantes, cabe destacar sus “valores éticos”, el valor de la persona y la familia, la prioridad otorgada a la integridad, la veracidad y la confianza en el producto y la empresa oferente, así como la preocupación por temas tales como el Medio Ambiente, la salud y la estética, sin por ello desconocer el peso de otros elementos del marketing comercial, tales como la economía, el tiempo y la accesibilidad a los productos y servicios contratados. Lo expuesto, derivado de las creencias y actitudes que conforman su *dinámica ética*, se asume como parte de la educación formal y familiar en que se basa su dinámica cognitiva, sin desconocer otras fuentes, tales como la experiencia sindical o gremial. La *dinámica cultural*, reflejada en alto grado en el Capital Social de su país de origen y/o residencia, así como su proyecto de vida y su visión de la Empresa, la Economía y la Sociedad, complementan su perfil personal, condicionando además su perfil como consumidor.

En este último aspecto, sus objetivos dominantes ante la “acción de compra”, destacan el consumo saludable y la responsabilidad social y medio-ambiental, incorporando entre sus estrategias prioritarias a la prelación de criterios sociales y de

apreciación del *Marketing Responsable*. Lejos de ajustarse a la visión walrasiana del consumidor, su dinámica cognitiva le permite “aprender” y, como lo destacara Mises, “innovar”. Si bien no posee los recursos del *empresario* para planificar, la tecnología disponible lo habilita a superar la mera intuición, validando las “novedades” positivas. Las decisiones de compra, generalmente las procesa en forma consensuada o, al menos, previa consulta familiar o de otro grupo o persona que lo asesora, valorando la transparencia y la producción responsable. Consecuentemente, incorpora en sus planes a fines y medios no monetizables, reconoce la capacidad del entorno social para proceder responsablemente, no obstante tener presente un cierto grado de asimetría de información entre consumidores y empresarios. Lo expuesto, representando un nivel de máxima aprehensión por la responsabilidad social, desciende gradualmente en los diversos consumidores no “tan responsables” o, también, como consecuencia de la falta de aptitud o capacidad de pago.

El otro sector del consumo –el *Consumidor Precio-Beneficio*, al que según sus respectivos niveles de ingresos y en forma similar al grupo anterior, identificamos como “ConsupreAI”, “ConsupreIM” y “ConsupreIB”-, reviste perfiles notoriamente diferenciados, los que lo califican en el “Modo Stockholder”, conjuntamente con los cuatro tipos de empresarios que comparten dicha categoría. Los componentes de la caracterización de estos agentes-tipo se obtienen del *Inciso C. del Anexo II*. Al respecto de esta tipología de *consumidor*, y más allá de su capacidad de pago, tienen en común objetivos personales dominantes que priorizan los factores comerciales, tales como el precio, la novedad, el tiempo y la accesibilidad, desconociendo relativamente aquellas preocupaciones sociales más relevantes para el “Consumidor Responsable”.

Sus dinámicas *ética* y *cognitiva* responden a una visión o proyecto de vida más “pragmática”, y reconocen el peso relativo de la propia *dinámica cultural*, de acuerdo a los principios y valores prevalecientes en las respectivas Sociedades de origen o de residencia. Su perfil como consumidor, refleja como objetivo dominante ante la “acción de compra”, el precio y el poder de compra, sin desconocer principios como el “ingreso permanente” incorporado oportunamente por M. Friedman. Sus estrategias se orientan por la prelación de criterios económico-financieros, sin descuidar aspectos como la calidad y la transparencia en la información, así como la accesibilidad y la reputación y atención al cliente de la empresa vendedora.

Su dinámica *cognitiva* generalmente se conduce por la repetición y el seguimiento, con metodologías que priorizan la gestión rutinaria y el seguimiento de tendencias o modas. Sus decisiones son básicamente personales, siendo los factores críticos para la adopción de las mismas la urgencia, el precio, la moda, la socialización y el reconocimiento personal. Sus fines y medios son fundamentalmente monetizables y propios del Mercado, conceptualizando al Consumidor, la Empresa y la Sociedad, en un marco próximo al esquema walrasiano de automatismos repetitivos. A todo ello, agrega su desconocimiento de la *RSE*.

Por su parte y completando los dieciocho agentes-persona considerados en la *dinámica social* estructurada para el diseño del *Modelo Teórico* propuesto, hemos incorporado cuatro tipos de *trabajadores*, a los cuales los hemos diferenciado nuevamente, en primera instancia, por su nivel de sensibilidad a la *RSE*, y en un segundo orden, de acuerdo a su fuente laboral: el Estado o el sector privado. Los *nodos-postulado O.37-O.38* y *O.41-O.42*, grafican, en la páginas 4 y 5 del *Anexo V*, las dinámicas de formación de ensamblajes personales de aquellos trabajadores –del sector



público y del sector privado-, nula o escasamente sensibles a la *RSE*, a los que identificamos como “Trabajadores Ingreso” (“TrapubING” y “TraprING”). De la misma forma, los *nodos-postulado O.39-O.40* y *O.43-O.44*, reflejan la secuencia teórica por la cual se configuran los ensamblajes de los “Trabajadores Responsables” (“TrapubRES” y “TraprRES”), así calificados por su sensibilidad a las iniciativas de *RSE*.

La caracterización de estos últimos, de acuerdo con las opciones establecidas en el *Inciso B. del Anexo II*, pone de manifiesto la valoración que de la persona y la familia realizan al discriminar entre ingreso, carrera laboral y ocio. Adicionalmente, sus objetivos personales dominantes también contemplan su preocupación por la Comunidad, el Medio Ambiente, el Aprendizaje Continuo y, más allá de lo estrictamente económico, la sostenibilidad de la fuente de trabajo. Sus dinámicas *ética, cognitiva y cultural*, reflejan matices similares a los de los “Consumidores Responsables”, contemplando en su proyecto de vida la relación equilibrada entre persona, familia, empresa y sociedad. Su perfil laboral, sin perjuicio de valorar el ingreso, prioriza la antes mencionada sostenibilidad, la carrera, la experiencia, el aporte social y la socialización en el trabajo. Su estrategia se sustenta en la integración laboral y social, promoviendo prioritariamente la seguridad laboral, la innovación y la planificación de medio y largo plazo, así como la búsqueda de “novedades” positivas no planeadas. Sus decisiones generalmente intentan ser consensuadas, caracterizándose sus fines y medios por incorporar aspectos no monetizables, al tiempo que valora el perfeccionamiento del entorno social que lo circunda, no obstante reconocer un cierto grado de asimetría entre empresarios y trabajadores, al igual que entre empresarios y consumidores. Valora la *RSE*, intentando un contenido acorde con la visión del trabajador.

Por otra parte, el “Trabajador Ingreso” se caracteriza por priorizar, entre sus objetivos personales dominantes, los ingresos que de la fuente laboral intenta obtener por sus servicios, no considerando los factores sociales que priorizaba el “Trabajador Responsable”. Su dinámica ética no contiene un “compromiso social” tan desarrollado como en este último, todo ello influenciado por las respectivas dinámicas cognitivas y culturales, hasta cierto grado, y por los propios proyectos de vida y visiones de la Empresa, la Economía y la Sociedad. Sus objetivos laborales predominantes destacan nuevamente al “ingreso” como factor prioritario, mientras que entre sus estrategias prevalece más la repetición que el aprendizaje y la innovación. El seguimiento resulta más común que el liderazgo, priorizando la intuición y la rutina, a la razonabilidad y la creatividad. En un horizonte laboral limitado, asume generalmente decisiones personales, provocadas por urgencias, compensaciones especiales y otros ingresos, o influencia sindical / gremial, siendo sus fines y medios básicamente monetizables. Su preocupación por el entorno social en que se inscribe es escaso o nulo, como también lo es su valoración de la *RSE*.

Por último, y como ocurriera con el sector empresarial, corresponde identificar fuentes de información que contribuyan a la estimación de los *Coefficientes Real-Empíricos*, ahora relativos a *consumidores y trabajadores*. Al respecto, utilizaremos la información que proporciona Forética sobre la realidad del mercado español actual, de acuerdo con las respuestas comportamentales del consumidor español. En tal sentido, nuestros “Consumidores responsables” y “Trabajadores responsables”, los asimilamos a los que Forética definiera como *Consumidor Comprometido* (23,1%)<sup>534</sup> y *Consumidor*

---

<sup>534</sup> “Conoce el concepto de RSE, y declara haber penalizado a alguna compañía por realizar prácticas poco éticas o irresponsables.” (Forética, 2006, p. 33).

*Sensible* (15,5%).<sup>535</sup> Consecuentemente, a los “Consumidores Precio-Beneficio” y a los “Trabajadores Ingreso”, los referimos al *Consumidor Conformista* (57,1%)<sup>536</sup> y al *Consumidor Detractor* (4,3%)<sup>537</sup>

En suma, en el presente numeral hemos identificado y comentado las *dinámicas de formación de los ensamblajes personales* de los dieciocho agentes-persona integrados al análisis del proceso social, las que se concretaron en el instante “t-n”, origen del diseño de nuestro *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente*, de acuerdo con las correspondientes interrelaciones con los cinco componentes del “Modo Complejo”. A continuación, en el siguiente numeral, expondremos los “mapas” generados por los entramados socio-económicos emergentes de la puesta en práctica de diversas iniciativas de *RSE*, cuya ocurrencia tendrá lugar en los instantes “t” y “t+1”, según se desarrollen los correspondientes *Procesos Asignativos Personales Instantáneos* ( $PA_{it}$ )<sup>538</sup> y las respectivas *dinámicas sociales* ( $\Delta G$ ).<sup>539</sup>

---

<sup>535</sup> “Da importancia a la responsabilidad social, no ha actuado en consecuencia, pero muestra claras tendencias a hacerlo (pagando más por productos de empresas responsables o penalizando a aquellas que practiquen conductas poco éticas o irresponsables).” (Ibídem).

<sup>536</sup> “Tiende a considerar que la RSE es un asunto de las empresas, él personalmente no ha actuado en consecuencia, ni muestra tendencia a hacerlo.” (Ibídem).

<sup>537</sup> “No da importancia a la responsabilidad social de las empresas.” (Ibídem).

<sup>538</sup>  $PA_{it}$ : *Proceso Asignativo Personal Instantáneo* relativo a la persona “i” en el instante “t”, incluyendo cómo y por qué el *empresario* asume iniciativas de *RSE*, y cómo y por qué el *consumidor* y el *trabajador* reaccionan o permanecen indiferentes frente a las mismas. “Un proceso *asignativo personal instantáneo relativo a la persona “i” en el instante “t”*, notado “ $PA_{it}$ ”, se define como: el proceso de la acción personal mediante el cual, *dados* el conjunto “ $H^i_t$ ” (conjunto jerarquizado de todos los haces de planes de acción personales instantáneos de la persona “i” en el instante “t” *alternativos*) y el conjunto “ $\hat{H}^i_t$ ” (subconjunto de “ $H^i_t$ ” formado por todos los haces alternativos percibidos como posibles por la persona “i” en el instante “t”), la persona “i” *adopta* en el instante “t” un haz “ $H_{it}$ ” de entre los haces del conjunto “ $\hat{H}^i_t$ ” (Rubio de Urquía, R., 2005, p. 170).

<sup>539</sup>  $\Delta G$ : Caracterización de la *dinámica de generación de los estados personales* y del *medio no humano*, en adelante identificada como *dinámica social*, de acuerdo con la evolución del entorno no humano y de cada uno de los agentes, tanto por los intentos de ejecución de las acciones planeadas, como por la ocurrencia de acciones no planeadas, así como de las “rutinas”, propias de los planteos de la Economía Evolutiva, todo ello en lo específico a iniciativas de *RSE* y su *reflexividad* desde el *consumidor* y el *trabajador*, en el marco de la definida por Rubio de Urquía como *dinámica global de la sociedad*. “El sistema de relaciones ligando entre sí formación de haces “ $H_{it}$ ” y despliegue de acción total por parte de

### **5.3 Análisis del Proceso Socio-económico: Las iniciativas de RSE y las dinámicas derivadas**

A partir de la construcción –en el instante “ $t-n$ ”-, de los respectivos *ensamblajes personales* ( $E_{it}$ ) correspondientes a los dieciocho agentes-tipo integrados en esta primera versión del *Modelo Teórico*, a continuación desarrollaremos el *Análisis de Procesos Socio-económicos* generados por la aplicación, no simultánea,<sup>540</sup> de las cinco iniciativas alternativas de *RSE*, las que responden a las respectivas descripciones formuladas en nuestro numeral 5.1:

- “Valores y Principios Éticos” « $RSE_{VPE}$  (I)»;
- “Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo” « $RSE_{ATE}$  (II)»;
- “Apoyo a la Comunidad” « $RSE_{AC}$  (III)»;
- “Protección del Medio Ambiente” « $RSE_{PMS}$  (IV)»;
- “Marketing Responsable” « $RSE_{MA}$  (V)».

---

las personas, interacción de esos despliegues en el medio y , como consecuencia de ese despliegue y de la dinámica autónoma del medio no humano, producción de «nueva realidad» (nuevos haces “ $H_{it}$ ”, etc.) constituye el núcleo racional de la *dinámica global de la sociedad* como proceso general permanente de producción de realidad histórica.” (Rubio de Urquía, R., 2005, p. 97).

<sup>540</sup> Esta primera versión del Modelo Teórico adopta el criterio *ceteris paribus* para el análisis de la dinámica social, asumiendo no simultaneidad de origen de iniciativas de RSE. En otros términos, el "impulso" inicial se origina en un agente específico y, consecuentemente, se analiza la potencial "reflexividad" generada desde los demás actores. No obstante, cabe destacar que, en reconocimiento a la eventual "simultaneidad" e incentivos que el mundo real-empírico refleja, oportunamente (Ver Apartado 7) se realizará un Estudio de Casos, basado en la propuesta del agente "Gobierno" del Reino de España, dando recientemente a conocer el Libro Blanco de la RSE, en tanto se desarrollan iniciativas voluntarias por parte del entramado empresarial.

### **5.3.1 RSE: Iniciativa de Valores y Principios Éticos «RSE<sub>VPE</sub> (I)»**

La iniciativa de “Valores y Principios Éticos”, en su esencia, se encuentra presente en todas las demás acciones alternativas de *RSE* que las *empresas responsables* adopten, en la medida que contempla la particular caracterización de la toma de decisiones, así como la “contabilización” y difusión de sus consecuencias. Así lo establece la correspondiente definición que DERES aporta y que ya comentáramos: “Cómo una empresa integra un conjunto de principios en la toma de decisiones en sus procesos y objetivos estratégicos. Estos principios básicos se refieren a los ideales y creencias que sirven como marco de referencia para la toma de decisiones organizacionales. Se conoce como «enfoque de los negocios basado en los valores» y se refleja en general en la Misión y Visión de la empresa, así como en sus Códigos de Ética y de Conducta”.<sup>541</sup>

Las páginas 1 a 15 del proceso total integrado como *Anexo V*, están dedicadas a la descripción gráfica de la *dinámica social* generada por esta iniciativa. Los *nodos* identificados como *I.1* a *I.73* que la componen, serán explicados e interpretados a continuación, instancia durante la cual comenzaremos a obtener las conclusiones que servirán luego de fundamento a la caracterización y las propias *leyes* del *Modelo Teórico*.

#### **5.3.1.1 Desarrollo e interpretación**

El esquema de análisis que asumimos en forma similar para cada una de las iniciativas, implica comenzar por la exposición de una “Historia general” del proceso, para luego incursionar en una evaluación detallada de sus sectores o segmentos más relevantes. No obstante destacar, en cada uno de estos últimos, las “lecciones

---

<sup>541</sup> [www.deres.org.uy](http://www.deres.org.uy)

aprendidas” que sirven de base al diseño del *Modelo*, las conclusiones parciales sobre este tipo de acciones las presentamos, conjuntamente, al final de su desarrollo.

### **Historia General**

Un empresario “EstakeGEL” –*Gran Empresario Líder Stakeholder* ( $\pi_{\text{EstakeGEL}}$ )-, cuya *dinámica de formación de ensamblajes* ( $\delta^I_{\text{EstakeGEL}}$ ) graficamos y fundamentamos según los *nodos-postulado O.9 y O.10*, en la parte superior de la página 2 (Ver *Cuadro XXIX*), durante su *Proceso Asignativo Personal Instantáneo* ( $PA_{\text{EstakeGEL},t}$ ), desarrollado en el instante “t”, evalúa diversas alternativas de *Planes de Acción*, entre los que se incluyen aquellos vinculados a la iniciativa que estamos evaluando ( $P_{\text{EstakeGEL},t,RSEvpe}$ )<sup>542</sup>.

Una decisión negativa respecto a la inclusión en su “Haz de Planes” seleccionado ( $H_{\text{EstakeGEL},t}$ )<sup>543</sup> del antes mencionado “ $P_{\text{EstakeGEL},t,RSEvpe}$ ”, conllevaría a desarrollar acciones estrictamente comerciales ( $a_{\text{EstakeGEL},t,CE}$ )<sup>544</sup> similares a las esperables de los empresarios integrados al “Modo Stockholder”. Consecuentemente, no será probable la emergencia de *novedades éticas* y, por tanto, de un *desarrollo*

---

<sup>542</sup>  $P_{iit}$ : h-ésimo plan de acción personal instantáneo de la persona “i” en el instante “t”, representando iniciativas vinculadas o no a la *Responsabilidad Social Empresarial* (RSE), “efectivamente adoptados” o alternativos, incluyendo “algo que se produce de suyo”, o sea sin requerir medios propios de la persona “i”. Si bien “en general «planes de acción», adoptados o no, comprende todo tipo de planes personales de acción: todo tipo de medios y fines, todo tipo de estructuras de acomodación proyectiva entre medios y fines, todo tipo de relaciones entre planes personales relativos a una misma persona y entre planes de acción relativos a varias personas, todo tipo de «horizontes temporales», todo tipo de «modos de adopción», en nuestro caso nos abocamos fundamentalmente a los vinculados con iniciativas de RSE y, como alternativa, a todos los tipos generales de operaciones estrictamente comercial-empresariales, según el «modo de adopción» a que responde nuestro *Modelo Teórico*, en el marco de la *antropología meta-austríaca* asumida, y sin que eso signifique exclusiones *a priori*. Por su parte, cabe adelantar que la estructura de “ligazones” entre acciones y objetivos que consideramos, en el caso de los *empresarios* nos remite al esquema de “Mapas Estratégicos” de Kaplan & Norton.

<sup>543</sup>  $H_{it}$ : Haz de planes de acción personales instantáneos de la persona “i” en el instante “t”, originales y re-constituídos, incluyendo iniciativas vinculadas o no a la RSE. El intento de su ejecución por parte de la persona “i” en el instante “t”, en el marco de la dinámica social “ $\Delta_G$ ” y según las características de la sociedad “G”, “es susceptible de producir *novedades*, esto es, productos (ocurrencias) *no previstos* de todo tipo –en la persona “i”, en otras personas, en el medio, etc.” (Rubio de Urquía, R., 2005, p. 89).

<sup>544</sup> Se incluyen en esta tipología todas aquellos *haces y acciones totales* que no contengan iniciativas de RSE, representando la actividad estrictamente empresarial y comercial de la empresa.

*incluyente*. Por el contrario, una decisión positiva y la dinámica “ $\delta^2_{EstakeGEL,t}$ ”<sup>545</sup> consecuente, incorporando acciones de *RSE* ( $a_{EstakeGEL,t}$ ,  $RSE_{vpe}$ ), podrán iniciar un proceso conducente a la generación del antes mencionado *desarrollo incluyente*. La reacción o *reflexividad* inmediata sobre esta última opción, por parte, por ejemplo, de los trabajadores de la empresa, no es muy probable, según lo indica el “mundo real-empírico”. Al respecto, acciones de RSE aisladas no promueven la confianza en los demás actores. Sin embargo, alguna probabilidad de ocurrencia existe, fundamentalmente desde dichos trabajadores, influyendo con su opinión en la imagen y reputación que los integrantes del mundo-persona del “Modo Complejo”, puedan desarrollar sobre la empresa y el empresario “EstakeGEL”.

La visualización y el “juzgamiento” que tanto la *Sociedad Mundial*, la *Sociedad Local* y los *Gobiernos* realicen, así como el apoyo obtenido de los *Promotores Privados de RSE*, se constituirán en las más relevantes *reflexividades* que “EstakeGEL” reciba. Del tipo de re-construcción que con dicho “saldo social” realice –las diferentes alternativas fueron descritas en el numeral 4.6 “Desarrollo Incluyente: Análisis sistémico del Proceso Social” y sintetizado en el *Cuadro XXIV* -, dependerá la emergencia de *novedades éticas* según procesos de *revisión completa*, en especial del ordenamiento de fines -consistencia de tipo “C2”- o, por el contrario, el desarrollo de una simple *adecuación acomodante*. La efectiva ocurrencia de la primera opción promoverá, en los seguidores responsables del líder, un positivo “contagio”, todo lo cual comenzará a delinear los “impulsos” que oportunamente evaluaremos y avaluaremos, especialmente sobre empresarios de tipo “EstakeGER” y “EstakePYMEL”.

---

<sup>545</sup>  $\delta^2_{it}$ : Caracterización de las relaciones ligando entre sí a “ $a_{it}$ ” –la acción personal efectivamente concretada por la persona “ $i$ ” en el momento “ $t$ ”, con la que dicha persona había proyectado e incluido en su haz de planes “ $H_{it}$ ”, sin desconocer la presencia de “acciones no planeadas”.

Por el contrario, si bien los mencionados “impulsos” impactarán también –ahora en términos intermodales-, en los empresarios de tipo “Stockholder”, estos no reaccionarán más que con rutinas acomodantes de fines a medios (“C1”), y siempre que identifiquen vías rentables en el accionar de “EstakeGEL” y sus seguidores. Consecuentemente, no será esperable el surgimiento de *novedades éticas* desde este “Modo Stockholder”, al menos de aquellas generables por la iniciativa de *RSE* que estamos analizando.

En cuanto a los *consumidores*, entendemos muy probable una reacción positiva de parte de los categorizados como “Consumidores responsables”, en particular de aquellos con menores restricciones económicas o aptitud por capacidad de pago o adquisitiva (“ConsuresAI” y “ConsuresIM”). Los *trabajadores*, tanto en el sector público como privado y en la medida que califiquen como “Trabajadores responsables”, podrán generar incentivos a la sostenibilidad de las acciones de *RSE* y *novedades éticas*, mediante una mayor *productividad*, así como por la propia mejora de la función pública.

### **Decisiones, Acciones e Interrelaciones**

A continuación procederemos al análisis detallado del desarrollo nodal, sectorializando el proceso general de la iniciativa de acuerdo con los fragmentos que, por su integridad y consistencia, más aportan a la extracción de conclusiones parciales.

#### ***Sector «RSE<sub>VPE</sub> ( I. a )» - Identificación y descripción.***

Este primer segmento, graficado entre las páginas 2 y 7 del *Anexo V* y en los *Cuadros XXX* y *XXXI* –según el Conector “2”, y con ramificaciones hacia las páginas 1, 5 y 17, siguiendo los Conectores “3”, “4” y “AI”-, se resuelve a partir de su conexión inicial con los *nodos-postulado O.9* y *O.10*, los que explicaran la formación de los



ensamblajes personales más probables en los agentes tipo “EstakeGEL”, empresarios responsables que actúan al frente de grandes empresas líderes en sus respectivos mercados. Luego de profundizar en los detalles del correspondiente primer *Proceso Asignativo Personal Instantáneo* considerado, se debe decidir, en primera instancia, sobre la eventual incorporación de acciones de *RSE* y, en caso de una respuesta positiva, sobre si las mismas serán del tipo “Valores y principios éticos” o de alguna otra de las posibles iniciativas de *RSE*. En este último caso, el ya mencionado Conector “3” nos trasladará a la segunda de las intervenciones que oportunamente analizaremos. Por el contrario, de asumir el agente “EstakeGEL” iniciativas como las que estamos evaluando en este numeral 5.3.1, será el Conector “2” el que oriente el curso a seguir.

Adoptadas las correspondientes decisiones y puestas en práctica las dinámicas “ $\delta^2_{EstakeGEL,t}$ ”, mediante la aplicación de las primeras acciones “ $a_{EstakeGEL,t}, RSE_{VPE}$ ”, se podrán esperar algunas *reflexividades* de parte de los trabajadores vinculados a la empresa, pero de muy baja potencia, en tanto se requiere cantidad, tiempo y sostenibilidad para generar la necesaria credibilidad. La *Sociedad Mundial*, la *Sociedad Local* y los *Gobiernos* –tal como lo estableciéramos en la “Historia general”, emitirán su primer juicio sobre el comportamiento del empresario “EstakeGEL”, mientras que las organizaciones *Promotoras Privadas de RSE* estarán dispuestas a apoyar esas y, fundamentalmente, otras iniciativas similares, que consoliden la tendencia, promoviendo, entonces sí, un “contagio” fuerte hacia el resto del mercado.

### ***Sector «RSE<sub>VPE</sub> ( I. a )» - Interpretación nodal***

Los *nodos* involucrados en este primer segmento, abarcan desde el identificado como *I.1* hasta el *I.12*. El primero de los mencionados, un *nodo-postulado* similar a los que caracterizaron el desarrollo del numeral 5.2 anterior, resume lo exhaustivamente ya

expuesto sobre la *dinámica de formación de ensamblajes personales* ( $\delta^1_{EstakeGEL}$ ) de este tipo de empresarios responsables y líderes en sus mercados. La página 2 y, más específicamente, la parte inferior de la misma (Ver *Cuadro XXX*), grafica el *Proceso Asignativo Personal Instantáneo* ( $PA_{EstakeGEL,t}$ ) desarrollado en el instante “t”. Particular atención merecen el *nodo-constructivo I.2* y el *nodo-información I.3*, los que representan la incorporación del “principio económico”, luego de la “constitución” de los Planes de Acción, más que como una decisión, como una selección.<sup>546</sup> Previamente y luego de la mencionada constitución de los Planes, los mismos fueron jerarquizados en haces “ $H^{EstakeGEL}_t$ ”,<sup>547</sup> para ser entonces calificados y específicamente incorporados en el “subconjunto de los posibles” -para la interpretación personal de “EstakeGEL”-, conformando los haces “ $\hat{H}^i_t$ ”,<sup>548</sup> de entre los cuales, finalmente, se selecciona el haz “ $H_{EstakeGEL,t}$ ”, al que hace referencia el *nodo I.3*.

Los *nodos-decisión I.4* y *I.5*, realmente implícitos y formando parte esencial del proceso graficado por los *nodos I.1* a *I.3*, constituyen la base de los *Coefficientes Estocásticos* que decidirán, finalmente y en este caso, la efectiva existencia de las acciones “ $a_{EstakeGEL,t,RSEvpe}$ ”, sus consecuentes “impulsos” y las potenciales *reflexividades* que de estos últimos puedan surgir o, alternativamente, la mera presencia de acciones comercial-empresariales ( $a_{EstakeGEL,t,CE}$ ). Constituyéndose en variables

---

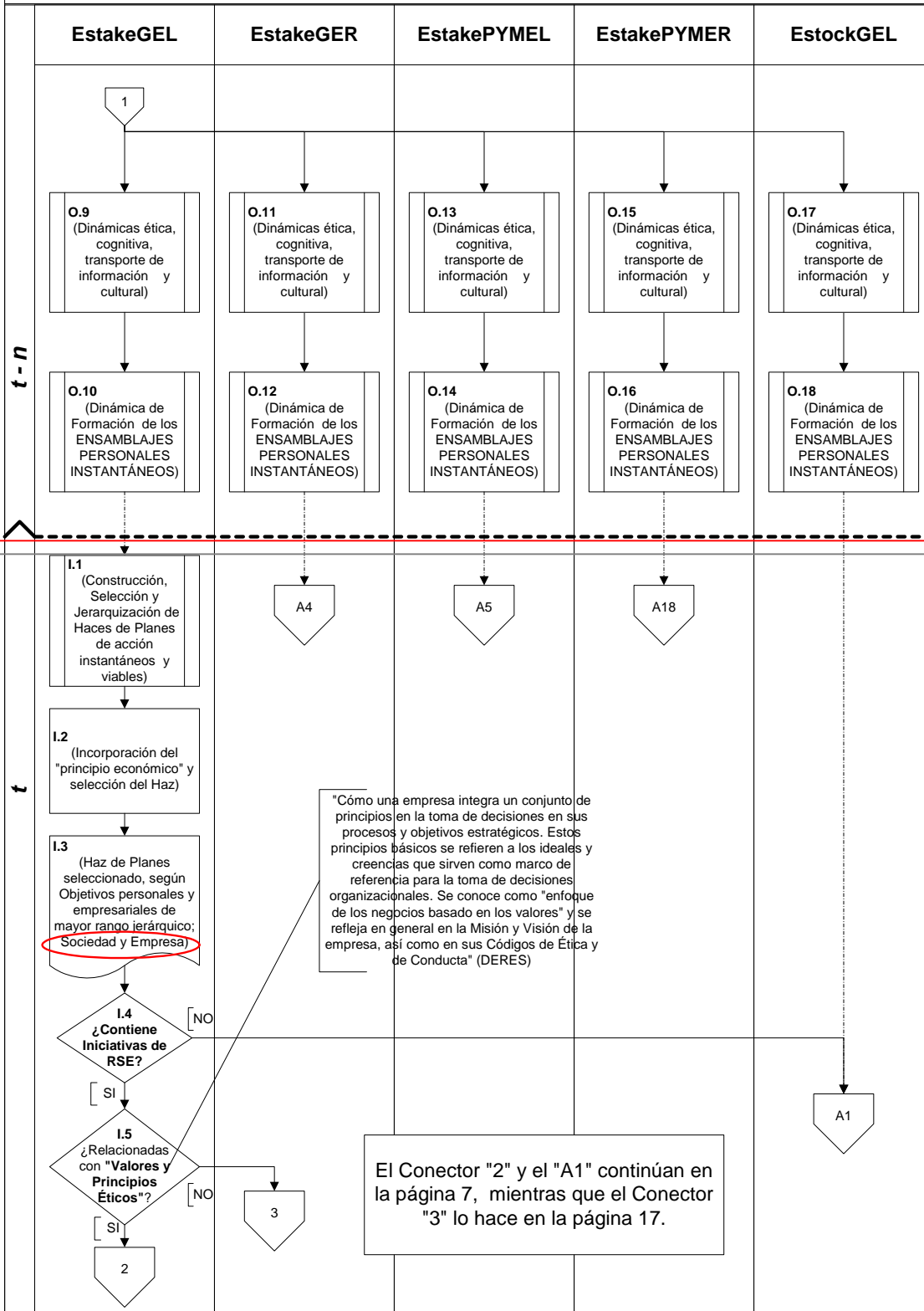
<sup>546</sup> “...considerado el conjunto jerárquicamente ordenado de todos los planes de acción concebidos como posibles para sí por la persona, inevitablemente ésta adoptará e intentará ejecutar el plan de mayor rango jerárquico. Debe entenderse como un *principio de adopción*. No hay *decisión*, sólo *selección*”. (Encinar y Muñoz, 2005a, p. 591).

<sup>547</sup>  $H^i_t$ : Conjunto jerarquizado de todos los haces de planes de acción personales instantáneos de la persona “i” en el instante “t” {  $H_{it}$ ,  $H_{it}$ ,  $H_{it}$ , ... }, alternativos y contenidos en  $E_{it}$ . Se incluyen aquellos con o sin iniciativas de RSE.

<sup>548</sup>  $\hat{H}^i_t$ : Subconjunto de “ $H^i_t$ ” conteniendo a todos los haces percibidos como posibles por la persona “i” en el instante “t”, sin perjuicio de que la posterior *dinámica social* nos demuestre su inconsistencia.

Cuadro XXX

DESARROLLO INCLUYENTE: EMPRESARIALIDAD RESPONSABLE Y REFLEXIVIDAD SOCIAL - Origen (O) y RSE<sub>VPE</sub> (I)



"Cómo una empresa integra un conjunto de principios en la toma de decisiones en sus procesos y objetivos estratégicos. Estos principios básicos se refieren a los ideales y creencias que sirven como marco de referencia para la toma de decisiones organizacionales. Se conoce como "enfoque de los negocios basado en los valores" y se refleja en general en la Misión y Visión de la empresa, así como en sus Códigos de Ética y de Conducta" (DERES)

El Conector "2" y el "A1" continúan en la página 7, mientras que el Conector "3" lo hace en la página 17.

Sector I.a.1

dicotómicas, su estimación econométrica debería responder a la aplicación de Modelos Probit, con “Índices de conveniencia” que correlacionen las respuestas con los tópicos más relevantes de los respectivos “perfiles” de los empresarios “EstakeGEL” considerados.

Al respecto, mientras que entendemos que para la fundamentación de la distribución de probabilidades de la incorporación de iniciativas de *RSE*, hemos argumentado suficientemente, cabe señalar aquellos factores del perfil del agente tipo “EstakeGEL” que inclinarían su decisión por este tipo de acciones. El *nodo-constructivo I.11* (Ver *Cuadro XXXI*) expone algunos de ellos. Sus “valores éticos” y, especialmente, su priorización de la persona, destacan entre los objetivos dominantes que impulsan a la adopción de este tipo de intervenciones éticas en las organizaciones. Determinadas creencias, no necesaria o exclusivamente religiosas, fomentan este posicionamiento frente al ser humano, al prójimo, al que lo acompaña y del que, en buena medida, depende su propio éxito como empresario. Sin desconocer el peso de las actitudes, la educación y la experiencia, su visión de la Empresa en la Economía y la Sociedad, resultarán de trascendente relevancia. En tal sentido, la contribución de la gestión empresarial a la consolidación de una envolvente ética generalizada, así como la propia modalidad decisional y la integración en los temas estratégicos de fines y medios no monetizables, así como su propia apreciación o caracterización del mercado en que actúa, son vectores que refuerzan la adopción de este tipo de iniciativas.

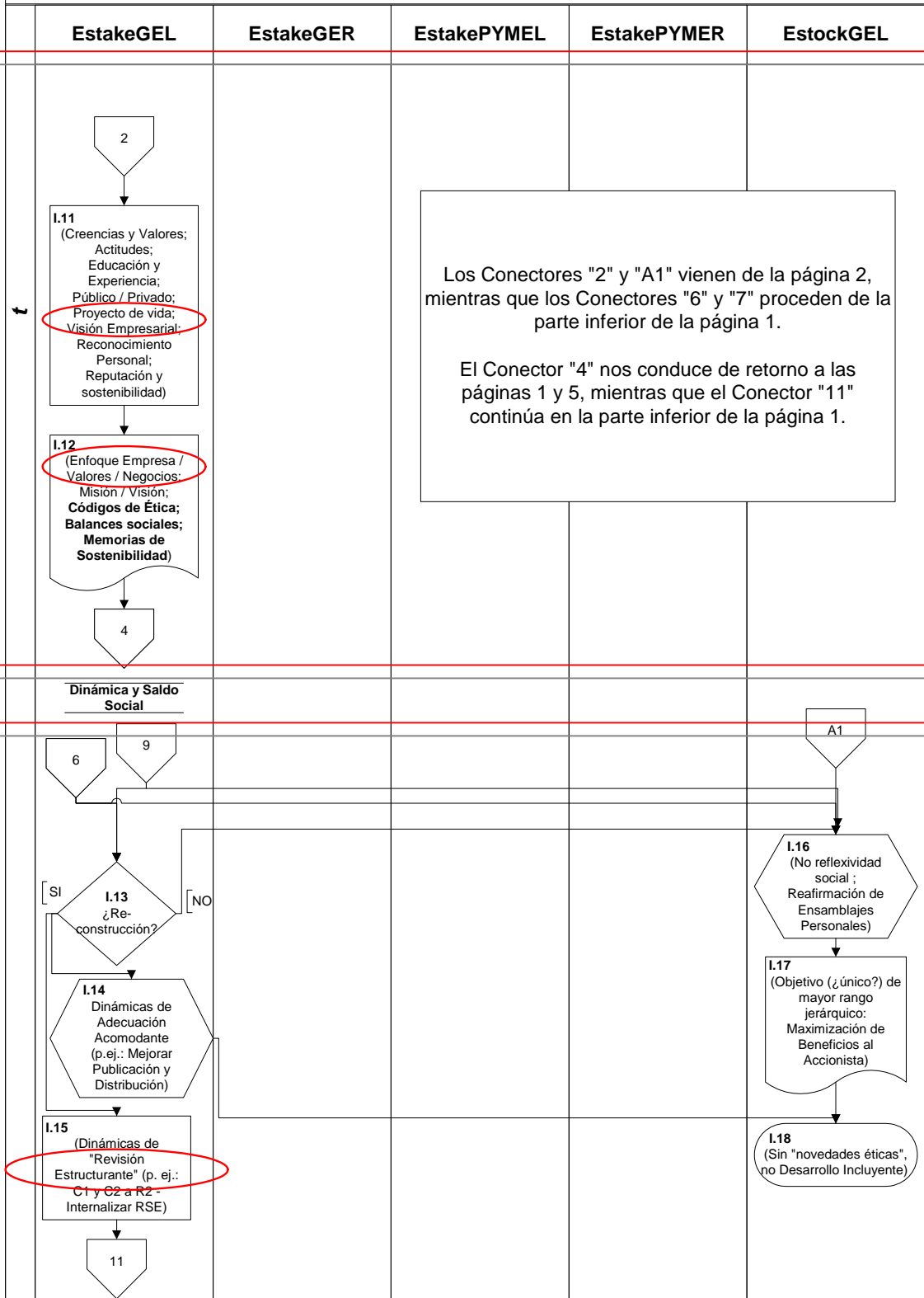
El *nodo-información I.12* (Ver *Cuadro XXXI*) expone algunos de los contenidos de este tipo de acciones de *RSE*, todos los que fueran objeto de estudio detallado en nuestro anterior trabajo sobre el tema.<sup>549</sup>

---

<sup>549</sup> Pees Boz, E.S., 2006, pp. 381-391.

**Cuadro XXXI**

**DESARROLLO INCLUYENTE: EMPRESARIALIDAD RESPONSABLE Y REFLEXIVIDAD SOCIAL - RSE<sub>VPE</sub> (I)**



Los Conectores "2" y "A1" vienen de la página 2, mientras que los Conectores "6" y "7" proceden de la parte inferior de la página 1.

El Conector "4" nos conduce de retorno a las páginas 1 y 5, mientras que el Conector "11" continúa en la parte inferior de la página 1.

Ratificamos ahora lo entonces adelantado, recordando que las soluciones generalmente propuestas para los temas relativos a la responsabilidad ética, social y medioambiental de las empresas, se pueden agrupar en tres categorías: (i) Las basadas en la regulación por una autoridad o agencia (*command and control*); (ii) Las que se inspiran en la creación de incentivos de mercado (*market based*); y (iii) Las basadas en la autorregulación (*management-based*). Coincidimos con la opinión de Argandoña, cuando expresa que “en el caso de la ética, los argumentos a favor de un sistema de gestión privada se multiplican”,<sup>550</sup> especialmente porque entre los mismos, se incluye, implícitamente, la presencia de nuestra *Envolvente ética*.

Consecuentemente y de lo señalado por Argandoña, precisamos que compartimos su aserto sobre que “se puede obligar a las empresas a llevar a cabo determinadas prácticas o a obtener ciertos resultados, pero no se puede obligar a las personas ni a las organizaciones a llevar una conducta ética”.<sup>551</sup> La variedad y continuos cambios de las circunstancias empresariales y sociales, dificultan el establecimiento y actualización de una legislación en la materia, en tanto que muchos de los resultados dependerán de “las actitudes, valores y virtudes de las personas en la organización y a su alrededor”.<sup>552</sup> Por tanto, un programa de implementación dialógico, sistémico y voluntariamente aceptado por los diversos *stakeholders*, comprometerá no sólo a la dirección, sino a todos los que de alguna manera hayan participado en su elaboración.

Los instrumentos más comunes de *autorregulación* en materia de *RSE*, en el dominio interno, se incluyen en la siguiente enumeración: (a) Los *Códigos de Ética* o *Códigos de Conducta*; (b) Los *Códigos profesionales*; (c) El *Ombudsman*, persona

---

<sup>550</sup> Argandoña, A., 2003, p. 2.

<sup>551</sup> Ob. cit., p. 5

<sup>552</sup> *Ibidem*.

independiente de la empresa que tramita las reclamaciones de los afectados y comprueba la calidad de los servicios ofrecidos; (d) Los *Cursos de formación ética* (en el *Anexo XII* incorporamos nuestra propuesta sobre su eventual contenido); (e) Los *Comités de Ética*; (f) Los *Audidores y consultores* de ética empresarial, aplicando normas relacionadas con determinados componentes de la *RSE*; (g) Los *Departamentos de ética empresarial*; y (h) El *Defensor de la Clientela*, individuos de reconocido prestigio que las grandes empresas seleccionan, para arbitrar en disputas con clientes.<sup>553</sup> Desde la perspectiva externa, la difusión de lo actuado en *RSE*, generalmente se realiza a través del *Balance Social* o *Balance Ético*, y de las *Memorias de Sostenibilidad*.

Los *Códigos de Ética* son descritos por J. Ma. Lozano como la expresión escrita de “la voluntad de formular, reflexivamente, las responsabilidades compartidas en una organización y de expresar públicamente los criterios, los valores y las finalidades que la identifiquen (Lozano, J. Ma., 1997, p. 186)”.<sup>554</sup> Los beneficios externos serían los siguientes: (a) Anticiparse a situaciones problemáticas, antes de que estén reguladas por la ley; (b) Mejorar la confianza de los inversores; (c) Atraer a personas de alta cualificación; (d) Mejorar la imagen corporativa; y (e) Desde el punto de vista agregado, el desarrollo de la ética repercute en el interés de la economía misma.<sup>555</sup> Por su parte, las repercusiones internas de la presencia y aplicación de estos Códigos, incluirían, según lo recoge J.F. Lozano Aguilar, de trabajos previos de Bowie (1992), Manley (1992) y Lozano J.Ma.(1999): (a) Motivar a los empleados; (b) Poner

---

<sup>553</sup> Adaptado de Álvarez Rivas, D. y De la Torre Díaz, J., 2004, p. 15.

<sup>554</sup> Lozano Aguilar, J.F., 2004, p. 182.

<sup>555</sup> *Ibidem*, p. 183.

cotas al poder del empresario o directivo; (c) Lograr una homogeneización cultural; y (d) Obtener una mayor rentabilidad, reduciendo costes funcionales.<sup>556</sup>

La OCDE, en su “Inventario de Códigos de Conducta Corporativa” –de mayo de 1999-, identifica los cinco aspectos más relevantes que deberían constar en su contenido: (i) *Fair Business Practices*, que podría traducirse por “prácticas de negocio limpias o éticas”, implicando el respeto a las condiciones contractuales y a los derechos de propiedad -más específicamente la intelectual-, adecuada calidad de los productos, comercialización ética y conformidad con las normativas vigentes, en el ámbito nacional e internacional, entre otros requerimientos; (ii) *Observance of Rule of Law*, lo que implica, fundamentalmente, la estricta obediencia a la ley y el rechazo a la corrupción; (iii) *Fair Employment and Labour Right*, evitando todo tipo de discriminación -sea por raza, género, edad, orientación sexual, capacidades diferentes o religión-, y respetando el derecho a asociarse y negociar colectivamente, así como rechazando el trabajo infantil o forzado, y estimulando el mantenimiento de un saludable ambiente laboral; (iv) *Environmental Stewardship*, implicando la protección al Medio Ambiente, la utilización adecuada de los recursos naturales, la disposición correcta de los residuos, la conservación de la energía y la restauración ambiental; y (v) *Corporate Citizenship* -estrechamente vinculada a nuestro concepto de *Convivencia*, en particular para los esquemas de expansión internacional de las empresas-, que promueve el compromiso empresarial con el devenir socio-económico de la sociedad del país receptor.<sup>557</sup>

---

<sup>556</sup> Ibidem, p. 185.

<sup>557</sup> OECD (1999): *Codes of Corporate Conduct: An Inventory*, mayo de 1999, [<http://www.oecd.org>].



El *Balance Social*, de acuerdo con DERES, nace en los EEUU en la década de los 70, procurando la empresa privada de entonces mejorar su “imagen de marca”. Se difundirá luego hacia Europa, principalmente a través de Alemania y Francia. DERES lo define como “un complemento al balance financiero publicado anualmente por la empresa, en el cual se da cuenta de los proyectos, beneficios y acciones sociales dirigidas a los empleados, inversionistas, analistas de mercado, accionistas, y a la comunidad en su conjunto”.<sup>558</sup> Todo ello, sin desconocer su potencial como instrumento estratégico, para avalar, difundir y multiplicar el ejercicio de la *RSE*, siendo su función principal, “hacer pública la *RSE*, construyendo vínculos entre la empresa, su personal y propietarios, la sociedad y el medioambiente”.<sup>559</sup>

La estructura generalmente aceptada –en este caso comentaremos la propuesta por DERES-, consta de cuatro capítulos o secciones principales:

- I. La *Introducción*, habitualmente, a cargo del Presidente de la entidad.
- II. Cuatro sub-secciones básicas:
  - a. El *Estado de demostración del valor agregado*;
  - b. Los *Indicadores de desempeño económico-financieros*;
  - c. Los *Indicadores de desempeño social*; y
  - d. Los *Indicadores de desempeño ambiental*.
- III. Las *Notas al Balance Social*, incluyendo como mínimo:

---

<sup>558</sup> Desarrollo de la Responsabilidad Social, [www.deres.org.uy], Balance Social, p. 13.

<sup>559</sup> *Ibidem*.

a. La descripción de la empresa (su historia, principios y valores, estructura y funcionamiento); y

b. Otras notas explicativas.

IV. Los *Anexos al Balance Social*, incluyendo la información detallada sobre proyectos sociales, así como otras notas de carácter general.<sup>560</sup>

Finalmente, cabe recordar los principios que se recomiendan para la elaboración de las *Memorias de Sostenibilidad*, los que intentan garantizar: (i) Una explicación equilibrada y razonable del desempeño económico, ambiental y social, así como de la contribución al desarrollo sostenible; (ii) Facilitar las comparaciones dentro y fuera de la organización; y (iii) Abordar temas de interés para las partes interesadas, de manera fiable. Los once principios que a continuación detallamos, se dividen en cuatro grupos: (I) El que forma el marco de la Memoria (transparencia, globalidad y auditabilidad); (II) El relativo a las decisiones sobre qué incluir en la misma (exhaustividad, relevancia y contexto de sostenibilidad); (III) El que procura garantizar calidad y veracidad (precisión, neutralidad y comparabilidad); y (IV) El dedicado a los accesos a la Memoria (claridad y periodicidad).<sup>561</sup> Los principios son:

1. *Transparencia*, la que resultará esencial para su credibilidad;
2. *Globalidad*, alcanzando a toda la organización;
3. *Auditabilidad*, la que se logrará a través de una información que debería recopilarse, analizarse y divulgarse de modo que, los auditores internos o los encargados de la verificación externa, puedan avalar su veracidad;

---

<sup>560</sup> Ibidem.

<sup>561</sup> Global Reporting Initiative (2002): *Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad*, v. esp. Fundación Entorno, Madrid, [<http://www.fundacionentorno.org>]

4. *Exhaustividad*, comprendiendo toda la información esencial para la evaluación, por parte de los usuarios, del desempeño económico, ambiental y social de la organización, presentada en forma coherente con el marco temporal, el alcance y los límites manifestados;
5. *Relevancia*, que no es otra cosa que el grado de importancia asignado a un aspecto, indicador o dato concreto, y constituye el umbral en el cual la información adquiere la suficiente trascendencia como para presentarse;
6. *Contexto de sostenibilidad*, situando su actuación en el más amplio espectro de restricciones o límites ecológicos, sociales o de otro tipo, en aquellos casos en los que dicho contexto añada un significado importante a la información presentada;
7. *Precisión*, procurando que la información presentada ofrezca la mayor exactitud y el menor margen de error posibles, para que los usuarios puedan tomar sus decisiones con un alto grado de confianza;
8. *Neutralidad*, evitando los sesgos en la selección y exposición de la información;
9. *Comparabilidad*, respetando la coherencia en lo referente a los límites y el alcance, dando a conocer cualquier cambio y, en tal caso, volviendo a exponer la información presentada anteriormente;
10. *Claridad*, lograda a través de un estilo que resulte inteligible para el mayor número posible de usuarios, manteniendo un adecuado nivel de detalle; y
11. *Periodicidad*, adaptable a los usuarios y a la naturaleza de los datos.

El Conector “4” (Ver *Cuadro XXXI*) nos remite –en el marco del proceso global incorporado en el *Anexo V-*, a las páginas 1 y 5. En esta última, la columna de “TraprRES” -*Trabajador Privado Responsable* ( $\pi_{\text{traprRES}}$ )- grafica, a partir de la *dinámica de formación de los ensamblajes personales* ( $\delta^I_{\text{TraprRES}}$ ) de la mencionada tipología de *trabajadores* (según Conector “A17”), la potencial recalificación de “EstakeGEL” por parte de su plantilla, de acuerdo con lo que representan el *nodo-constructivo I.6* y el *nodo-decisión I.7*, todo lo cual ya fuera descrito y comentado precedentemente. Resta solamente agregar la relevancia que tendrá la reputación previa del agente “EstakeGEL”, para la solución estocástica al mencionado *nodo-decisión I.7*.

Por su parte, la columna de *Promotores Privados de RSE* también recibe el “impulso” de estas primeras acciones de *RSE* del agente “EstakeGEL” ( $\mathbf{a}_{\text{EstakeGEL}, t, RSE_{VPE}}$ ), resolviendo su impacto según lo plantean el *nodo-constructivo I.9* y el *nodo-decisión I.10*. Su “reconocimiento y difusión” de lo actuado por el antes mencionado empresario responsable, nos conduce, al igual que lo que acontece con “TraprRES” (Ver Conectores “A2” y “A3”) a lo graficado en la parte inferior de la página 1 (Ver *Cuadro XXVIII*). En ésta, nos encontramos con la reacción probabilística de tres de los integrantes de nuestro “Modo Complejo”, ahora generando alternativos “saldos sociales”, en el instante “t”, a las iniciativas *RSE\_{VPE}* de “EstakeGEL”. Sus consecuentes *reflexividades* (Ver Conectores “6” a “10”) nos proyectan hacia el *Sector «RSE\_{VPE} (I.b)»* del proceso, a cuyo análisis nos abocaremos a continuación.

### ***Sector «RSE\_{VPE} (I. b)» - Identificación y descripción.***

Los Conectores “6” y “9”, representando las respuestas negativas –o la ausencia de las mismas-, desde la *Sociedad Mundial*, la *Sociedad Local* y de los *Gobiernos*, constituyen una de las alternativas de ingreso al *Sector «RSE\_{VPE} (I. b)»*, y más

específicamente, la que se grafica en la parte inferior de la página 7 y del *Cuadro XXXI*, a partir del reconocimiento gráfico de la existencia previa de “dinámicas” generadoras de “saldos sociales”. Consecuentemente, y luego de haber desplegado sus primeras iniciativas o acciones “ $a_{EstakeGEL, t, RSEvpe}$ ”, el agente “EstakeGEL” se enfrenta a una nueva toma de decisiones: insistir en su empeño de comprometerse y comprometer a su empresa en estrategias de *RSE* o, sumándose al sector actualmente mayoritario en ambos países considerados –España y Uruguay-, desarrollar exclusivamente actuaciones del tipo “ $a_{EstakeGEL, t, CE}$ ”. Si adopta el primer camino, entonces deberá también enfrentar la interrogante relativa a qué tipo de re-construcción de sus planes “ $P_{EstakeGEL, t, RSEvpe}$ ” está dispuesto a efectuar. Ello determinará si mantendrá sus prioridades u objetivos dominantes, acomodando “realizabilidad R1 a R2” o “medios C1 dado R2”. Alternativamente, podrá optar por una “revisión estructurante”, corrigiendo “C2 dado R2”, reordenando sus propios “objetivos de mayor rango jerárquico” y, con ello, logrado un “saldo social” favorable, generar endógenamente *novedades éticas*.

Rutinas como las correspondientes a la primera de las opciones, no conducirán más allá de operaciones de mercado tales como las que, en paralelo, desarrollan y seguirán desarrollando los empresarios del “Modo Stockholder”. Por el contrario, procesos de *desarrollo incluyente* -como los que probablemente ocurrirán como consecuencia de la segunda alternativa-, pueden provocar un potencial “contagio” en buena parte del medio empresarial del “Modo Stakeholder”, impactando favorablemente e “impulsando” principalmente a los agentes “EstakeGER” y “EstakePYMEL” –el primero como “seguidor” del líder y el segundo procurando no perder cuota de mercado, ante la ganancia de reputación e imagen de “EstakeGEL”-, a imitar la gestión

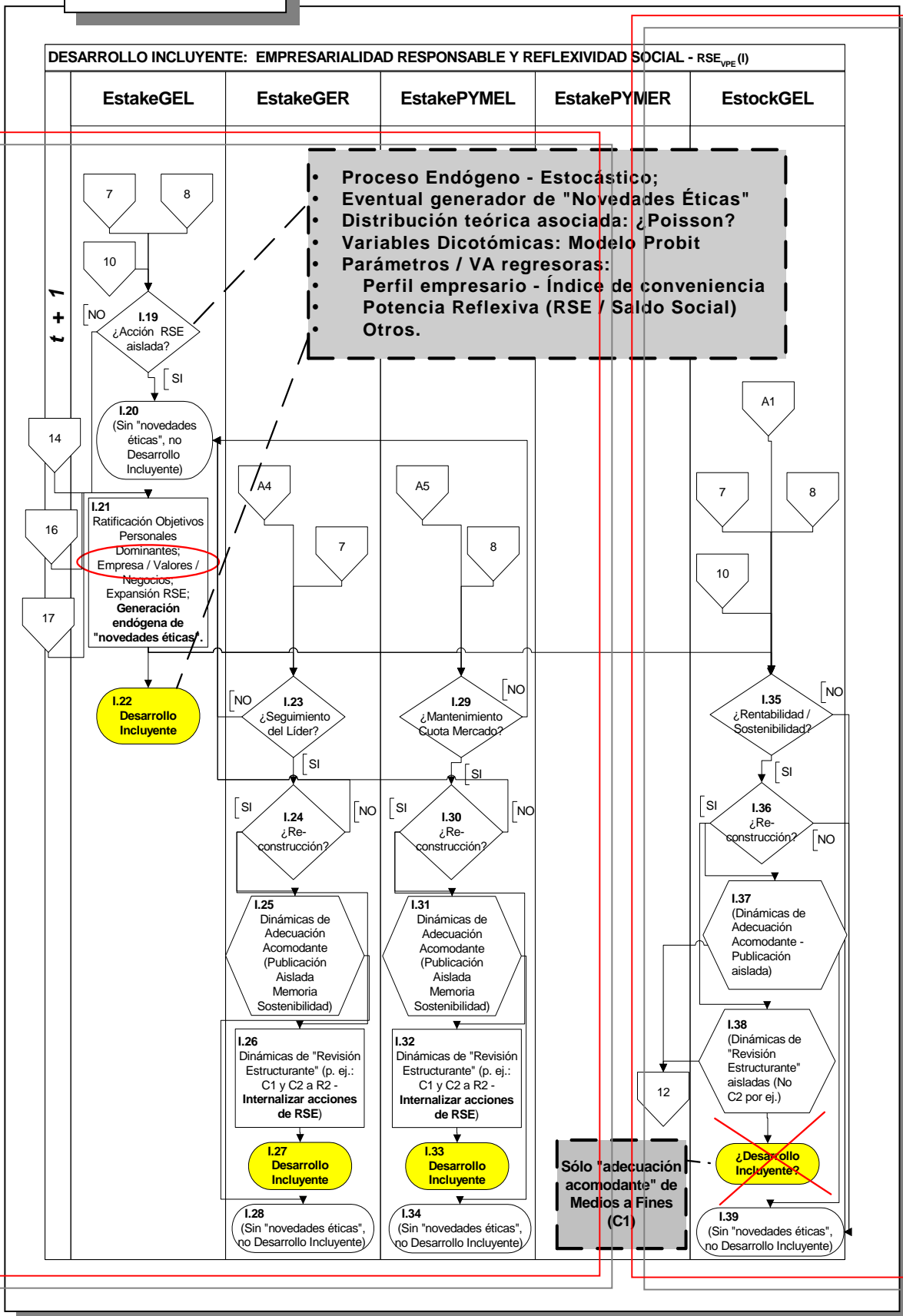
innovadora de este último, promoviendo ellos mismos nuevas emergencias de *novedades éticas*.

**Sector « $RSE_{VPE}$  ( I. b )» - Interpretación nodal**

La secuencia nodal o proceso social a que hace referencia este sector de la dinámica general, se extiende desde el *nodo-decisión I.13* de la página 7 (Ver Cuadro XXXI, parte inferior), hasta el *nodo-terminal I.34* en la página 12 (Ver Cuadro XXXII). Ante la posible ausencia de *reflexividades* positivas de parte del “Modo Complejo” (lo que se grafica a través de los Conectores “6” y “9”, el *nodo-decisión I.13* debe resolver la interrogante a que se enfrenta “EstakeGEL”, como consecuencia de su primer dinámica “ $\delta^2_{EstakeGEL,t, RSEvpe}$ ”. Su respuesta, una vez más de tipo “SI-NO” y sujeta a las características de variables dicotómicas estimables por Modelos Probit, podrá dar lugar a re-construcciones “acomodantes” como la que grafica el *nodo-rutina I.14* –mejorando la “presentación” de los Balances Sociales o de las Memorias de Sostenibilidad, por ejemplo-, o alternativamente, profundizar en los procesos de integración estratégica de la *RSE* a la empresa.

Una respuesta negativa al *nodo-decisión I.13*, reafirmaría –indirectamente-, los posicionamientos de los empresarios “EstockGEL” -*Gran Empresario Líder Stockholder* ( $\pi_{estockGEL}$ )-, cuyos *ensamblajes personales* “ $E_{EstockGEL,t}$ ” se caracterizaban por la presencia de la “Maximización de Beneficios para el Accionistas” como objetivo de mayor rango jerárquico. Tal lo que reflejan el *nodo-rutina I.16*, el *nodo-información I.17* y el *nodo-terminal I.18*, a partir del Conector “A1”, que nos recuerda la *dinámica de formación de los ensamblajes personales* “ $\delta^1_{EstockGEL}$ ” graficada según los *nodos-postulado O.17* y *O.18* en la parte superior de la página 2 (Ver Cuadro XXX).

**Cuadro XXXII**



Sector I. b 2

Sector I. c 1

La ratificación en su accionar del agente “EstockGEL”, indirectamente fortalecida por una respuesta negativa al *nodo-decisión I.13*, implicará esperar, como más probable, un “no-contagio” re-constructivo en el resto del entramado empresarial del “Modo Stockholder”. Asimismo, tampoco existen fundamentos para esperar, en este instante “t” y según lo avanzado del proceso social generado por esta incipiente iniciativa “*RSE<sub>VPE</sub>*”, *reflexividades* desde los otros integrantes de este “modo”.

Por su parte, la ausencia de consolidación, aún en este instante "t", de emergencias de *novedades éticas* por re-construcciones sostenidas de tipo "C2" en agentes del sector empresarial, fundamenta la inexistencia de "impulsos" que impacten en el tipo de “Consumidor Responsable” y, eventualmente, generen "saldos sociales" que incentiven la ocurrencia de procesos de *desarrollo incluyente*. Asimismo, cabe establecer que esta primera versión del *Modelo Teórico* no incluye la probable acción de los antes mencionados “Consumidores Responsables” reclamando iniciativas de *RSE* por parte de las empresas. De todas formas, corresponde recordar lo expuesto en el Apartado 3.2 sobre el consumidor español y la *RSE*: “solamente el 23% conoce el concepto de *RSE*, y declara haber penalizado a alguna compañía por realizar prácticas poco éticas o irresponsables”.<sup>562</sup>

Circunstancias similares a las enunciadas respecto a los “Consumidores Responsables”, se verifican en este instante “t” con relación a los “Trabajadores Responsables” y, más aún, a los “Trabajadores Ingreso”. Estos últimos, seguramente vinculados a los que Forética identificara como “Conformistas” (57% del mercado consumidor de España), tienden a “considerar que la *RSE* es un asunto de las

---

<sup>562</sup> Forética, 2006, p. 33.



empresas”<sup>563</sup> y, por tanto, no podemos esperar iniciativas de su parte. Por otra parte, el caso de una probable reacción favorable por parte de los trabajadores identificados como “Trabajador Privado Responsable” (TraprRES), se considera en la página 5 del proceso total incorporado en el *Anexo V*, de acuerdo con los *nodos I.6 a I.8*.

Si retornamos a la secuencia principal, el Conector “11” nos traslada nuevamente a la página 1, donde en su parte inferior y a través de los *nodos-constructivos G.1, G.3 y G.5*, así como de sus *nodos-decisión G.2, G.4 y G.6* respectivamente asociados, se procesa la “re-calificación” por parte de los integrantes del “Modo Complejo”, ahora del actual formato del haz “ $H_{EstakeGEL,t}$ ” original, incluyendo innovadoras o reformuladas acciones “ $a_{EstakeGEL,t,RSEvpe}$ ”. Los Conectores “7”, “8” y “10” nos introducen en un segundo subsector, identificado en la página 12 y en el *Cuadro XXXII* como “Sector I.b2”.

La secuencia inmediata con la que continúa la dinámica social que estamos analizando, compuesta por el *nodo-decisión I.19*, el *nodo-constructivo I.21* y los *nodos-terminales I.20 y I.22*, se trata de un proceso endógeno-estocástico con un potencial de generación de eventuales *novedades éticas* y, consecuentemente, de *desarrollo incluyente*. Este último, graficado por el antes mencionado *nodo-terminal I.22*, por su “rareza” o aparición no planeada y, acotemos, no muy frecuente, puede asumirse como sujeto a una distribución teórica de densidad de probabilidades de tipo “Poisson”. Mientras tanto, nuevamente el *nodo-decisión* que se ubica al comienzo de la eventual resolución, por su caracterización dicotómica respondería a los requerimientos de un Modelo Probit, con un “Índice de conveniencia” donde se incorporarían los diversos valores de los parámetros constitutivos del agente “EstakeGEL” considerado.

---

<sup>563</sup> Ibidem.

El *nodo-constructivo I.21*, de cuya “re-construcción” de ensamblajes personales “ $E_{EstakeGEL, t}$ ” y de los propios haces originales “ $H_{EstakeGEL, t}$ ” dependerá la esperada emergencia endógena de *novedades éticas*, implica una compleja y abarcativa serie de actividades, correspondiendo recordar lo expresado al comienzo sobre el verdadero alcance de este tipo de iniciativas de *RSE*.

*Business for Social Responsibility (BSR)*<sup>564</sup> propone un “Programa Ético”, cuyos principales componentes se enumeran a continuación:

- (i) Conseguir el compromiso efectivo y continuado de la *Alta Dirección*, asegurando su participación desde la difusión y sensibilización inicial, hasta su puesta en práctica y control de seguimiento;
- (ii) Identificar los *valores corporativos*;
- (iii) Asignar el *financiamiento* y el personal requerido;
- (iv) Incorporar la *Ética* en la *Visión* y *Misión* empresarial;
- (v) Desarrollar un *Código de Ética* o Código de Conducta;
- (vi) Promover una “*ética personal*” entre los empleados;
- (vii) Difundir globalmente el *Programa Ético*, abarcando a todas las unidades de la empresa, y del propio grupo, en su caso;
- (viii) Incorporar, oportunamente, nuevos tópicos éticos, en la medida que surjan, en una especie de *aprendizaje continuo* sobre el tema y su aplicación;

---

<sup>564</sup> [<http://www.bsr.org>]

- (ix) Desarrollar seminarios y cursos para la *sensibilización y capacitación* en *RSE*.
- (x) Integrar la *RSE* a la estrategia de *comunicación* interna-externa de la empresa;
- (xi) Generar *recursos de apoyo* a los empleados sobre *RSE*;
- (xii) Proteger y apoyar las iniciativas éticas adoptadas por los empleados;
- (xiii) Establecer *premios y castigos* sobre actitudes favorables o reñidas, respectivamente, con las políticas y estrategias de *RSE*;
- (xiv) Crear un *Comité de Ética* o Comité de *RSE*, con la participación del Consejo de Administración;
- (xv) Diseñar y aplicar programas de *Auditoría Ética y Control de Gestión Responsable*; y,
- (xvi) Coordinar el *Programa Ético* con otras actividades de la empresa que así lo justifiquen.

Por su parte, Argandoña, desde una perspectiva operativa y específica al ámbito del conjunto de los componentes de la *RSE*, enumera los que considera como los “cuatro pilares de un *Sistema de Gestión Ética, Social y Medioambiental*”:<sup>565</sup> (I) Establecer un programa de gestión ética, social y medioambiental; (II) Ponerlo en práctica, asignando responsabilidades, proporcionando recursos y formando a los empleados; (III) Comprobar el progreso mediante auditorías sistémicas; y (IV) Actuar para corregir los problemas que se vayan detectando, actualizando el programa.

---

<sup>565</sup> Argandoña, A., 2003, p. 9.

Consecuentemente, propondrá implementar etapas como las que a continuación detallamos:

- (i) Definir las *actividades* de la empresa;
- (ii) Identificar los grupos de interés o *stakeholders* y a sus representantes;
- (iii) Difundir, por escrito y públicamente, los compromisos y *políticas éticas* de la entidad;
- (iv) Elaborar, dialógicamente, un *Código de Conducta* y un *Manual de Gestión Ética*;
- (v) Asignar, al nivel de la Alta Dirección, la *responsabilidad* por la planificación, implementación y control de las políticas de *RSE*;
- (vi) Identificar los procesos afectados por el *Sistema de Gestión Ética*;
- (vii) Verificar que dichos procesos cumplan con los requisitos éticos del Sistema;
- (viii) Planificar los objetivos específicos y volverlos operativos;
- (ix) Asignar los *recursos* y los *canales de información* necesarios para la implementación y seguimiento del programa;
- (x) Poner en práctica las acciones;
- (xi) Dotar de continuidad a las iniciativas adoptadas;
- (xii) Definir un sistema de verificación o *Control de Gestión Ética*;
- (xiii) Disponer de *Auditorías Éticas* internas y externas;

- (xiv) Realizar revisiones periódicas al Sistema;
- (xv) Implantar mejoras continuas en los procesos;
- (xvi) Informar a los diversos *stakeholders*;
- (xvii) Fomentar el compromiso del personal y, en su caso, exigir el cumplimiento de lo establecido en el *Sistema de Gestión Ética, Social y Medioambiental*.<sup>566</sup>

En suma, ¿qué es un sistema de gestión ética como el que se pretende implementar a partir del *nodo-constructivo I.21*? Recurriendo nuevamente a Argandoña, éste autor precisa que puede interpretarse como “un conjunto de reglas internas que la dirección de una empresa utiliza para estandarizar y modelar las conductas, con vistas a obtener en la organización, objetivos de naturaleza ética (Conglianese y Nash, 2001)”.<sup>567</sup> Se trata no solamente de un mejor desempeño ético de la empresa, sino también “de la mejora ética de las personas que participan en ella”.<sup>568</sup> Implicará desarrollar una planificación y su oportuna puesta en práctica, de acuerdo con directrices que respondan a un enfoque sistémico de los temas, con continuidad en la aplicación, reconociendo a la gestión ética como un proceso –nuestra interpretación como “camino”-, avanzando más allá del mero discurso, con iniciativas integradas al resto de la evolución estratégica de la empresa. La sensibilización previa del entorno empresarial (aspecto del que nos ocuparemos exhaustivamente durante el tratamiento de las iniciativas de RSE identificadas como “Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo”), evitando asimetrías e invitando a la participación del conjunto de los

---

<sup>566</sup> Adaptado de Argandoña, A., 2003, p. 9.

<sup>567</sup> Argandoña, A., 2003, p. 7.

<sup>568</sup> *Ibidem*.

*stakeholders*, permitirá compatibilizar sus objetivos con los valores de la organización, prestando especial atención a sus efectos económicos, sociopolíticos y éticos.<sup>569</sup>

La emergencia de *novedades éticas* que “diferencien” al agente “EstakeGEL” con respecto al resto de su mercado, tendrá potenciales repercusiones inmediatas sobre los otros “empresarios responsables”, de acuerdo con los “impulsos intramodales” que en el numeral 5.4 –“Análisis de Redes y Álgebra Matricial”-, estudiaremos en profundidad. Dichos impulsos podrán también constituirse en “intermodales”, impactando sobre los empresarios del “Modo Stockholder”, de acuerdo con lo que evaluaremos en el posterior *Sector «RSE<sub>VPE</sub> (I. c)»*.

Al respecto de la eventual actitud de los empresarios tipo “EstakeGER”, a partir de la conformación de los correspondientes ensamblajes personales “ $E_{EstakeGER, t}$ ” que representa el Conector “ $A^t$ ” –identifica la *dinámica* “ $\delta^I_{EstakeGER}$ ” graficada según los *nodos-postulado O.11 y O.12*, en la parte superior de la página 2 (Ver *Cuadro XXX*)-, y tomando incluso en consideración la reacción o *reflexividad* favorable proveniente, principalmente, de la *Sociedad Mundial*, de acuerdo con el *nodo-decisión I.23*, deberá optar por “seguir al líder” o arriesgarse a perder reputación e imagen, con las consecuencias que de ello derivan.

Complementariamente, el *nodo-decisión I.24* establece la necesidad de encausar a la empresa por un proceso de “re-construcción” de los actuales haces “ $H_{EstakeGER, t}$ ” como el comentado para el *nodo I.21*, o encaminarse por rutinas como la que grafica el *nodo I.25*, de acuerdo a dinámicas estrictamente “acomodantes” de “R1” o “C1” a la realizabilidad “R2” determinada por el nuevo escenario. Estas últimas, sin afectar sus objetivos de “mayor rango jerárquico”, ni el grado de sensibilidad ética incorporado en

---

<sup>569</sup> Adaptado de McNamara et al., 1999, en Argandoña, ob. cit.

las respectivas consistencias “C2” de sus planes “ $P_{EstakeGER,t,RSEvpe}$ ”, en los que si bien se puede verificar una propensión al despliegue de acciones “ $a_{EstakeGEL, t, RSEvpe}$ ”, no alcanzarían a lo requerido para nivelarse con “EstakeGEL” y, consecuentemente, no generarían *novedades éticas*. Si por el contrario, la respuesta estocástica del *nodo-decisión I.24* nos condujera al *nodo constructivo I.26*, un “Programa Ético” como el oportunamente referenciado se pondría en práctica también por este tipo de agente “EstakeGER”, reproduciendo y expandiendo el *desarrollo incluyente* previamente iniciado por “EstakeGEL”.

Dicha expansión podrá ser ampliada por la consecuente reacción de “EstakePYMEL”, actor de nuestra *dinámica social* con un perfil similar a los anteriores y, en particular, generalmente más cercano al medio en el cual se desarrollan las actividades. El proceso indicado por los *nodos I.29 a I.34*, a partir de los Conectores “A5” y “8” –el primero representando la formación de los respectivos ensamblajes personales y el segundo reflejando, fundamentalmente, la influencia de la reacción de la *Sociedad Local-*, como ocurriera con “EstakeGER”, podrá implicar la concreción alternativa de estrategias exclusivamente “acomodantes” como las implicadas en el *nodo-rutina I.32* y su consecuente *nodo-terminal I.34*, o en re-construcciones basadas en dinámicas de “revisión estructurante” de los propios objetivos de “mayor rango jerárquico” incluidos en los ensamblajes “ $E_{EstakePYMEL, t}$ ”, seleccionando nuevos planes “ $H_{EstakePYMEL, t+n, RSEvpe}$ ” y, desarrollando dinámicas “ $\delta^2_{EstakePYMEL, t+n, RSEvpe}$ ” con acciones “ $a_{EstakePYMEL, t+n, RSEvpe}$ ” diseñadas de acuerdo con una previa reconstitución de tipo “C2”, promover la emergencia de *novedades éticas* conducentes a un *desarrollo incluyente* como el indicado por el *nodo-terminal I.33*.

**Sector «RSE<sub>VPE</sub> ( I. c )» - Identificación y descripción.**

El segmento de referencia, gráficamente se reparte entre las páginas 12 (Ver *Cuadro XXXII*) y 13 (Ver *Cuadro XXXIII*) del proceso general incorporado en el *Anexo V*, de acuerdo a las respectivas identificaciones como *Sector «RSE<sub>VPE</sub> ( I. c1 )»* y *Sector «RSE<sub>VPE</sub> ( I. c2 )»*. Los “impulsos” generados por los probables *desarrollos incluyentes* que los agentes “EstakeGEL”, “EstakeGER” y “EstakePYMEL” pueden provocar, también impactan en el entramado empresarial del “Modo Stockholder”, a partir de la potencial reacción del agente “EstockGEL” -“*Gran Empresario Líder Stockholder* ( $\pi_{estockGEL}$  )-. Éste, con ensamblajes personales “ $E_{EstockGEL, i}$ ” ya comentados en el numeral 5.2 y recordados en la interpretación del *Sector «RSE<sub>VPE</sub> ( I. c1 )»*, será también influenciado por las *reflexividades* positivas emanadas de los componentes del “Modo Complejo”, generando una eventual presión social y de mercado, que lo impulse a interrogarse sobre la “rentabilidad sostenible” de las *novedades éticas* incorporadas por los empresarios integrantes del “Modo Stakeholder”. En caso de comprobar la existencia de oportunidades comerciales en las mismas, analizará su adopción, siempre desde su óptica y manteniendo sus objetivos de mayor rango jerárquico: la maximización de los beneficios de sus *accionistas*.

Al respecto de estos últimos, como lo señalan Álvarez Rivas y De la Torre Díaz, los *accionistas* no son un elemento ajeno y “externo” a la organización, sino una pieza fundamental de la empresa. Consecuentemente, serán deberes de la empresa con los mismos: (a) Producir beneficios lícitos, que justifiquen la inversión e incrementen el valor de la misma; b) Conseguir la máxima rentabilidad que en justicia sea posible; c) Informarles, dando la “imagen fiel” del patrimonio y la gestión; d) Comunicarles los proyectos de futuro y recabar su aprobación y sugerencias; e) Abstenerse de realizar



acciones u omisiones discriminatorias; f) No mantener “fondos secretos” para cualquier finalidad ajena a los propios fines de la compañía; g) No facilitar información privilegiada a terceros; h) Informar a los socios o accionistas sobre los principios éticos que inspiran la cultura y actuación de la empresa, i) Comunicar a los accionistas de manera transparente, veraz y puntual información; y j) Mantener la confidencialidad de sus proyectos y el correcto manejo de los datos contables.<sup>570</sup>

En suma, preocuparse por la suerte de los *accionistas* es deber de todo tipo de empresario, pertenezca al “Modo Stockholder” o al “Modo Stakeholder”. La diferencia entre estas dos tipologías radica en la exclusividad versus una visión holística de los diversos *stakeholders* de la empresa. Al respecto, el agente “EstockGEL”, seguramente –dicho esto sin abandonar la resolución estocástica de los *nodos-decisión* del *Modelo Teórico*, pero sopesando los perfiles que definen a este actor como formando parte del “Modo Stockholder”-, adaptará las estrategias de sus colegas, solamente en términos instrumentales, ajustando los medios a fines incambiables o, eventualmente, incluso incorporando re-construcciones de tipo “C2” aisladas. En ambas alternativas, sin verdaderas y sostenibles *novedades éticas*, no habrá *desarrollo incluyente* de su parte, ni de los otros empresarios con los cuales comparte la categoría.

### ***Sector «RSE<sub>VPE</sub> (I. c)» - Interpretación nodal***

La relación intermodal -generada por la emergencia de *novedades éticas* y los consecuentes *desarrollos incluyentes* graficados según los *nodos-terminales* I.22, I.27 y I.34-, se conjuga con las referencias de los Conectores “A1”, “7”, “8” y “10”, para impactar sobre el agente “EstockGEL”, sin perjuicio de eventuales replicaciones sobre el resto del empresariado del “Modo Stockholder”. Consecuentemente, la secuencia

---

<sup>570</sup> Álvarez Rivas, D. y De la Torre Díaz, J., 2004, p. 70.

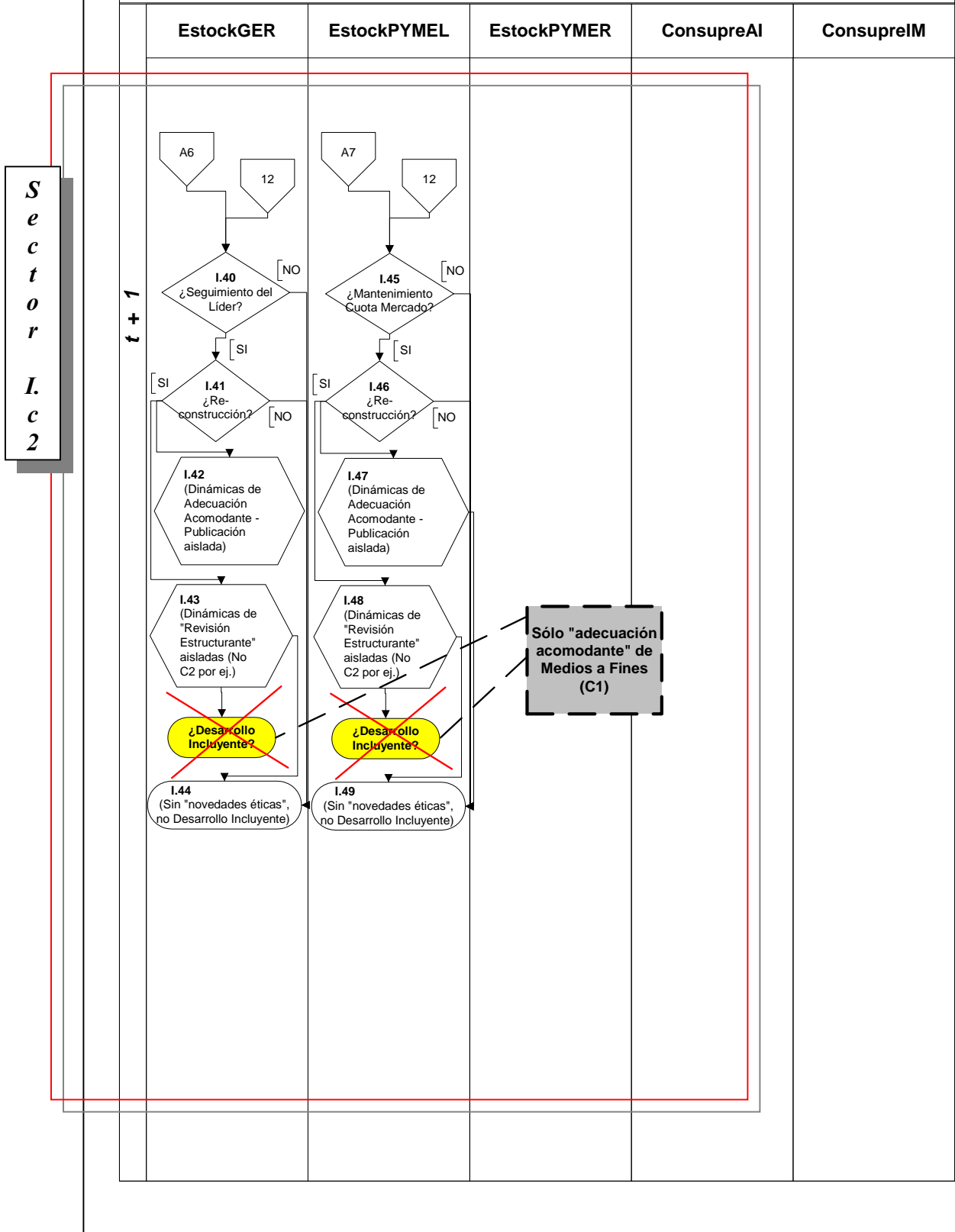
nodal abarca, en un primer sub-segmento identificado en el *Cuadro XXXII* como *Sector «RSE<sub>VPE</sub> ( I. c1 )»*, desde el *nodo-decisión I.35* –de cuya estimación dependerá todo el resto de este sector de la dinámica generada por las iniciativas *RSE<sub>VPE</sub>* –, hasta el *nodo-terminal I.39*. Se complementa luego con lo establecido en el segundo sub-segmento *Sector «RSE<sub>VPE</sub> ( I. c2 )»*, (Ver *Cuadro XXXIII* y la página 13 del proceso total incorporado en el *Anexo V*), relacionado con el primero a través del Conector “12”, e incluyendo desde el *nodo-decisión I.40* hasta el *nodo-terminal I.49*.

La respuesta que, aplicados métodos de estimación como el Modelo Probit, se obtenga del *nodo-decisión I.35*, quedará en alto grado condicionada por las características dominantes del “perfil” de “EstockGEL”. Al respecto, la flexibilidad de su *dinámica ética “ $\delta^e_{EstockGEL}$ ”* para incorporar determinado nivel de compromiso social –influenciado ello por sus creencias y valores-, así como dinámicas *cognitiva* y *cultural* que posibiliten una visión no exclusivamente monetizable desde su perfil empresarial, determinarán un “Índice de conveniencia” que impulsará una respuesta favorable. Su estrategia empresarial dominante: la competitividad y el liderazgo, lo propulsarán a tomar dicha decisión, mucho más que los propios resultados de una eventual presión social, sindical o gremial.

No obstante, aún adoptada una opción favorable a la incorporación de las “novedades” emergentes del “Modo Stakeholder”, ante la interrogante representada por el *nodo-decisión I.36*, se planteará respuestas diferentes a sus colegas “responsables”. Procurando -según los *nodos-rutina I.37* y *I.38*-, mantener el posicionamiento en el Mercado, compartiendo el liderazgo con “EstakeGEL”, sin embargo no modificará en forma sostenida su ordenamiento de fines, en los cuales seguirá privando su casi exclusivo compromiso con uno de los *stakeholders*: el *accionista*.

**Cuadro XXXIII**

DESARROLLO INCLUYENTE: EMPRESARIALIDAD RESPONSABLE Y REFLEXIVIDAD SOCIAL - RSE<sub>VE</sub> (I)



Por tanto, las acciones emergentes de su actuación, si bien ya no serán solamente de tipo “ $a_{\text{EstockGEL}, t, \text{CE}}$ ”, sino que probablemente se transformen en “ $a_{\text{EstockGEL}, t+1, \text{RSEvpe}}$ ”, su ensamblaje personal “ $E_{\text{EstockGEL}, t}$ ” no habrá variado en el instante “ $t+1$ ”, justificándose lo que concluye el *nodo-terminal I.39*: “sin novedades éticas, no se producirá *desarrollo incluyente*”, en la medida que los demás integrantes de la *Sociedad Mundial* y de la *Sociedad Local* así lo apreciarán y reaccionarán en consecuencia.

Por otra parte, la incorporación de las iniciativas “novedosas” introducidas en el mercado empresarial por “EstakeGEL” y sus seguidores, consolidarán las nuevas prácticas, instando a los demás integrantes –con aptitud suficiente-, a integrarlas o, al menos, a evaluar su contenido y resultados, estos últimos y de acuerdo con el “perfil” que comparten con “EstockGEL”, básicamente visualizados desde el punto de vista de planes con fines y medios exclusivamente monetizables y de Mercado, focalizando, fundamentalmente, al “Consumidor Precio-Beneficio”. Tal lo que refleja el *Sector* « $RSE_{VPE} (I. c2)$ » (Ver *Cuadro XXXIII*), iniciado a partir de los Conectores “A6” y “A7” –los que representan a las previas *dinámicas* “ $\delta^I_{\text{EstockGER}}$ ” y “ $\delta^I_{\text{EstockPYMEL}}$ ”, expuestas en la página 3 del proceso total expuesto en el *Anexo V-*, así como consecuencia de la *reflexividad* emergente del agente “EstockGEL”, identificada con el Conector “I2”.

A los efectos de mantener sus estrategias de “seguimiento del líder” –en el caso de “EstockGER”-, y para tentar “mantener su cuota de mercado” –en lo que respecta a “EstockPYMEL”, ambos se plantean la adopción de iniciativas del tipo de las acciones “ $a_{i, t, \text{RSEvpe}}$ ”, no por re-construcción sostenible (“C2”) de su estructura de objetivos y consecuente priorización de los mismos, sino por meras razones como las arriba expuestas. Consecuentemente, luego de probables respuestas positivas a los *nodos-decisión I.40* y *I.45*, seguramente –con la misma acotación efectuada con respecto a

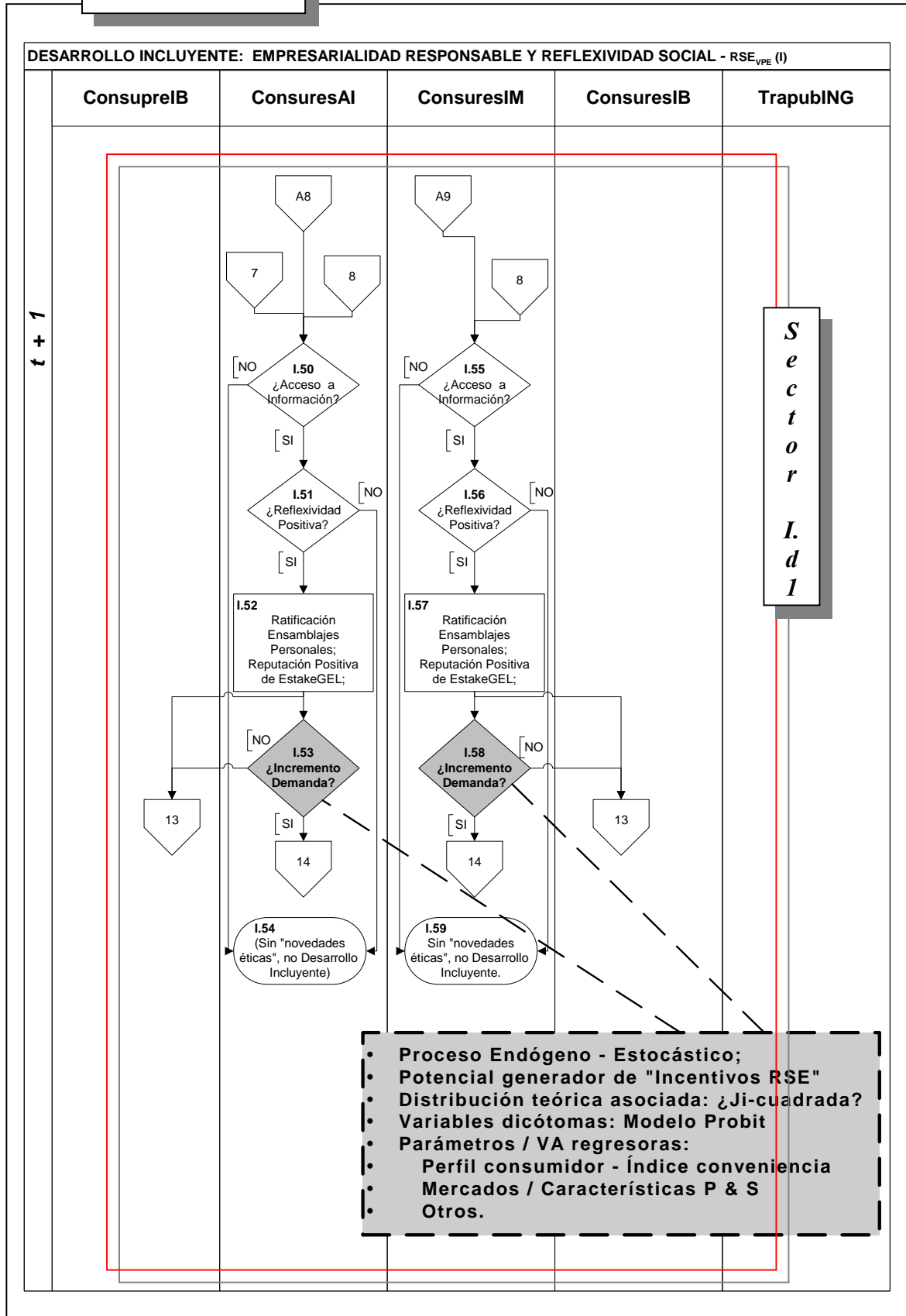
“EstockGEL” sobre el mantenimiento del carácter estocástico de los resultados esperables de los respectivos *nodos-decisión*-, optarán en los *nodos-decisión* I.41 y I.46 por una incorporación instrumental de tales “novedades”, según lo grafican los *nodos-rutina* I.42-I.43 y I.47-I.48.

De ocurrir lo que entendemos más esperable, tampoco desde estos agentes “EstockGER” y “EstockPYMEL” podemos avizorar emergencias de *novedades éticas*. Por el contrario y como lo reflejan los *nodos-terminales* I.44 y I.49, si bien probablemente sus próximas *dinámicas* “ $\delta^2_{EstockGER, t+1, RSEvpe}$ ” y “ $\delta^2_{EstockPYMEL, t+1, RSEvpe}$ ” incluyan acciones “ $a_{EstockGER, t+1, RSEvpe}$ ” y “ $a_{EstockPYMEL, t+1, RSEvpe}$ ”, no habrán cambiado sus respectivos ensamblajes personales “ $E_{EstockGER, t}$ ” y “ $E_{EstockPYMEL, t}$ ”, por lo que pronto sus haces de planes volverán a ser “ $H_{i, t+n, CE}$ ”. En suma, sin novedades éticas” –las que sólo se generarán cuando se desarrollen re-construcciones del tipo “C2” dado “R2”, no habrá *desarrollo incluyente*. En su lugar, apenas tendremos “adecuación acomodante” de medios a fines (“C1”).

### ***Sector «RSE<sub>VPE</sub> (I. d)» - Identificación y descripción.***

Este último sector del proceso social emergente de la aplicación de iniciativas *RSE<sub>VPE</sub>*, intenta describir los impactos esperables de los “impulsos” del empresariado del “Modo Stakeholder” y del “Modo Stockholder”, sobre los demás agentes-persona integrados a esta primera versión del *Modelo Teórico* y, consecuentemente, identificar las eventuales *reflexividades* que estos últimos produzcan. Su desarrollo se grafica en las páginas 14 y 15 del *Anexo V*, así como en los *Cuadros XXXIV* y *XXXV* incorporados en este informe.

Cuadro XXXIV



El primer segmento –identificado como *Sector «RSE<sub>VPE</sub> ( I. d1 )»* y graficado en el antes mencionado *Cuadro XXXIV*-, lo dedicamos a la evaluación de las reacciones o “saldos sociales” esperables de los *consumidores* y, en particular –dadas las características de la iniciativa de *RSE<sub>VPE</sub>* que estamos estudiando, de los “Consumidores responsables”, en tanto no es probable una *reflexividad* positiva emergente de integrantes del “Modo Stockholder”, sean estos *consumidores* o *trabajadores*. Los agentes de tipo “ConsuresAI” -*Consumidor Altos Ingresos Responsable (  $\pi_{consuresAI}$  )-* y “ConsuresIM” – *Consumidor Ingresos Medios Responsable (  $\pi_{consuresIM}$  )-*, estos últimos, si su aptitud o nivel de ingresos se lo permite, aspecto que en general no encontramos en “Consures IB”- *Consumidor Ingresos Bajos Responsable (  $\pi_{consuresIB}$  )*, actuarán de acuerdo a los “perfiles” que los califican como miembros de este grupo, generando, muy probablemente, reacciones favorables a “EstakeGEL”, “EstakeGER” y “EstakePYMEL”, sea a través de un reforzamiento de su opinión o, incluso, “incentivando” la sostenibilidad de las iniciativas, mediante una demanda agregada.

Por otra parte, entre los *trabajadores*, encontramos a los agentes tipo “TrapubRES” -*Trabajador Público Responsable (  $\pi_{trapubRES}$  )-* y “TraprRES” - *Trabajador Privado Responsable (  $\pi_{traprRES}$  )-*, con probabilidades de reaccionar positivamente. Si así ocurriera, no solamente mejoraría la productividad de las empresas dirigidas por los empresarios antes mencionados –lo que de por sí constituiría un fuerte “incentivo” para el resto del mercado-, sino que además y no menos importante, existiría una significativa oportunidad de perfeccionamiento de la función pública y de emergencia de *novedades éticas* en el Estado.

**Sector « $RSE_{VPE}$  ( I. d )» - Interpretación nodal**

El sub-segmento Sector « $RSE_{VPE}$  ( I. d1 )» expuesto en el Cuadro XXXIV –el que pertenece al proceso global del Anexo V, en el cual se incluye en su página 14-, se inicia con los Conectores “A8” y “A9”, los que representan las respectivas *dinámicas de formación de los ensamblajes personales* “ $E_{ConsuresAI, t-n}$ ” y “ $E_{ConsuresIM, t-n}$ ”, desarrollados en la página 4 del Anexo V. De su contenido, cabe recordar que de las alternativas presentadas en el Anexo II, Inciso C., se destacaban entre los objetivos dominantes de estos agentes: su alto contenido de “valores éticos”, su priorización por la persona, la familia y la Comunidad, así como su muy favorable apreciación de la integridad, veracidad, confianza y transparencia en el trato con las empresas. El compromiso social que sus *dinámicas éticas* “ $\delta^e_{ConsuresAI}$ ” y “ $\delta^e_{ConsuresIM}$ ” reflejan, así como su enfoque de la “acción de compra”, el que otorga un significativo grado de prelación a la responsabilidad social y medio-ambiental del oferente, también serán aspectos relevantes en la integración de los correspondientes “Índices de conveniencia” con los cuales se intente estimar los resultados estocásticos de los respectivos *nodos-decisión* involucrados en la secuencia procedimental que a continuación comentaremos.

Las antes referidas características de los “perfiles” de estos agentes, recibirán, a su tiempo, los impactos de los “impulsos intramodales” generados por las iniciativas  $RSE_{VPE}$  implementadas por “EstakeGEL” y otros empresarios de su “Modo Stakeholder”, así como las *reflexividades* intermodales procedentes de la *Sociedad Mundial* y de su propia *Sociedad Local*, según lo grafican los Conectores “7” y “8”. La eventual “asimetría de información entre *consumidores* y *empresarios*” que incluyéramos en los respectivos “perfiles”, entre los aspectos caracterizantes del entorno social, impone la presencia de los primeros *nodo-decisión* I.50 y I.55, planteándose la



interrogante sobre el efectivo acceso a la información respecto a las “novedades” ocurridas y que estamos comentando. De ello dependerá la efectivización del “impacto” y, consecuentemente, todo el resto de los resultados esperables de este sub-segmento *Sector «RSE<sub>VPE</sub> (I. d1 )»*.

Al respecto, el Informe 2006 de Forética destaca que, si bien la situación ha mejorado –actualmente uno de cada cuatro españoles dice saber qué es la *RSE*, frente a uno de cada 10 en 2004-, la “penetración no se ha producido en manera homogénea en la ciudadanía”.<sup>571</sup> Por tanto, se estaría generando un fenómeno que Forética lo describe en la siguientes forma: “Existe, en este sentido, un distanciamiento entre la empresa y el consumidor que conduce a un bajo nivel de identificación del mismo como agente de cambio a la hora de influir en las conductas de las empresas”. De confirmarse este aserto, estaríamos, en nuestros términos, frente a un proceso de *contra-desarrollo incluyente*. Y concluye Forética, según lo estableciéramos oportunamente, que “podemos afirmar que la responsabilidad social corresponde a una élite ilustrada, al menos en este momento y en este grado de madurez del concepto de consumo responsable”.<sup>572</sup> Esto último, de por sí justifica nuestra apreciación del alcance de las iniciativas de tipo *RSE<sub>VPE</sub>* en los actuales mercados español y uruguayo, en el cual consideramos que se replica la caracterización antes enunciada.

Los *nodos-decisión I.51* y *I.56* verdaderamente inician la secuencia relevante del sub-segmento, en tanto se haya constatado la presencia del impacto. Una respuesta negativa, aún habiendo recibido la información, implicará la propia negación de “incentivos” a la sostenibilidad de las “novedades” incorporadas al mercado por “EstakeGEL” y sus seguidores, según lo documentan los *nodos-terminales I.54* y *I.59*.

---

<sup>571</sup> Forética, Informe 2006, p. 54.

<sup>572</sup> *Ibidem*, p. 55.

Si la respuesta fuera positiva, se produciría la ocurrencia de *nodos-constructivos* como los *I.52* y *I.57*, de acuerdo con los cuales se “ratificarían” los *ensamblajes personales* “ $E_{ConsuresAI, t}$ ” y “ $E_{ConsuresIM, t}$ ”, promoviéndose la concreción de *dinámicas* “ $\delta^2_{ConsuresAI, t+1, RSEvpe}$ ” y “ $\delta^2_{ConsuresIM, t+1, RSEvpe}$ ” que incluyan acciones “ $a_{ConsuresAI, t+1, RSEvpe}$ ” y “ $a_{ConsuresIM, t+1, RSEvpe}$ ”, tales como la propagación de una buena imagen y reputación de “EstakeGEL”, “EstakeGER” y “EstakePYMEL” –según lo representa el Conector “13”, conduciéndonos nuevamente a la página 1 del proceso global-, o incluso y según lo evalúa la interrogante de los *nodo-decisión I. 53* y *I.58*, la generación de una demanda incremental, constituyéndose ésta en un nuevo incentivo para la sostenibilidad de las iniciativas de  $RSE_{VPE}$  que estamos analizando. En este caso, procederá el Conector “14”, el que “reingresa” como “incentivo” al *nodo-constructivo I.21* y a sus semejantes *I.26* y *I.32* (Ver *Cuadro XXXII*).

Los antes referenciados *nodos-decisión I.53* y *I.58*, para su resolución seguirán un proceso estocástico que, en principio, podría asociarse con distribuciones teóricas de densidad probabilística de tipo “*ji-cuadrada*”,<sup>573</sup> cuya probabilidad y respectivas tablas posibilitarían estimar el propio valor del incremento de demanda generable por las acciones “ $a_{ConsuresAI, t+1, RSEvpe}$ ” y “ $a_{ConsuresIM, t+1, RSEvpe}$ ”. Por otra parte, su previa resolución dicotómica se constituye en casos tratables por el Modelo Probit, al igual que, en general, los recomendamos para la mayoría de los restantes *nodos-decisión* del *Modelo Teórico* que hemos diseñado. En este caso particular, los componentes de los “perfiles” de “ConsuresAI” y “ConsuresIM”, previamente ordenados y escalarizados según su mayor o menor relación sensible a la responsabilidad social, serán los vectores

---

<sup>573</sup> La distribución  $\chi^2$  (ji-cuadrada) es una distribución asimétrica; el grado de asimetría depende de los g de l. (...) a medida que el número de g de l aumenta (acotamos: al compás del crecimiento de los *consumidores* que deciden incrementar su demanda), la distribución se hace cada vez más simétrica. De hecho, para g de l por encima de 100, la variable puede ser tratada como una variable normal estandarizada. (Gujarati, D., 2004, p. 862).

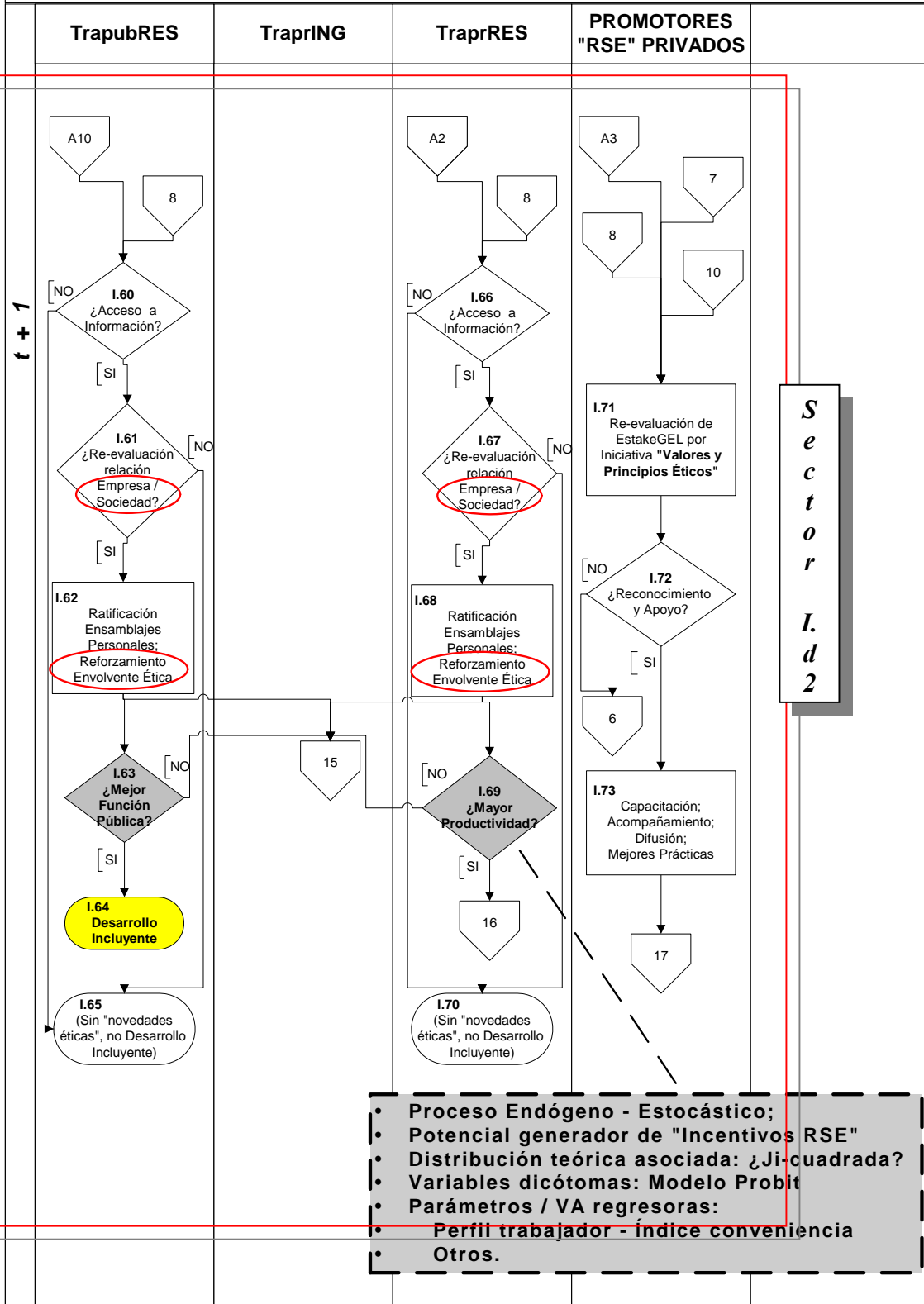
relevantes de los correspondientes “Índices de conveniencia” o “variables latentes” durante la estimación de las respuestas esperables de este tipo de *consumidores*.

El segundo sub-segmento *Sector «RSE<sub>VPE</sub> ( I. d2 )»* expuesto en el *Cuadro XXXV* –el que también pertenece al proceso global del *Anexo V* y se incluye en su página 15-, referencia los eventuales impactos en los *trabajadores*, en particular en los “Trabajadores responsables” integrantes del “Modo Stakeholder”, desarrollen sus actividades en el sector público como “TrapubRES” y en el ámbito privado, cuyo representante lo será “TraprRES”. Sobre este último, cuya *dinámica* “ $\delta^1_{TraprRES}$ ” fuera oportunamente analizada en la página 5 del proceso global del *Anexo V*, y que ya tuviera un principio de intervención durante el instante “t” –del cual deviene el Conector “A2”-, ahora nuevamente debemos interrogarnos respecto a su “acceso a la información” sobre las *novedades éticas* emergentes de lo actuado en este instante “t+1” por los empresarios de su propio “Modo Stakeholder”, según lo grafica el *nodo-decisión I.66*. A los efectos de orientar la respuesta estocástica y fundamentar las respuestas intuitivas que formulamos para esta primera versión del *Modelo Teórico* propuesto, cabe replicar las mismas consideraciones formuladas para el caso precedente de los *consumidores*.

El *nodo-decisión I.67* –cuya incorporación al proceso social implica asumir una previa respuesta favorable sobre la existencia de información suficiente-, conduce, de resolverse positivamente, al *nodo-constructivo I.68*, mediante el cual se grafica la “ratificación” de los *ensamblajes personales* “ $E_{TraprRES, t}$ ”, fundamentalmente con relación a lo que sus “perfiles” incluyen sobre la visión de la Empresa, la Economía y la Sociedad, así como sus estrategias dominantes, comportamiento y prelación de criterios sociales.

Cuadro XXXV

DESARROLLO INCLUYENTE: EMPRESARIALIDAD RESPONSABLE Y REFLEXIVIDAD SOCIAL - RSE<sub>VPE</sub> (I)



La confirmación de la existencia de empresarios que comparte su visión de la función de la empresa y la economía en la *dinámica social*, podrán orientar sus haces de planes de acción personal seleccionados para los instantes siguientes ( $H_{TraprRES, t+n, RSEvpe}$ ), de forma de incorporar en sus futuras “ $\delta^2_{TraprRES, t+n, RSEvpe}$ ” acciones “ $a_{TraprRES, t+n, RSEvpe}$ ” que impliquen una “mayor productividad”. Todo esto se referencia con el *nodo-decisión I.69*, cuya resolución estocástica, más allá de reiterarse la probable presencia de distribuciones teóricas de tipo “ji-cuadrada”, implicará la aplicación del Modelo Probit y de los correspondientes “Índices de conveniencia”, ahora integrados por vectores emergentes de los “perfiles” de esta tipología de agentes.

El otro sector de “Trabajadores responsables”, aquellos que prestan sus servicios en las organizaciones del Estado, podrán eventualmente recibir también los “impulsos” de las “novedades” integradas al mercado por “EstakeGEL”, los cuales les impactarán de acuerdo a los respectivos “perfiles” y *ensamblajes personales* “ $E_{TrapubRES, i}$ ”, generados según las *dinámicas* “ $\delta^1_{TrapubRES}$ ” oportunamente analizadas en la página 5 del proceso global del *Anexo V*, a todo lo cual hacen referencia los Conectores “A10” y “8”, este último delimitando la interrelación con la *Sociedad Local*, y con la *reflexividad* que hemos descrito en la parte inferior de la página 1 del proceso.

Una respuesta favorable al *nodo-decisión I.61*, conducirá a procesos de puesta en práctica de la propiedad de “coordinación” de sus planes personales “ $P_{TrapubRES, t, RSEvpe}$ ”, fortaleciendo sus objetivos dominantes y, de acuerdo con su visión de la razón de ser y del lugar en la economía y en la sociedad del *trabajador* y del *empresario*, procurarán contribuir, desde el Estado, a generar un mayor grado de preocupación por los Valores Éticos y los demás componentes de las otras cuatro iniciativas de *RSE* que en adelante evaluaremos. El *nodo-decisión I.63*, en la medida que incluya dichas

reconstrucciones de tipo “C2” dado “R2”, generará procesos de *desarrollo incluyente* como los que enuncia el *nodo-terminal I.64*, en la medida que estos agentes-tipo seleccionen haces “ $H_{TrapubRES, t+n, RSEvpe}$ ” con la incorporación, en sus futuras “ $\delta^2_{TraubRES, t+n, RSEvpe}$ ”, de acciones “ $a_{TrapubRES, t+n, RSEvpe}$ ” que impulsen una “mejor función pública”.

Finalmente, como complemento a lo expresado en el instante “t” respecto a las potenciales *reflexividades* esperables de los *Promotores Privados de RSE*, en este nuevo instante “t+1” y ante la consolidación de las acciones “ $a_{EstakeGEL, t+1, RSEvpe}$ ” incorporadas en las *dinámicas* “ $\delta^2_{EstakeGEL, t+n, RSEvpe}$ ” de “EstakeGEL”, y a iniciativas similares de “EstakeGER” y “EstakePYMEL” que multiplican la potencia y el alcance del *desarrollo incluyente* generado, aquellas instituciones procederán, muy probablemente, de acuerdo con lo que establece el *nodo-constructivo I.71*, re-evaluando los *ensamblajes personales* “ $E_{EstakeGEL, t+1}$ ”, “ $E_{EstakeGER, t+1}$ ” y “ $E_{EstakePYMEL, t+1}$ ”. Consecuentemente, ofrecerán -como lo grafica el *nodo-constructivo I.73-*, capacitación, acompañamiento y difusión de “mejores prácticas”, entre otros múltiples apoyos orientados a la expansión y sostenibilidad de las “novedades” que estos *empresarios responsables* han introducido en los mercados.

Por último, mientras que el Conector “15” nos remite nuevamente a la página 1, los Conectores “16” y “17” -al igual que ocurriera con el Conector “14”-, reingresan en el *nodo-constructivo I.21* -Ver *Cuadro XXXII* y la página 12 del proceso general expuesto en el *Anexo V-*, como “incentivos” para la consolidación de las *novedades éticas* y del consecuente *desarrollo incluyente* representado por el *nodo-terminal I.22*,

generador, a su tiempo, de buena parte de la *dinámica social*  $\Delta_{G,(t+1)}$ <sup>574</sup> que hemos evaluado en este numeral 5.3.1, con relación a iniciativas de *RSE* de tipo “Valores y Principios Éticos” (*RSE<sub>VPE</sub>*).

### 5.3.1.2 Síntesis y conclusiones parciales

A continuación exponemos la caracterización y las conclusiones parciales que, entendemos, se pueden extraer del desarrollo de iniciativas *RSE<sub>VPE</sub>*. como el que previamente hemos efectuado:

- I. De las diversas versiones que la Academia y el mercado ofrecen para la incorporación de la ética a las organizaciones, nuestro *Modelo* incorpora la vía voluntaria, la *autorregulación (management-based)*, en tanto coincidimos con Argandoña cuando establece que “en el caso de la ética, los argumentos a favor de un sistema de gestión privada se multiplican”.<sup>575</sup> Al respecto, vale recordar el aserto de Rafael Termes, “en lo más profundo no hay más que una ética: la que resulta de la propia naturaleza del hombre; naturaleza que no se transforma por el hecho de que el hombre cambie de actividad al actuar en el ámbito privado, en el político o en el empresarial. Las normas éticas, en una correcta concepción de la moralidad de los actos humanos, son universales y permanentes”.<sup>576</sup> Todo ello es lo que, con la inclusión de las iniciativas

---

<sup>574</sup>  $\Delta_G$ : Caracterización de la *dinámica de generación de los estados personales* y del *medio no humano*, en adelante identificada como *dinámica social*, de acuerdo con la evolución del entorno no humano y de cada uno de los agentes, tanto por los intentos de ejecución de las acciones planeadas, como por la ocurrencia de acciones no planeadas, así como de las “rutinas”, propias de los planteos de la Economía Evolutiva, todo ello en lo específico a iniciativas de *RSE* y su *reflexividad* desde el *consumidor* y el *trabajador*, en el marco de la definida por Rubio de Urquía como *dinámica global de la sociedad*.

<sup>575</sup> Argandoña, A., 2003, p. 2.

<sup>576</sup> Termes, R. en Prólogo a Sison, A. et al., 2002.

de  $RSE_{VPE}$  en nuestro *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente*, intentamos evaluar, destacando las probables ocasiones de emergencia de *novedades éticas*.

- II. La iniciativa “Valores y Principios Éticos” ( $RSE_{VPE}$ ) se compone de dos perspectivas complementarias: (i) La visión interna, implicando la integración de la ética a los diversos aspectos de la vida empresarial –lo que condiciona, en buena medida, a los demás tipos de acciones de *RSE*-, desde la propia inclusión en la Misión y la Visión de la empresa, hasta el diseño, en forma participativa, de Códigos de Ética y de Conducta; y (ii) La visión externa, según la cual será necesario complementar lo anterior con la “contabilización” y oportuna difusión de lo actuado en la materia.
- III. Los instrumentos de *autorregulación* que hemos integrado a este primer tipo de iniciativas de *RSE* de nuestro *Modelo Teórico*, también se diferencian por su focalización interna y externa. Entre los primeros es habitual encontrar a los siguientes: (a) Los *Códigos de Ética* o Códigos de Conducta; (b) Los *Códigos profesionales*; (c) El *Ombudsman*; (d) Los *Cursos de formación ética* (en el *Anexo XII* incorporamos nuestra propuesta sobre su eventual contenido); (e) Los *Comités de Ética*; (f) Los *Audidores y consultores* de ética empresarial; (g) Los *Departamentos de ética empresarial*; y (h) El *Defensor de la Clientela*.<sup>577</sup> Desde la perspectiva externa, la difusión de lo actuado en *RSE*, generalmente se realiza a través del *Balance Social* o *Balance Ético*, y de las *Memorias de Sostenibilidad*.

---

<sup>577</sup> Adaptado de Álvarez Rivas, D. y De la Torre Díaz, J., 2004, p. 15.



- IV. Nuestro *Modelo Teórico*, en su primera versión, no incluye “simultaneidad”. Consecuentemente, se evalúan *dinámicas sociales* generadas a partir de la incorporación al Mercado de iniciativas de tipo *RSE<sub>VPE</sub>* por parte de un *Gran Empresario Líder Stakeholder* “*EstakeGEL*”,<sup>578</sup> sus “impulsos” intra e intermodales y, fundamentalmente, las *reflexividades* esperables de los respectivos impactos. Por tanto, no se permite el origen de similares iniciativas desde otros agentes, sean estos *empresarios, consumidores* o *trabajadores*.
- V. La limitación de diseño antes expuesta responde, en primer lugar, a nuestra intención de procesar una versión simple de la *dinámica social* bajo estudio, capaz de ser enriquecida, gradualmente, con los futuros aportes de contrastes econométricos basados en sus *leyes* y las aplicaciones sucesivas del propio *Modelo Teórico* propuesto. Por otra parte, el ámbito real-empírico en el cual focalizamos nuestra investigación, no reviste expectativas significativas de “presión social” exógena, incluso de parte de *consumidores y trabajadores responsables*. En efecto, el bajo porcentaje de consumidores españoles (23%) que, aún hoy, declaran conocer el concepto de RSE, así como el 57% de los ciudadanos que entienden que la RSE “es un asunto de las empresas”,<sup>579</sup> sirven de sustento estadístico a nuestra opción.

---

<sup>578</sup> Se trata de una categoría de empresarios que, dados los parámetros definitorios de sus respectivos perfiles, reconocen “determinados deberes y valores que van más allá de (sus propios) intereses, tales como los derechos humanos y la promoción de los valores éticos por parte de las empresas”. Por su parte y en lo relativo al tamaño y posicionamiento en el Mercado, se incorpora en esta tipología a la “Gran empresa, líder en su mercado”.

<sup>579</sup> Forética, 2006, p. 33.

- VI. Una verificación de los efectos esperables de la consideración de variables exógenas al proceso endógeno-estocástico por el que se resuelve la *dinámica social* en nuestro *Modelo Teórico*, resulta de la participación del agente *Gobierno*, añadiendo sugerencias y recomendaciones al entramado empresarial, según se expone en el “Apartado 7. Capacidad explicativa del Modelo – Estudio de Casos: El Libro Blanco de la RSE en España”.
- VII. De este tipo de iniciativas  $RSE_{VPE}$  tampoco es razonable esperar *reflexividades* -y ni siquiera impactos-, desde los *consumidores* y *trabajadores* que por sus respectivos “perfiles” los hemos integrado al “Modo Stockholder”, en la medida que, en general, no modifican la relación *Precio-Beneficio* a la que responden, por definición, sus objetivos personales de “mayor rango jerárquico”.
- VIII. La resolución estocástica, o incluso intuitiva, de los “impulsos” y *reflexividades* esperables de la aplicación de estas acciones de  $RSE_{VPE}$ , así como su propia selección de entre el menú de opciones de iniciativas de *RSE* posibles, queda estrictamente condicionada por las previas *dinámicas de formación de ensamblajes personales* ( $\delta^1$ ) de los agentes involucrados (las que hemos estudiado en el numeral 5.2), de cuyos “perfiles” y consecuentes  $(E_{it})$ <sup>580</sup> dependerá el resultado esperable en los diversos *nodos-decisión*. Las características de las variables dicotómicas

---

<sup>580</sup> “El ensamblaje “ $E_{it}$ ” es, exactamente, *lo que define el espacio proyectivo subjetivo de la acción de la persona “i” en “t”*: cómo está hecho el mundo, qué es posible y qué no lo es, qué es conocido y qué no lo es, en relación con el pasado, el presente y el futuro, qué puedo hacer, qué es «mejor», «peor», «lo que quiero», «lo que no quiero», etc. De modo que el ensamblaje “ $E_{it}$ ” define el espacio de posibles cursos de acción y provee elementos de valoración para ordenarlos en relación con «deber ser», «querer» y «preferir»” (Rubio de Urquía, R., 2005, p. 105).

a que los mismos hacen referencia, sugieren la aplicación del Modelo Probit como una de las mejores alternativas metodológicas para su estimación.

- IX. La decisión de un empresario responsable respecto a la inclusión de “ $P_{EstakeGEL, t, RSEvpe}$ ” en su “Haz de Planes” seleccionado ( $H_{EstakeGEL,t}$ ),<sup>581</sup> estará fuertemente condicionada por los vectores dominante del perfil con que hemos identificado a los agentes “EstakeGEL”. Sus “valores éticos”, el posicionamiento frente al ser humano, el peso de las actitudes, la educación y la experiencia, así como su visión de la Empresa en la Economía y la Sociedad, resultarán de trascendente relevancia. Adicionalmente, su perspectiva de la contribución de la gestión empresarial a la consolidación de una *envolvente ética* generalizada, así como la propia modalidad decisonal y la incorporación en los temas estratégicos de fines y medios no monetizables, son vectores que refuerzan la adopción de este tipo de iniciativas.
- X. La incorporación del “principio económico” en el *Proceso Asignativo Personal Instantáneo* ( $PA_{EstakeGEL,t}$ ), si bien analíticamente se destaca dentro de la exposición gráfica de la *dinámica social* generada por esta tipología  $RSE_{VPE}$ , tiene validez para el conjunto de las iniciativas de *RSE*. Los *nodos I.2 y I.3* (Ver *Cuadro XXX*) representan la oportuna introducción del “principio económico”, luego de la “constitución” de

---

<sup>581</sup>  $H_{it}$ : Haz de planes de acción personales instantáneos de la persona “i” en el instante “t”, originales y re-constituidos, incluyendo iniciativas vinculadas o no a la *RSE*. El intento de su ejecución por parte de la persona “i” en el instante “t”, en el marco de la dinámica social “ $\Delta_G$ ” y según las características de la sociedad “G”, “es susceptible de producir *novedades*, esto es, productos (ocurrencias) *no previstos* de todo tipo –en la persona “i”, en otras personas, en medio, etc.” (Rubio de Urquía, R., 2005, p. 89).

los Planes de Acción, más que como una decisión, como una selección.<sup>582</sup> Previamente y luego de la mencionada constitución de los Planes, los mismos fueron jerarquizados en haces " $H^{EstakeGEL}_t$ ",<sup>583</sup> para ser entonces calificados y específicamente incluidos en el "subconjunto de los posibles" -según la interpretación personal de "EstakeGEL"-, integrando los haces " $\hat{H}^i_t$ ",<sup>584</sup> de entre los cuales, finalmente, se selecciona el haz " $H_{EstakeGEL,t}$ ", al que hace referencia el *nodo-información I.3*.

- XI. Una de las conclusiones más relevantes, formando parte de las que seguramente serán las *leyes* del *Modelo*, establece que sólo la presencia en los haces de planes personales seleccionados " $H_{i,t+n,RSEvpe}$ " y en las correspondientes *dinámicas* " $\mathcal{D}^2_{i,t+n,RSEvpe}$ ", de acciones " $a_{i,t,RSEvpe}$ " sostenibles, "coordinadas" de acuerdo con re-construcciones de tipo «"C2" dado "R2"» o, en otros términos, la verdadera generación de cambios del ordenamiento de objetivos dominantes a favor de la responsabilidad social de las empresas ("revisión estructurante"), posibilitan la emergencia de *novedades éticas* y del *desarrollo incluyente*. Las demás re-construcciones, sean de tipo «"C1" dado "R2"» (adecuación acomodante de medios a fines), o incluso de "C2"

---

<sup>582</sup> "...considerado el conjunto jerárquicamente ordenado de todos los planes de acción concebidos como posibles para sí por la persona, inevitablemente ésta adoptará e intentará ejecutar el plan de mayor rango jerárquico. Debe entenderse como un *principio de adopción*. No hay *decisión*, sólo *selección*". (Encinar y Muñoz, 2005a, p. 591).

<sup>583</sup>  $H^i_t$ : Conjunto jerarquizado de todos los haces de planes de acción personales instantáneos de la persona "i" en el instante "t" {  $H_{it}$ ,  $H_{it}$ ,  $H_{it}$ , ... }, alternativos y contenidos en  $E_{it}$ . Se incluyen aquellos con o sin iniciativas de *RSE*.

<sup>584</sup>  $\hat{H}^i_t$ : Subconjunto de " $H^i_t$ " conteniendo a todos los haces percibidos como posibles por la persona "i" en el instante "t", sin perjuicio de que la posterior *dinámica social* nos demuestre su inconsistencia.

transitorias, podrán implicar variaciones circunstanciales en las rutinas comercial-empresariales “ $a_{i, t, CE}$ ”, pero sin transformación socialmente responsable de los ensamblajes ( $E_{i(t+n)}$ ), lo que así apreciado por la *Sociedad Mundial* y la *Sociedad Local*, no producirán cambios significativos en la valoración social de la empresa.

XII. La sostenibilidad y, especialmente, la profundización en la aplicación de este tipo de  $RSE_{VPE}$ , crearán la necesaria confianza en los demás agentes, para que emerjan eventuales *reflexividades* positivas, las que a su tiempo servirán de “incentivo” a la persistencia de aquellos que optaron por estas acciones responsables “ $a_{i, t+n, RSE_{VPE}}$ ”. Consecuentemente, en el instante “t” de nuestro desarrollo, antes de la consolidación de la referida “confianza” en el verdadero rumbo adoptado por el empresario responsable “EstakeGEL”, no es significativamente esperable una reacción favorable de parte de *consumidores* y *trabajadores*.

XIII. En el instante “t+1”, la secuencia por la que “EstakeGEL” y sus seguidores profundizan en la implementación de acciones contempladas en este tipo de iniciativas de  $RSE_{VPE}$ , se desarrolla como un proceso endógeno-estocástico, con potencial emergencia de *novedades éticas*, las que generarán, de acontecer, un *desarrollo incluyente*, con la consecuente re-valorización social de la empresa. Por su escasa habitualidad, en nuestro “mundo ideal” lo caracterizamos como propio de una distribución teórica de densidad de probabilidades de tipo “Poisson”, resolviéndose sus *nodos-decisión* más relevantes –todos ellos dicotómicos-, según *Índices de conveniencia* “regresados” por los

vectores más significativos de los respectivos perfiles de empresarios responsables.

XIV. En términos del “mundo real-empírico” que intentamos interpretar, el proceso antes mencionado se asimila a los “Programas Éticos” que hemos expuesto en el desarrollo de este numeral 5.3.1, entre los que se cuenta el sugerido por *Business for Social Responsibility (BSR)*<sup>585</sup>, avanzando desde el prerrequisito inicial de conseguir el compromiso efectivo y continuado de la *Alta Dirección*, “asegurando su participación desde la difusión y sensibilización inicial, hasta su puesta en práctica y control de seguimiento”, incorporar luego la *Ética* en la Misión y Visión empresarial, proceder entonces al diseño de *Códigos de Ética*, y aplicar programas de *Auditoría Ética* y *Control de Gestión Responsable*, todo ello sin perjuicio de coordinar el *Programa Ético* con otras actividades de la empresa que así lo justifiquen.

XV. Desde el mismo ámbito real-empírico, Argandoña resume el proceso que en nuestro “mundo ideal” promueve un *desarrollo incluyente*, como “un conjunto de reglas internas que la dirección de una empresa utiliza para estandarizar y modelar las conductas, con vistas a obtener, en la organización, objetivos de naturaleza ética (Conglianese y Nash, 2001)”.<sup>586</sup> Se trataría no solamente de buscar un mejor desempeño ético

---

<sup>585</sup> [<http://www.bsr.org>]

<sup>586</sup> Argandoña, A., 2003, p. 7.

de la empresa, sino también “de la mejora ética de las personas que participan en ella”.<sup>587</sup>

XVI. La efectiva emergencia de “novedades éticas” en el mercado, introducidas por el *Gran Empresario Stakeholder Líder*, podrá “impulsar”, una vez generada la confianza en su sostenibilidad, una reacción intramodal, impactando sobre los otros empresarios responsables. Los que cuenten con aptitudes, actuarán, probablemente, en consecuencia, sea por “seguimiento al líder” en el caso de “EstakeGER” -*Gran Empresario Seguidor/Retador Stakeholder* -, o para no perder “cuota de mercado”, razón por la cual reaccionaría “EstakePYMEL” -*Empresario PyME Líder Stakeholder*-. De proceder mediante secuencias como las explicadas en los anteriores numerales XIII a XV, también en estas instancias de la *dinámica social* global, posiblemente se produzcan emergencias de *novedades éticas* y ocasiones de *desarrollo incluyente*.

XVII. Los “impulsos” por acciones “ $a_{\text{EstakeGEL}, t+1, \text{RSEvpe}}$ ”, ahora expandidas en el Mercado por el “contagio” esperable sobre “EstakeGER” y “EstakePYMEL”, podrán trascender la frontera modal, “tentando” a los propios integrantes del entramado empresarial del “Modo Stockholder”. Sin embargo, esto sólo ocurrirá si dichos agentes constataran la existencia de potenciales oportunidades comerciales y empresariales rentables. Su adopción será exclusivamente de tipo instrumental, en los términos que hemos especificado en la parte final del anterior numeral

---

<sup>587</sup> *Ibidem*.

XI, retornando rápidamente a la selección de planes personales “ $H_{i,t+n}$ ,  $CE$ ” y a las correspondientes *dinámicas* “ $\delta^2_{i,t+n, CE}$ ”, implementadas según acciones “ $a_{i,t+n, CE}$ ”, todo lo cual la *Sociedad Mundial* y, en particular, la *Sociedad Local* lo intuirá, haciendo muy improbable que se generen *novedades éticas*.

XVIII. Mientras que, como ya lo estableciéramos, del resto del “Modo Stockholder” no son esperables *reflexividades* positivas ante este tipo de *RSEvpe*, entre los *consumidores* y *trabajadores responsables* podrán surgir “incentivos” a la sostenibilidad de las “novedades” introducidas en el Mercado, materializados a través de una eventual demanda agregada de parte de estos agentes, así como de un potencial incremento de la *productividad*.

XIX. Los “Consumidores responsables”, y en especial aquellos con aptitudes o capacidad adquisitiva suficiente –tal el caso de “ConsuresAI” y “ConsuresIM”-, recibido el impacto de los “impulsos” generados desde el entramado empresarial responsable, reaccionarían a través de un proceso estocástico que, en principio, podría asociarse con distribuciones teóricas de densidad probabilística de tipo “*ji-cuadrada*”,<sup>588</sup> cuyas respectivas tablas posibilitarían estimar el propio valor del incremento de demanda generable por las acciones “ $a_{\text{ConsuresAI}, t+1, \text{RSEvpe}}$ ” y “ $a_{\text{ConsuresIM}, t+1, \text{RSEvpe}}$ ”.

---

<sup>588</sup> La distribución  $\chi^2$  (ji-cuadrada) es una distribución asimétrica; el grado de asimetría depende de los g de l. (...) a medida que el número de g de l aumenta (acotamos: al compás del crecimiento de los *consumidores* que deciden incrementar su demanda), la distribución se hace cada vez más simétrica. De hecho, para g de l por encima de 100, la variable puede ser tratada como una variable normal estandarizada. (Gujarati, D., 2004, p. 862).



- XX. La caracterización de los *nodos-decisión* que dicotómicamente resuelven la potencial reacción de los *consumidores responsables*, los califican como casos tratables por el Modelo Probit. Los componentes de los “perfiles” de “ConsuresAI” y “ConsuresIM”, previamente ordenados y escalarizados según su mayor o menor relación sensible a la responsabilidad social, serán los vectores relevantes de los correspondientes “Índices de conveniencia” o “variables latentes” durante la estimación de las respuestas esperables de este tipo de *consumidores*. Entre ellos, cabe destacar: su alto contenido de “valores éticos” y la priorización de la persona, la familia y la Comunidad, que caracterizan a sus objetivos dominantes, así como su apreciación por la integridad, veracidad, confianza y transparencia en el trato con las empresas.
- XXI. Por su parte, la actitud entre los *trabajadores responsables* podrá también traducirse en *reflexividades* positivas, las que se constituirán en “incentivos” para la sostenibilidad de las iniciativas *RSEvpe*, o incluso en impulsos directos a la generación de *desarrollo incluyente*. En efecto, mientras que los *trabajadores* del sector privado, ante dichas acciones, reaccionarían incrementando la productividad, sus colegas del sector público, en un proceso caracterizado por la eventual emergencia de *novedades éticas*, promoverían el propio perfeccionamiento de la gestión del Estado.
- XXII. Para la estimación probabilística de todas estas *reflexividades*, deberá tomarse en consideración la existencia de una eventual asimetría de

información entre *empresarios, consumidores y trabajadores*, la que, especialmente en este tipo de *RSEvpe*, puede anular, por desconocimiento, las potenciales reacciones teóricamente esperables, en particular de *consumidores y trabajadores responsables*. El Informe 2006 de Forética alerta sobre que, si bien la situación ha mejorado – actualmente uno de cada cuatro españoles dice saber qué es la *RSE*, frente a uno de cada 10 en 2004-, la “penetración no se ha producido de manera homogénea en la ciudadanía”.<sup>589</sup> Se estaría generando un fenómeno que Forética lo describe en la siguiente forma: “... un distanciamiento entre la empresa y el consumidor, que conduce a un bajo nivel de identificación del mismo como agente de cambio, a la hora de influir en las conductas de las empresas”. De confirmarse este aserto, estaríamos, utilizando nuestra terminología, frente a un proceso que caracterizaríamos como de *contra-desarrollo incluyente*.

XXIII. Finalmente, cabe recordar lo expuesto sobre el apoyo esperable de las organizaciones de *Promotores Privados de RSE*, durante todos los instantes del desarrollo de acciones como las “ $a_{EstakeGEL, t+1, RSEvpe}$ ” incorporadas en las *dinámicas* “ $\delta^2_{EstakeGEL, t+n, RSEvpe}$ ” de “EstakeGEL”, y a iniciativas similares de “EstakeGER” y “EstakePYMEL”. Estas instituciones procederán, muy probablemente, a ofrecer capacitación, acompañamiento y difusión de “mejores prácticas”, entre otros múltiples apoyos orientados a la expansión y sostenibilidad de las “novedades” que estos *empresarios responsables* han introducido en los mercados.

---

<sup>589</sup> Forética, Informe 2006, p. 54.

### **5.3.2 RSE: Iniciativa de Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo «RSE<sub>ATE</sub> (II)»**

La iniciativa de “Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo”, según DERES, “se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, carrera administrativa, capacitación, el ambiente en donde trabajan, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, trabajo y familia, salud, seguridad laboral, etc.”.<sup>590</sup>

Las páginas 16 a 30 del proceso global, integrado como *Anexo V*, están dedicadas a la descripción gráfica de la *dinámica social* generada por esta iniciativa. La componen los *nodos* identificados como *II.1* a *II.78*, los cuales serán explicados e interpretados a continuación, instancia durante la cual continuaremos recogiendo fundamentos para la caracterización y las propias *leyes* de nuestro *Modelo Teórico*.

#### **5.3.2.1 Desarrollo e interpretación**

El esquema de análisis asumido para cada una de las iniciativas, implica comenzar por la exposición de una “Historia general” del proceso, para luego incursionar en una evaluación detallada de sus sectores o segmentos más relevantes. No obstante, si bien se destacarán durante estos últimos las “lecciones aprendidas” que sirven de base al diseño del *Modelo*, las conclusiones parciales sobre este tipo de acciones las presentamos, conjuntamente, al final de su desarrollo.

#### **Historia General**

De acuerdo a las alternativas de perfiles oportunamente definidos y expuestos en el *Anexo II*, un *empresario* actuante en una “gran empresa líder en su mercado”,

---

<sup>590</sup> [www.deres.org.uy](http://www.deres.org.uy)

categorizado como “*Gran Empresario Líder Stakeholder* ( $\pi_{estakeGEL}$ ),<sup>591</sup> en atención a sus “objetivos dominantes personales” ( $O_{EstakeGEL\ t}$ )<sup>592</sup> y demás vectores relevantes de su *ensamblaje personal* ( $e_{EstakeGEL\ t}$ ),<sup>593</sup> decide adoptar iniciativas de *RSE* de tipo “Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo ( $RSE_{ATE}$ )”. Su priorización de la “persona”, sus “creencias y valores”, su afinidad a “doctrinas económicas”, la “interpretación del rol del Estado y del sector privado” y su “proyecto de vida”, así como los “objetivos dominantes empresariales” y la “estrategia dominante”, son factores que, conjuntamente con su “caracterización del entorno social” y del mercado en que actúa, se constituyen en fuerzas impulsoras de la decisión adoptada. Todo ello, sin perjuicio del peso de las “lecciones aprendidas” en el diseño y/o aplicación de acciones de *RSE* desarrolladas con anterioridad, tanto por su empresa como por otros empresarios ( $e^{-i}_{it}$ ).<sup>594</sup>

Esta etapa o instancia analítica, también responde a lo oportunamente graficado en la página 2 del proceso general (Ver *Cuadro XXIX*), donde exponíamos –en los *nodos-decisión I.4 y I.5*-, las opciones de “EstakeGEL”, propias de su *Proceso Asignativo Personal Instantáneo* ( $PA_{EstakeGEL,t}$ ), desarrollado en el instante “t”, cuando evaluaba diversas alternativas de *Planes de Acción*, entre los que se incluían aquellos

---

<sup>591</sup>  $\pi_i$ : Caracterización de la persona “i”, de acuerdo con los tipos de *empresarios, consumidores y trabajadores* asumidos, en consecuencia con sus respectivos *ensamblajes personales* e incorporando el “principio económico”.

<sup>592</sup> Objetivos de la persona “i” en el instante “t”, con o sin valor susceptible de expresión monetaria, consistentes o inconsistentes, primarios o secundarios, y jerarquizados de acuerdo a los respectivos *ensamblajes personales*. Se asumen como “dominantes” a aquellos de “mayor rango jerárquico”.

<sup>593</sup> Estado de la persona “i” en el instante “t”, es decir, cuando adopta su haz de planes, con acciones vinculadas y no vinculadas a la *RSE*, como emisor (*empresarios*).

<sup>594</sup> Conjunto de todos los estados de las personas distintas de “i” anteriores al instante “t”, con alta equivalencia al estado de situación empírica de la sociedad a que aquella pertenece, antes de la adopción de un haz de planes de acción con o sin iniciativas de *RSE* o, alternativamente, de reaccionar frente a las mismas.

vinculados a la iniciativa antes evaluada ( $P_{EstakeGEL,t,RSEvpe}$ ),<sup>595</sup> acciones estrictamente comerciales ( $a_{EstakeGEL,t,CE}$ )<sup>596</sup> similares a las esperables de los empresarios integrados al “Modo Stockholder” o, alternativamente, la inclusión en su “Haz” seleccionado ( $H_{EstakeGEL,t}$ ),<sup>597</sup> de planes “ $P_{EstakeGEL,t,RSEate}$ ”, pertenecientes a este segundo tipo  $RSE_{ATE}$  a que ahora nos referimos, y hacia el cual nos conduce el Conector “3”.

Una decisión favorable sobre el emprendimientos de  $RSE_{ATE}$  y su aplicación continuada por parte del empresario “*EstakeGEL*”, de por sí se constituye en una oportunidad de emergencia de *novedades éticas*, posibilitando la concreción de un proceso endógeno-estocástico de *desarrollo incluyente*, a través de lo que pronto identificaremos como un *loop*, *autorreflexividad* o re-construcción de tipo, fundamentalmente, “C2”, según el “saldo social” impactante desde “R2”, a saber, la *realizabilidad extrínseca*.

Adicionalmente, e ingresando al campo de las “interrelaciones” que intentamos identificar mediante las técnicas que en esta fase aplicamos, se detectan potenciales

---

<sup>595</sup>  $P_{iit}$ : h-ésimo plan de acción personal instantáneo de la persona “i” en el instante “t”, representando iniciativas vinculadas o no a la *Responsabilidad Social Empresarial* (RSE), “efectivamente adoptados” o alternativos, incluyendo “algo que se produce de suyo”, o sea sin requerir medios propios de la persona “i”. Si bien “en general «planes de acción», adoptados o no, comprende todo tipo de planes personales de acción: todo tipo de medios y fines, todo tipo de estructuras de acomodación proyectiva entre medios y fines, todo tipo de relaciones entre planes personales relativos a una misma persona y entre planes de acción relativos a varias personas, todo tipo de «horizontes temporales», todo tipo de «modos de adopción», en nuestro caso nos abocamos fundamentalmente a los vinculados con iniciativas de RSE y, como alternativa, a todos los tipos generales de operaciones estrictamente comercial-empresariales, según el «modo de adopción» a que responde nuestro *Modelo Teórico*, en el marco de la *antropología meta-austríaca* asumida, y sin que eso signifique exclusiones *a priori*. Por su parte, cabe adelantar que la estructura de “ligazones” entre acciones y objetivos que consideramos, en el caso de los *empresarios* nos remite al esquema de “Mapas Estratégicos” de Kaplan & Norton.

<sup>596</sup> Se incluyen en esta tipología todas aquellos *haces* y *acciones totales* que no contengan iniciativas de RSE, representando la actividad estrictamente empresarial y comercial de la empresa.

<sup>597</sup>  $H_{it}$ : Haz de planes de acción personales instantáneos de la persona “i” en el instante “t”, originales y re-constituidos, incluyendo iniciativas vinculadas o no a la RSE. El intento de su ejecución por parte de la persona “i” en el instante “t”, en el marco de la dinámica social “ $\Delta_G$ ” y según las características de la sociedad “G”, “es susceptible de producir *novedades*, esto es, productos (ocurrencias) *no previstos* de todo tipo –en la persona “i”, en otras personas, en medio, etc.” (Rubio de Urquía, R., 2005, p. 89).

expansiones o “contagios” hacia el resto del Mercado, tanto de carácter “intramodal” – nos referimos a lo ocurrido dentro del “Modo Stakeholder”, que incluye a todos aquellos agentes (*empresarios, consumidores y trabajadores*) sensibles a las acciones de *RSE*-, como “intermodal”, alcanzando en este caso, aunque más no sea por razones estrictamente económicas, a los actores incluidos en el “Modo Stockholder”, caracterizados por su posicionamiento monetario y utilitarista.

De los *empresarios* seguidores del “líder”, pertenezcan éstos a una “gran empresa seguidora / retadora stakeholder” ( $\pi_{estakeGER}$ ), así como a los que individualizamos como “*Empresario PyME Líder Stakeholder* ( $\pi_{estakePYMEL}$ ) que, en otros términos, serían las grandes empresas locales, podrán también emerger *novedades éticas*, siempre que su “reacción” a las iniciativas del líder se reflejen en verdaderas y sostenibles estrategias de *RSE*, integradas a sus respectivos *Temas Estratégicos*. Alternativamente y en la medida que el “contagio” conduzca a simples alteraciones de “medios”–sin reestructuración de fines (“C2”) o categorización de objetivos de “mayor rango jerárquico”-, tendremos una mera *dinámica de adecuación acomodante*.

Por su parte, si las iniciativas  $RSE_{ATE}$  adoptadas originalmente por el *empresario* “*E stakeGEL*” –las acciones “ $a_{E stakeGEL, t, RSEate}$ ” oportunamente incorporadas en sus *dinámicas* “ $\delta^2_{E stakeGEL, t}$ ” y “ $\delta^2_{E stakeGEL, t+1}$ ”-,<sup>598</sup> produjeran efectos positivos, como una mayor productividad –fruto de la mejor predisposición del *trabajador*, por ejemplo-, entonces el “contagio” podría superar las fronteras modales y transformarse en una “interrelación intermodal”, alcanzando a *empresarios* tales como los caracterizados de “*Gran Empresario Líder Stockholder* ( $\pi_{estockGEL}$  ). Si bien este último destaca a la

---

<sup>598</sup>  $\delta^2_{it}$ : Caracterización de las relaciones ligando entre sí a “ $a_{it}$ ” –la acción personal efectivamente concretada por la persona “ $i$ ” en el momento “ $t$ ”, con la que dicha persona había proyectado e incluido en su haz de planes “ $H_{it}$ ”, sin desconocer la presencia de “acciones no planeadas”.

rentabilidad como “objetivo dominante” de su perfil, su *dinámica cognitiva* ( $\delta^c_i$ )<sup>599</sup> lo impulsará a incorporar aquellas estrategias que promuevan una mayor productividad sostenida y rentable. Cabe acotar que en estos casos, una vez más estaremos en presencia de *dinámicas de adecuación acomodante* y, por tanto, de las mismas no esperamos la emergencia de *novedades éticas* ni de *desarrollos incluyentes*, al menos de generación directa.

En cuanto a los *consumidores*, entendemos muy probable una reacción positiva de parte de los integrantes de ambos “modos”. En el caso de los categorizados como “Consumidores responsables”, por su propio perfil, alcanzando en esta ocasión incluso a los “Consumidores IB”, dado el beneficio de un precio eventualmente menor. Y este mismo factor, derivado de la mayor productividad “impulsada” por las “novedades” introducidas por “EstakeGEL” y sus seguidores, será el que posibilite un potencial impacto incluso sobre los “Consumidores Precio-Beneficio”, los que si bien actuarán no por “creer en la RSE”, aún perteneciendo a los grupos identificados por Forética como “Consumidores Conformistas” o “Consumidores Detractores”, podrán sumarse a la demanda agregada de “productos y servicios responsables”, lo que servirá de incentivo para la sostenibilidad de la aplicación de las acciones de  $RSE_{ATE}$ .

Los *trabajadores*, fundamentalmente aquellos pertenecientes al sector privado – donde asumimos que se aplican las medidas de  $RSE_{ATE}$ – y en tanto califiquen como “Trabajadores responsables”, serán el vector principal que sustente todo el proceso que a continuación describiremos, generando los “incentivos” a la sostenibilidad de las acciones de *RSE* y *novedades éticas* emergentes, a partir de una mayor *productividad*.

---

<sup>599</sup>  $\delta^c_i$ : *Dinámica cognitiva* de la persona “i”, que “sintetiza las dimensiones personales de cognición” y que, en nuestra modelización, consideramos uniforme, sin desconocer el peso de las características de las sociedades a que pertenecen, en cuanto al “desenvolvimiento de capacidades conducentes a la «adopción de decisiones»”.

### **Decisiones, Acciones e Interrelaciones**

A continuación y en forma similar a lo ocurrido con la anterior iniciativa, procederemos al análisis detallado del desarrollo nodal, sectorializando el proceso general de  $RSE_{ATE}$ , según los fragmentos que, por su integridad y consistencia, más aportan a la extracción de conclusiones parciales.

#### **Sector « $RSE_{ATE}$ ( II. a )» - Identificación y descripción.**

Como lo expusieramos en la precedente “Historia General”, este primer segmento, graficado en la página 17 del *Anexo V* y en el *Cuadro XXXVI*, al que ingresamos por el Conector “3”, se corresponde con la respuesta de “EstakeGEL” sobre qué iniciativas de  $RSE$  desarrollar, luego de haber optado por incursionar en este tipo de acciones, todo ello expuesto y explicado según la página 2 del proceso global (Ver *Cuadro XXIX*). En dicha ocasión, luego de ocurrido lo identificado por los *nodos-postulado O.9 y O.10*, los que oportunamente explicaran la *dinámica “ $\delta^1_{EstakeGEL}$ ” de formación de ensamblajes personales* de los agentes “EstakeGEL”, se identificó el *Proceso Asignativo Personal Instantáneo* por el cual este actor tomaría las correspondientes decisiones. En primera instancia, sobre la eventual incorporación de acciones de  $RSE$  y, en caso de una respuesta positiva, sobre si las mismas serían  $RSE_{VPE}$  o  $RSE_{ATE}$ .

Como entonces, adoptadas las correspondientes decisiones y puestas en práctica las dinámicas “ $\delta^2_{EstakeGEL,t}$ ”, mediante la aplicación de las primeras acciones “ $a_{EstakeGEL,t}$ ,  $RSE_{ate}$ ”, una vez más se podrán esperar algunas *reflexividades* de parte de los trabajadores vinculados a la empresa –ver página 5 del proceso global del *Anexo V*, hacia donde nos traslada el Conector “4”-, pero de muy baja potencia, en tanto se



requiere cantidad, tiempo y sostenibilidad para generar la necesaria credibilidad. La *Sociedad Mundial*, la *Sociedad Local* y los *Gobiernos*, emitirán su primer juicio sobre el comportamiento del empresario “EstakeGEL”, mientras que las organizaciones *Promotoras Privadas de RSE* estarán dispuestas a apoyar esas y, fundamentalmente, otras iniciativas similares, que consoliden la tendencia, promoviendo, entonces sí, un “contagio” fuerte hacia el resto del mercado.

### **Sector «RSE<sub>ATE</sub> (II. a)» - Interpretación nodal**

El circuito correspondiente a este primer segmento, abarca desde el *nodo II.1* hasta el *II.3*. El primero de los mencionados, un *nodo-decisión* que condiciona el resto del proceso sectorial, grafica la opción de “EstakeGEL” por esta *RSE<sub>ATE</sub>* o por otras iniciativas que más adelante evaluaremos y a las que nos conduce el Conector “2I”. Luego de la constitución de los Planes, los mismos fueron jerarquizados en haces “ $H^{EstakeGEL}_t$ ”,<sup>600</sup> para ser entonces calificados y específicamente incorporados en el “subconjunto de los posibles” –de acuerdo a la interpretación personal de “EstakeGEL”–, conformando los haces “ $\hat{H}^i_t$ ”,<sup>601</sup> de entre los cuales, finalmente, se selecciona el haz “ $H^{EstakeGEL}_t$ ”, el que por una respuesta positiva al *nodo II.1*, conllevará hacia una *dinámica* “ $\delta^2_{EstakeGEL, t, RSEate}$ ”, con las correspondientes acciones “ $a_{EstakeGEL, t, RSEate}$ ” incorporadas.

Estos *nodos-decisión*, al igual que ocurriera en desarrollos anteriores, constituyen la base de los *Coefficientes Estocásticos* que decidirán, finalmente, la efectiva existencia de las acciones “ $a_{EstakeGEL, t, RSEate}$ ”, sus consecuentes “impulsos” y

---

<sup>600</sup>  $H^i_t$ : Conjunto jerarquizado de todos los haces de planes de acción personales instantáneos de la persona “i” en el instante “t” {  $H_{it}$ ,  $H_{it}$ ,  $H_{it}$ , ... }, alternativos y contenidos en  $E_{it}$ . Se incluyen aquellos con o sin iniciativas de *RSE*.

<sup>601</sup>  $\hat{H}^i_t$ : Subconjunto de “ $H^i_t$ ” conteniendo a todos los haces percibidos como posibles por la persona “i” en el instante “t”, sin perjuicio de que la posterior *dinámica social* nos demuestre su inconsistencia.

las potenciales *reflexividades* que de estos últimos puedan surgir o, alternativamente, la presencia de otro tipo de iniciativas, así como de acciones meramente comercial-empresariales ( $\alpha_{EstakeGEL,t,CE}$ ). Como ya lo adelantáramos, su carácter de variables dicotómicas, amerita su estimación econométrica mediante la aplicación de Modelos Probit, con “Índices de conveniencia” que correlacionen las respuestas con las características más relevantes de los empresarios “EstakeGEL” considerados.

Los vectores prioritarios de los respectivos perfiles de “EstakeGEL” que impulsan su decisión hacia este tipo de iniciativa, tienen mucho en común con los que hemos identificado con respecto a  $RSE_{VPE}$ . El *nodo-constructivo II.2* (Ver Cuadro XXXVI) expone algunos de ellos. Su priorización de la persona, destaca entre los objetivos dominantes que impulsan a la adopción de este tipo de intervenciones éticas en las organizaciones. Determinados valores y creencias fomentan este posicionamiento frente al ser humano, así como las actitudes de compromiso social. A estos factores propios de la *dinámica ética* “ $\delta^e_{EstakeGEL}$ ”, se suman la educación y la experiencia, sea esta laboral o, incluso, sindical.

Al respecto de esto último, entendemos pertinente aportar el caso relevado durante nuestra anterior investigación sobre el tema. La entrevista, celebrada en la Ciudad de Córdoba, Argentina, tuvo como interlocutor al Gerente del Hotel de la Cañada, complejo gremial-turístico privado situado en el centro de la capital de la Provincia de Córdoba. El emprendimiento hotelero –al que nos referiremos como caso testimonial de aplicación de  $RSE_{ATE}$ , que el cliente del establecimiento de inmediato detecta-, se integra, en un desarrollo multifuncional, con una escuela privada orientada

fundamentalmente a familiares de afiliados al Gremio de Petroleros de Córdoba,<sup>602</sup> así como con las propias oficinas administrativas del gremio. El hotel ofrece empleo a aproximadamente 200 trabajadores en relación de dependencia permanente y se administra, en términos generales, con criterio de empresa, aunque inmerso en las políticas y estrategias propias de la esfera gremial. Por ser considerado como entidad sin fines de lucro, es controlado por el Ministerio de Trabajo y goza de diversas exenciones fiscales.

Las acciones de *RSE<sub>ATE</sub>* –interpretadas como tales por el autor de la investigación, dado que el entrevistado las consideraba como propias de la *política gremial*, la que se aplica a la casi totalidad de las actividades-, se verifican en diversas áreas. Al respecto, cabe señalar las actitudes promovidas, fundamentalmente, a través de cursos permanentes, utilizados para la sensibilización, reclutamiento y actualización de la plantilla, según la filosofía del gremio, pilar del desempeño esperado. A ello también responde el componente *Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo*, seleccionándose mayoritariamente a los empleados de entre los afiliados, luego que estos participen en seminarios sobre gestión hotelera. La oferta mejor recibida: un sueldo adecuado y, principalmente, la cuasi-garantía -convalidada por la experiencia-, de una relación contractual duradera. La edad promedio de la plantilla se encuentra cercana a los 40 años, con una durabilidad del contrato laboral estimada en 12 años. El personal de mantenimiento tiene una capacitación formal de enseñanza primaria y secundaria, siendo mayoritaria la presencia, en los sectores administrativos, de diplomados de educación terciaria. Todos los niveles reciben una actualización

---

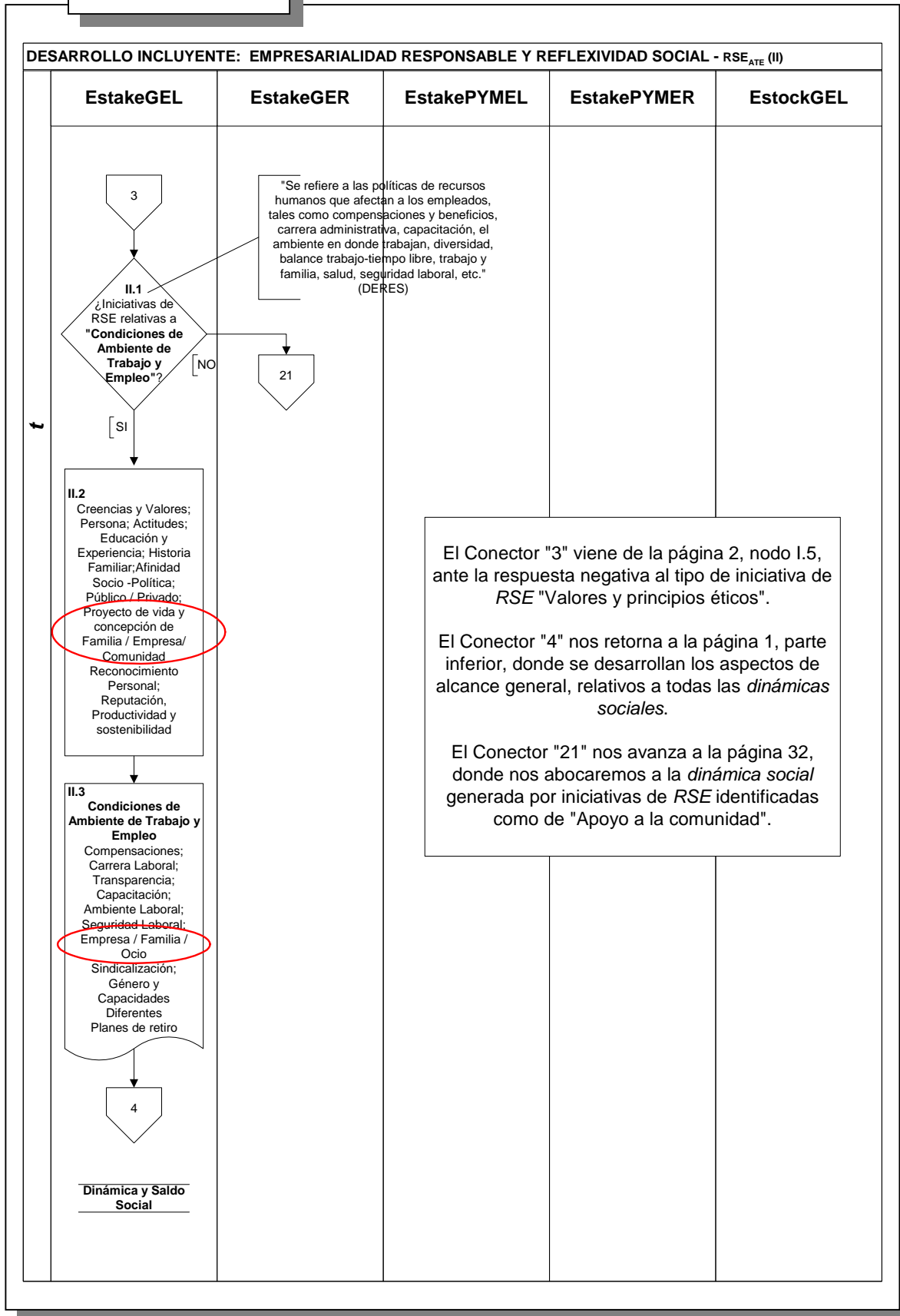
<sup>602</sup> Entidad con 58 años de antigüedad, que cuenta con 6.500 afiliados pertenecientes a Estaciones de Servicio, Plantas de Gas y Lavaderos de Vehículos, todas ellas actividades exclusivamente de la Provincia de Córdoba, Argentina.

permanente en materia de gestión hotelera, a través de los antes referidos cursos ofrecidos por el sindicato.

El *Apoyo a la Comunidad* –iniciativa a que más adelante nos referiremos-, se concreta a través del préstamo de salones para actos de interés comunitario y, en forma continuada, mediante la escuela privada que funciona anexa al complejo, con un sistema de becas, no exclusivas, para los hijos de afiliados. La *Protección del Medio Ambiente* se verifica, también, en diversas instancias. De todas ellas, corresponde destacar la iniciativa de “devolver a la naturaleza la madera utilizada en la construcción del hotel”, mediante el obsequio de plantines de Algarrobo –producidos en viveros propios-, con el único compromiso de ser trasplantados y cuidados por aquellos pasajeros que aceptaran recibirlos. Las iniciativas de *Marketing Responsable* responden, nuevamente, a la política gremial vigente, lo que implica una cierta restricción a la competitividad.

La especialización en *RSE* no se aprecia en el organigrama de la empresa, ni del gremio en su conjunto, concentrándose la visión general y la generación de iniciativas en particular, en el Secretario General del Sindicato, incluidas las acciones en materia de *RSE*. La ausencia de un Plan Estratégico y, consecuentemente, de una planificación de mediano y largo plazo de la *RSE*, son parte de la explicación de la elevada concentración de la toma de decisiones, así como de la caracterización kantiano-dialógica de la administración en general, con la participación generalizada de la Asamblea de afiliados, en temas de gestión. En lo relativo a la *Valoración económica de la RSE*, se precisa que las acciones emprendidas son rentables, aunque no se dispone de indicadores de *elasticidad-impacto* como los que se pretenden obtener con el *Formulario-Guía* que hemos integrado en la parte final del *Anexo IX*.

**Cuadro XXXVI**



Otros factores relevantes que, emergentes de los respectivos perfiles de los empresarios “EstakeGEL”, tendrán significativo peso en la definición del “Índice de conveniencia” por el que los Modelos Probit determinen, probabilísticamente, las respuestas a la interrogante del *nodo-decisión II.1* y sus consecuentes seguimientos -el *nodo-constructivo II.2* y el *nodo-información II.3*-, se relacionan con la propia dinámica cultural de estos agentes, así como con su afinidad socio-política, su proyecto de vida y la visión de la Empresa en la Economía y la Sociedad. Consecuentemente, del perfil empresarial se destacará su preocupación por el propio “reconocimiento personal”, así como por las decisiones consensuadas y la influencia de la “presión social” sobre sus decisiones, todo lo cual conllevará a la incorporación en sus planes “ $H_{EstakeGEL,t}$ ” de fines y medios no monetizables, al tiempo que a la consecuente valoración de la  $RSE_{ATE}$ .

El *nodo-información II.3* plantea, sintéticamente, algunas de las múltiples facetas de este tipo de iniciativa  $RSE_{ATE}$ , destacándose la relación Empresa – Familia. El Conector “4” (Ver *Cuadro XXXVI*) nos remite –en el marco del proceso global incorporado en el *Anexo V*-, a las páginas 1 y 5. En esta última, la columna de “TraprRES” -*Trabajador Privado Responsable* ( $\pi_{TraprRES}$ )- grafica, a partir de la *dinámica de formación de los ensamblajes personales* ( $\delta^1_{TraprRES}$ ) de la mencionada tipología de *trabajadores* (según Conector “A17”), la potencial recalificación de “EstakeGEL” por parte de su plantilla, de acuerdo con lo que representan el *nodo-constructivo I.6* y el *nodo-decisión I.7*, todo lo cual ya fuera descrito y comentado precedentemente. Resta, nuevamente, agregar la relevancia que tendrá la propia reputación previa del agente “EstakeGEL”, durante y para la solución estocástica al mencionado *nodo-decisión I.7*.

Por su parte, la columna de *Promotores Privados de RSE* también recibe el “impulso” de estas acciones  $RSE_{ATE}$  del agente “EstakeGEL” ( $\alpha_{EstakeGEL, t, RSEate}$ ), resolviendo sus impactos según lo plantean el *nodo-constructivo I.9* y el *nodo-decisión I.10*. El “reconocimiento y difusión” de lo actuado por el antes mencionado empresario responsable, nos conduce, al igual que lo que acontece con “TraprRES” (Ver Conectores “A2” y “A3”), a lo graficado en la parte inferior de la página 1 (Ver *Cuadro XXVIII*). En ésta, nos encontramos con la reacción probabilística de tres de los integrantes de nuestro “Modo Complejo”, ahora generando alternativos “saldos sociales”, en el instante “t”, a las iniciativas  $RSE_{ATE}$  de “EstakeGEL”. Sus consecuentes *reflexividades* (Ver Conectores “6” a “10”) darán paso al *Sector «RSE<sub>ATE</sub> (II.b)»* del proceso, que a continuación comentaremos.

#### ***Sector «RSE<sub>ATE</sub> (II. b)» - Identificación y descripción.***

En forma similar a lo ocurrido con el desarrollo de la iniciativa  $RSE_{VPE}$ , los Conectores “6” y “9”, representando las respuestas negativas –o la ausencia de las mismas-, desde la *Sociedad Mundial*, la *Sociedad Local* y de los *Gobiernos*, constituyen una de las alternativas de ingreso al *Sector «RSE<sub>ATE</sub> (II. b)»* y, más específicamente, la que se grafica en la página 22 del proceso global (Ver *Anexo V* y *Cuadro XXXVII*), identificada como el sub-segmento *Sector «RSE<sub>ATE</sub> (II. b1)»*. El agente “EstakeGEL”, luego de haber incorporado sus primeras iniciativas o acciones “ $\alpha_{EstakeGEL, t, RSEate}$ ” a la *dinámica social* ( $\Delta_G$ ),<sup>603</sup> se enfrenta a una nueva toma de decisiones: insistir en su

---

<sup>603</sup>  $\Delta_G$ : Caracterización de la *dinámica de generación de los estados personales* y del *medio no humano*, en adelante identificada como *dinámica social*, de acuerdo con la evolución del entorno no humano y de cada uno de los agentes, tanto por los intentos de ejecución de las acciones planeadas, como por la ocurrencia de acciones no planeadas, así como de las “rutinas”, propias de los planteos de la Economía Evolutiva, todo ello en lo específico a iniciativas de *RSE* y su *reflexividad* desde el *consumidor* y el *trabajador*, en el marco de la definida por Rubio de Urquía como *dinámica global de la sociedad*. “El sistema de relaciones ligando entre sí formación de haces “H<sub>it</sub>” y despliegue de acción total por parte de las personas, interacción de esos despliegues en el medio y , como consecuencia de ese despliegue y de la *dinámica autónoma del medio no humano*, producción de «nueva realidad» (nuevos haces “H<sub>it</sub>”, etc.)

empeño de comprometer a su empresa en este tipo de estrategias de *RSE*, o desarrollar exclusivamente actuaciones del tipo “ $a_{EstakeGEL, t, CE}$ ”. Si adopta el primer camino, entonces deberá también responder a la interrogante relativa a qué tipo de reconstrucción de sus planes “ $P_{EstakeGEL, t, RSEate}$ ” está dispuesto a efectuar. Ello determinará si mantendrá sus prioridades u objetivos dominantes, acomodando “realizabilidad R1 a R2” o “medios C1 dado R2”. Alternativamente, podrá optar por una “revisión estructurante”, corrigiendo “C2 dado R2”, reordenando sus propios “objetivos de mayor rango jerárquico” y, con ello, logrado un “saldo social” favorable, generar endógenamente *novedades éticas*.

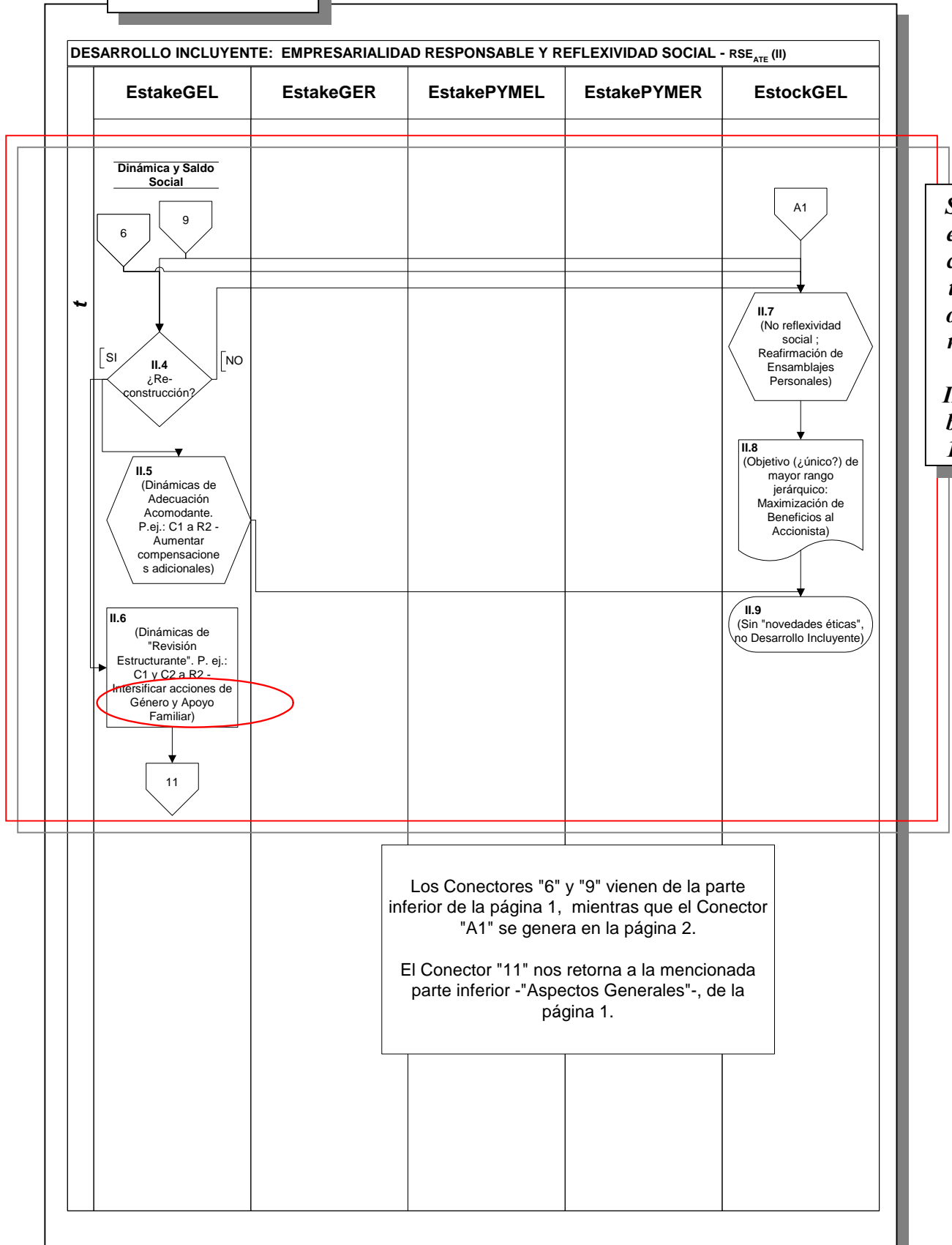
La primera de las opciones no conducirá más allá de operaciones de mercado, tales como las que, en paralelo, generalmente implementan los empresarios del “Modo Stockholder”. Por el contrario, procesos de *desarrollo incluyente* -como los que probablemente ocurrirán como consecuencia de la segunda alternativa-, pueden provocar un potencial “contagio” en buena parte del medio empresarial del “Modo Stakeholder” (Ver *Cuadro XXXVIII - Sector «RSE<sub>ATE</sub> (II. b2 )»*), impactando favorablemente e “impulsando” principalmente a los agentes “EstakeGER” y “EstakePYMEL” –el primero como “seguidor” del líder y el segundo procurando no perder cuota de mercado, ante la ganancia de reputación e imagen de “EstakeGEL”-, a imitar la gestión innovadora de este último, promoviendo ellos mismos nuevas emergencias de *novedades éticas*.

---

constituye el núcleo racional de la *dinámica global de la sociedad* como proceso general permanente de producción de realidad histórica.” (Rubio de Urquía, R., 2005, p. 97).



Cuadro XXXVII



Sector II b 1

**Sector «RSE<sub>ATE</sub> ( II. b )» - Interpretación nodal**

El Sector «RSE<sub>ATE</sub> ( II. b )» se extiende desde el *nodo-decisión II.4* de la página 22 (Ver Cuadro XXXVII - Sector «RSE<sub>ATE</sub> ( II. b1 )» ), hasta el *nodo-terminal II.25* de la página 27 (Ver Cuadro XXXVIII - Sector «RSE<sub>ATE</sub> ( II. b2 )»). Ante la posible ausencia de *reflexividades* positivas de parte del “Modo Complejo” (lo que se grafica a través de los Conectores “6” y “9”), el *nodo-decisión II.4* debe resolver la interrogante a que se enfrenta “EstakeGEL”, como consecuencia de su primera dinámica “ $\delta^2_{EstakeGEL, t, RSEate}$ ”. Su respuesta, una vez más de tipo “SI-NO” y sujeta a las características de variables dicotómicas estimables por Modelos Probit, podrá dar lugar a reconstrucciones “acomodantes” como la que grafica el *nodo-rutina II.5* –por ejemplo, adecuando medios a fines monetizables, mediante el incremento de compensaciones especiales- o, alternativamente, profundizar en los procesos de integración estratégica de la RSE a la empresa, mediante nuevas acciones de “Género” y “Apoyo Familiar”, o vinculadas a lo que contempla el Programa Vida Sana en la Empresa, publicado en Internet por ACCION RSE,<sup>604</sup> INTA<sup>605</sup> y el Ministerio de Salud de Chile.<sup>606</sup>

El mencionado Programa establece, desde sus párrafos iniciales, que “una empresa preocupada por la calidad de vida laboral, se propone, entre otros, promover una cultura que valora altamente el cuidado de la salud, la seguridad y el bienestar de sus integrantes. Por tanto, resulta importante que estos aspectos se contengan explícitamente dentro de la política de la empresa”. Se recomiendan, fundamentalmente, las siguientes tres estrategias: (i) Desarrollar Políticas en la empresa dirigidas a mejorar la salud general y el bienestar del trabajador. Incluye aquellas que contemplan la

---

<sup>604</sup> [www.accionrse.cl](http://www.accionrse.cl).

<sup>605</sup> [www.inta.cl](http://www.inta.cl).

<sup>606</sup> [www.minsal.cl](http://www.minsal.cl).

disminución de riesgos relacionados con el tipo de trabajo, así como la integración de alternativas y hábitos saludables. Su implementación exige un compromiso de los altos mandos y la participación activa de los trabajadores; (ii) Crear entornos y ambientes saludables. Facilitar, apoyar y fomentar elecciones saludables para la vida en las áreas de alimentación, actividad física, hábitos de fumar, etc. Lo anterior, puede lograrse ya sea creando las oportunidades para generar, mantener y reforzar cambios de comportamiento o removiendo obstáculos que los interfieren, a través de modificaciones en la cultura organizacional; y (iii) Desarrollar destrezas y habilidades. Apoyar elecciones saludables a través de procesos educativos que aumenten o cambien conocimientos, actitudes, intenciones y motivaciones. Finalmente, enfatiza que aquí puede resultar importante la incorporación de la familia.

Entre los beneficios que aporta este tipo de estrategia de  $RSE_{ATE}$  orientada a la promoción de la salud en la empresa, se mencionan: (i) Mantener y mejorar la salud y el bienestar de sus trabajadores; (ii) Mejoramiento de la imagen de la empresa y de su prestigio; (iii) **Herramienta que agrega valor competitivo a la empresa, potenciando el factor humano**; (iv) **Aumento de la productividad**,<sup>607</sup> (v) Disminución de gastos por conceptos de seguros de salud y ausentismo laboral, entre otros; (vi) Mejor clima laboral; (vii) Trabajadores conscientes por la preocupación, lo que conlleva motivación y compromiso y desarrolla un sentido de pertenencia.

Una respuesta negativa al *nodo-decisión II.4* reafirmaría –indirectamente-, los posicionamientos de los empresarios “EstockGEL” -Gran Empresario Líder Stockholder ( $\pi_{estockGEL}$ )-, cuyos ensamblajes personales “ $E_{EstockGEL, i}$ ” se caracterizaban por la presencia de la “Maximización de Beneficios para el Accionistas” como objetivo

---

<sup>607</sup> Los destacados son nuestros, dado que constituyen factores que explican, en buena medida, la expansión de los impactos de estas acciones, incluso más allá del “Modo Stakeholder”.

de mayor rango jerárquico. Tal lo que reflejan el *nodo-rutina II.7*, el *nodo-información II.8* y el *nodo-terminal II.9*, a partir del Conector “AI”, que nos recuerda la *dinámica de formación de los ensamblajes personales “ $\delta^1_{EstockGEL}$ ”* graficada según los *nodos-postulado O.17 y O.18* en la parte superior de la página 2 (Ver Cuadro XXX).

La ratificación en su accionar del agente “EstockGEL”, indirectamente fortalecida por una respuesta negativa al *nodo-decisión II.4*, implicará esperar, como más probable, un “no-contagio” re-constructivo en el resto del entramado empresarial del “Modo Stockholder”. Asimismo, tampoco existen fundamentos para esperar, en este instante “t” y según lo avanzado del proceso social generado por esta incipiente iniciativa  $RSE_{ATE}$ , *reflexividades* desde los otros integrantes de este “modo”.

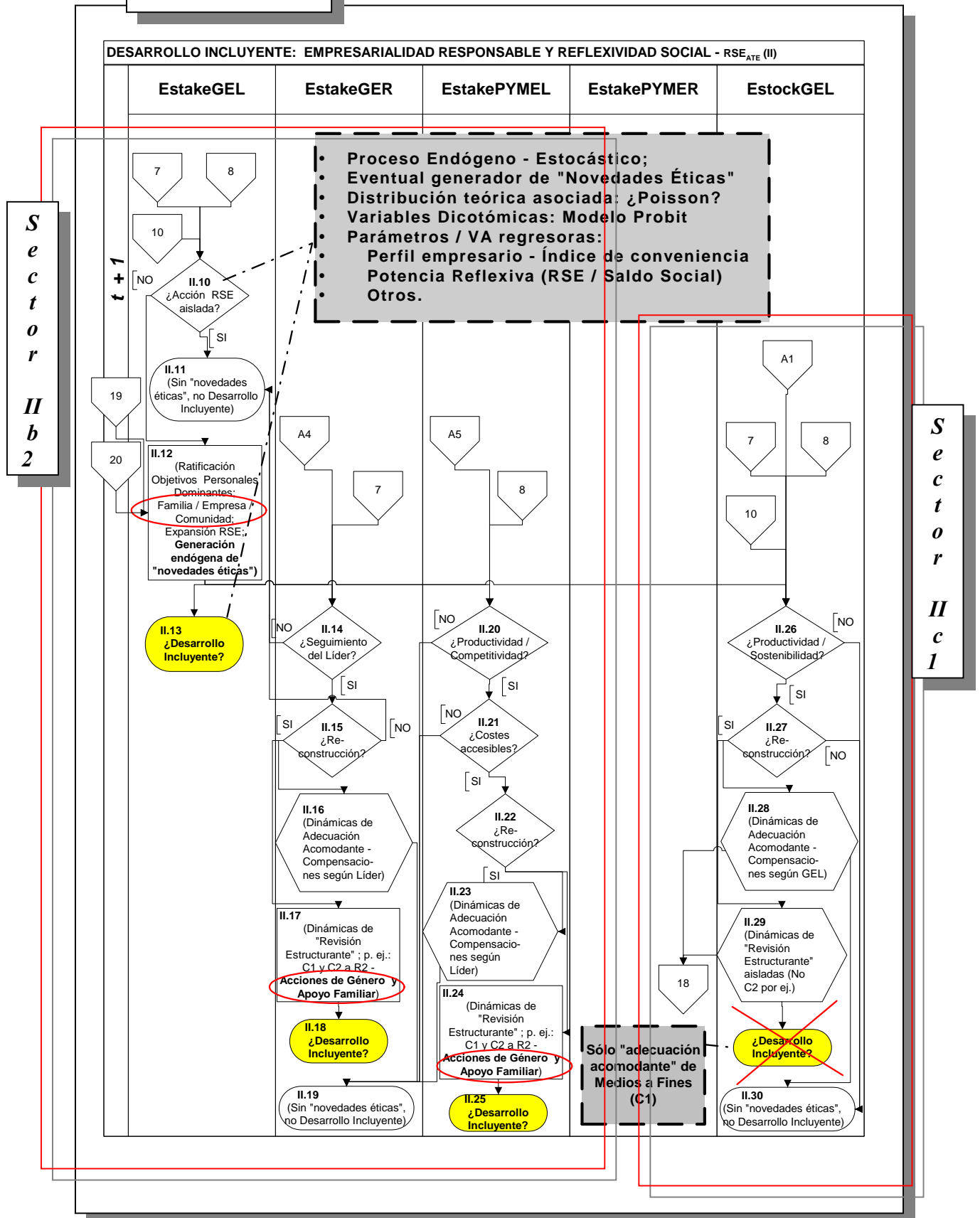
Por su parte, la ausencia de consolidación, en este instante “t” –como también ocurriera con la anterior iniciativa  $RSE_{VPE}$ , de emergencias de *novedades éticas* por reconstrucciones sostenidas de tipo "C2" en agentes del sector empresarial, fundamenta la inexistencia de "impulsos" que impacten en el tipo de “Consumidor Responsable” y, eventualmente, generen "saldos sociales" que incentiven la aparición de procesos de *desarrollo incluyente*. Asimismo, cabe recordar que esta primera versión del *Modelo Teórico* no incluye la probable acción de los antes mencionados “Consumidores Responsables” reclamando iniciativas de *RSE* por parte de las empresas, por fundamentos del propio mundo real-empírico a los cuales ya nos hemos referido. Por su parte, el caso de una probable reacción favorable desde los trabajadores identificados como “Trabajador Privado Responsable” (TraprRES), se considera en la página 5 del proceso total incorporado en el *Anexo V*, de acuerdo con los *nodos I.6 a I.8*.

Si retornamos a la *dinámica social* principal, el Conector “II” nos traslada nuevamente a la página 1, donde en su parte inferior y a través de los *nodos-*

*constructivos G.1, G.3 y G.5, así como de sus nodos-decisión G.2, G.4 y G.6 respectivamente asociados –tramo de secuencia común a todos los tipos de iniciativas de RSE consideradas-, se procesa la “re-calificación” por parte de los integrantes del “Modo Complejo”, ahora del actual formato del haz “ $H_{EstakeGEL,t}$ ” original, incluyendo innovadoras o reformuladas acciones “ $a_{EstakeGEL, t, RSEate}$ ”. Los Conectores “7”, “8” y “10” nos introducen en un segundo subsector, correspondiente a la página 27 del proceso global del Anexo V e identificado en el Cuadro XXXVIII como el sub-segmento Sector « $RSE_{ATE}$  (II. b2)».*

Este sector, como lo comprobaremos en etapas más avanzadas del análisis, constituye uno de los conjuntos de piezas teóricas más relevantes de todo el proceso social que estamos evaluando, en especial la secuencia compuesta por el *nodo-decisión II.10*, el *nodo-constructivo II.12* y los *nodos-terminales II.11 y II.13*. Se trata de un proceso endógeno-estocástico con un potencial de generación de eventuales *novedades éticas* y, consecuentemente, de *desarrollo incluyente*. Este último, graficado por el antes mencionado *nodo-terminal II.12*, por su “rareza” o aparición no planeada y tampoco frecuente, puede asumirse como sujeto a una distribución teórica de densidad de probabilidades de tipo “Poisson”. Mientras tanto, nuevamente el *nodo-decisión II.10*, que se ubica al comienzo de la eventual resolución, por su caracterización dicotómica respondería a los requerimientos de un Modelo Probit, con un “Índice de conveniencia” donde se incorporarían los diversos valores de los parámetros constitutivos del agente “EstakeGEL” considerado.

Cuadro XXXVIII



La “generación endógena de *novedades éticas*” que implicaría una resolución favorable del *nodo-constructivo II.12*, para que haga verosímil y sostenible una “reconstrucción” de ensamblajes personales “ $E_{EstakeGEL,t}$ ” y de los propios haces originales “ $H_{EstakeGEL,t}$ ”, requiere de una profunda y muy difundida “sensibilización” previa de los *stakeholders* de la empresa y, más específicamente, entre sus *trabajadores*.

La gestión del *Capital Humano* es una de las más delicadas de la organización, como también lo afirma *Forética*, según lo desarrolláramos en nuestra anterior investigación.<sup>608</sup> Para su generación y enriquecimiento continuo, “cada persona debe tener confianza en su proceder ético y en el de sus compañeros”.<sup>609</sup> Su coyuntura, consciente o inconscientemente, se vuelve un transmisor de imagen institucional hacia el entorno. Recomienda la *Norma SEG 21:2005*, tratar “siempre a las personas que la integran –a la empresa-, con dignidad, respeto, honestidad, diálogo, transparencia y sensibilidad, buscando la igualdad de trato y oportunidades, fomentando la conciliación de la vida laboral y personal, así como la máxima compatibilización de los objetivos de la organización con los de desarrollo individual y profesional de cada individuo”.<sup>610</sup>

Una apreciación más integral del *valor ético del trabajo*, la aporta Eduardo Camino, estableciendo que depende de tres factores: su cantidad y cualidad, su motivación y su coordinación con otras formas de autotranscendencia de la persona, impulsando la potenciación de oportunidades de convivencia familiar, entre amistades y las relaciones sociales en general.<sup>611</sup> Gorosquieta plantea el principal dilema que, sobre este componente de la *RSE*, se le presenta a todo empresario ético, a la hora de

---

<sup>608</sup> Pées Boz, E.S., 2006.

<sup>609</sup> Por más detalles, ver *Anexo VI*, p. 21 original – [<http://www.foretica.es>].

<sup>610</sup> *Ibidem*, p. 22.

<sup>611</sup> Camino, E., 2004, p. 157.

establecer el nivel de salarios: “¿Cómo construir un balance equitativo entre los intereses del empresario en minimizar los costes, y el interés del trabajador, en disponer de un decente estándar de vida para sí y para su familia?”<sup>612</sup>

Uno de los referentes –de gran actualidad en los años 80 y 90-, lo era la organización de la empresa japonesa en general, y del trabajo en particular. Al respecto, Lisa Newton introduce la forma como Ryuzaburo Kaku, en su carácter de Director General de Canon en Japón, describía el concepto de *kyosei*, cuyos pilares del “acuerdo” con los trabajadores, se establecían sobre la base de “trabajar juntos por el bien común”, orientando la corporación hacia: (i) La *Supervivencia económica*, convencidos todos de la necesidad de que la empresa prospere; (ii) La *Cooperación con los trabajadores*, entre los cuales se estimula la lealtad y el sentido de trabajo con objetivos comunes; (iii) La *Cooperación fuera de la compañía*, con el debido respeto hacia proveedores, clientes y competidores; (iv) El *Activismo global*, reconociendo el compromiso de las multinacionales de contribuir a corregir los desequilibrios, tanto en lo relativo al comercio, la tecnología, la riqueza y el medio ambiente; y (v) El *Gobierno como socio kyosei*, contribuyendo con la Administración en la aplicación de correctivos a los desequilibrios precedentemente enumerados.<sup>613</sup>

Conill Sancho, visualizando a la persona como el eje central de una empresa considerada como espacio ético, plantea una migración desde las tradicionales técnicas de “administración de los recursos humanos”, hacia la *dirección de los recursos humanos*, a partir de reconocer: (a) Que la persona adquiere el debido protagonismo en la institución empresarial; y (b) Que lo decisivo no es orientar por “esquemas

---

<sup>612</sup> Gorosquieta, J., 1996, p. 186.

<sup>613</sup> Newton, Lisa, en Frederick, R., 2001, p. 457.



funcionales”, sino por *valores capaces de integrar a las personas*. Y desde esta perspectiva, reconoce que, en España ya desde las últimas décadas y en algunos países iberoamericanos cada vez más, la *Alta Dirección* no puede garantizar el empleo o, en otros términos, la permanencia. Por tanto, ¿cuál debe ser su compromiso ético con su personal? La respuesta de Conill Sancho atiende a la “capacitación de empleabilidad”, la que se lograría a través del fomento del desarrollo de habilidades, entre la plantilla, que son requeridas por el mercado.<sup>614</sup>

La puesta en práctica de estrategias  $RSE_{ATE}$  como las que grafica el *nodo-constructivo II.12*, sostenibles y generadoras de potenciales *desarrollos* incluyentes - desde nuestra perspectiva teórico-práctica y a partir de una concepción posconvencional de la empresa-, implicará el desarrollo previo de mecanismos de sensibilización temática de los involucrados o *stakeholders*. En una perspectiva de tipo dialógico, la relevancia de comunicar y capacitar se vuelve aún más trascendente, especialmente si procuramos evitar asimetrías de información. DERES resalta la importancia de una comunicación eficaz de las iniciativas de *RSE*, lo que permitirá demostrar la apertura y transparencia de las operaciones, al tiempo que crear confianza, promoviendo la credibilidad en la seriedad de las acciones “ $a_{EStakeGEL, t+1, RSEate}$ ”. asumidas, mejorar la reputación empresarial, *motivar al personal*, y también a los demás grupos de interés, a colaborar y participar.

Por su parte, Baldin y Sacconi, en el marco de sus recomendaciones para la implementación de la *RSE*, valoran en alto grado al entrenamiento continuo en la disciplina, incluyendo todas aquellas herramientas que permitan desarrollar y mantener actualizadas “las habilidades para reconocer, analizar y solucionar dilemas éticos en la

---

<sup>614</sup> Conill Sancho, J., en Cortina, A. et al., 1997, pp. 197 y 214.

empresa, mediante la utilización de instrumentos conceptuales, filosóficos, económicos, legales y organizacionales”.<sup>615</sup> *Business for Social Responsibility* (BSR) también incorpora en su planteo metodológico –como oportunamente lo comentáramos-, la capacitación en temas de ética empresarial, sugiriendo utilizar, además de los tradicionales cursos presenciales, los “entrenamientos en el trabajo” o “*cascading training*”, la capacitación por medio de redes de ordenadores, los juegos de empresa, los estudios de casos y las simulaciones o “role plays”.<sup>616</sup>

Esta sensibilización y capacitación se constituyen en instrumentos decisivos para evitar la verdadera asimetría de la información, que actualmente preocupa a los teóricos del tema. En materia de *RSE*, podría ocurrir algo similar a lo que pone de relieve Norman Bowie, en su caso ejemplificando en términos de información financiera sobre la empresa, donde muchos de los empleados no tendrían las aptitudes para interpretarla y, consecuentemente, para intervenir en una efectiva administración dialógica. De acuerdo con este autor, “un kantiano avalaría la práctica conocida como *administración a libro abierto*. Ésta fue creada por Jack Stack en la Springfield Manufacturing Company. En la *administración a libro abierto*, todos los empleados reciben información financiera de la compañía de manera regular y frecuente. Con la información completa y los incentivos adecuados, los trabajadores se conducen responsablemente sin necesidad de supervisión”.<sup>617</sup>

Sin embargo –acotamos-, para ello será necesario, tanto en el tema que le ocupa a Bowie como en lo relativo al marco mayor de la *RSE*, que los empleados cuenten con

---

<sup>615</sup> Baldin, E. y Sacconi, L. (2004): *Q-RES Standard and Guidelines for the improvement of the ethical and social performances of the organization*, [www.ideas.org], [www.liuc.it], p. 4.

<sup>616</sup> [http://www.bsr.org]

<sup>617</sup> Bowie, N.E., en Frederick, R., 2001, p. 10.

la capacitación necesaria. La “disponibilidad” de la información no será suficiente. “Ésta, es una condición formal, pero que exige la realización de esfuerzos para un auténtico acceso. Es decir, la exigencia de favorecer el desarrollo de la autonomía y de la competencia comunicativa de cada actor del diálogo, es una exigencia ética de primer orden”. Y ello se logra con cursos y seminarios como los que incorporamos a nuestro *Modelo Teórico*, cuya propuesta de contenido básico adjuntamos en el *Anexo XII*.

La emergencia de *novedades éticas* que “diferencien” al agente “EstakeGEL” con respecto al resto de su mercado -como también aconteciera con las “novedades” generadas por iniciativas  $RSE_{VPE}$ -, nuevamente tendrá potenciales repercusiones directas sobre los otros “empresarios responsables”, de acuerdo con los “impulsos intramodales” que en el numeral 5.4 –“Análisis de Redes y Álgebra Matricial”-, evaluaremos y cuantificaremos. Dichos impulsos podrán –ahora con mayor probabilidad, dadas las eventuales ventajas redituables emergentes de una mayor productividad-, constituirse en “intermodales”, impactando sobre los empresarios del “Modo Stockholder”, de acuerdo con lo que establece el *Sector «RSE<sub>ATE</sub> ( II. c )»*.

Al respecto de la eventual actitud de los empresarios “EstakeGER”, a partir de la conformación de los correspondientes ensamblajes personales “ $E_{EstakeGER, i}$ ” que representa el Conector “ $A4$ ” –identifica la *dinámica* “ $\delta^I_{EstakeGER}$ ” graficada según los *nodos-postulado O.11 y O.12*, en la parte superior de la página 2 (Ver *Cuadro XXX*)-, y tomando incluso en consideración la reacción o *reflexividad* favorable proveniente, principalmente, de la *Sociedad Mundial*, deberán optar -de acuerdo con el *nodo-decisión II.14-*, por “seguir al líder” o, alternativamente, arriesgarse a perder reputación e imagen, con las consecuencias que de ello derivan.

Complementariamente, el *nodo-decisión II.15* establece la necesidad de definir el cauce de la empresa por un proceso de “re-construcción” de los actuales haces “ $H_{EstakeGER,t}$ ”, como el comentado para el *nodo II.12*, o encaminarse por rutinas como la que grafica el *nodo II.16*, de acuerdo a dinámicas estrictamente “acomodantes” de “R1” o “C1” a la realizabilidad “R2” determinada por el nuevo escenario. Estas últimas, sin afectar sus objetivos de “mayor rango jerárquico” y manteniéndose en el ámbito de medios y fines monetizables, así como no alterando el grado de sensibilidad ética incorporado en las respectivas consistencias “C2” de sus planes “ $P_{EstakeGER,t,RSEate}$ ”. En ellos, que si bien se puede verificar una propensión al despliegue de acciones “ $a_{EstakeGEL,t,RSEate}$ ”, no alcanzaría para nivelar lo concretado por “EstakeGEL” y, consecuentemente, no generarían *novedades éticas*. Si por el contrario, la respuesta estocástica del *nodo-decisión II.15* nos condujera al *nodo-constructivo II.17*, dinámicas “ $\delta^2_{EstakeGEL,t+n,RSEate}$ ” serían las que ejecutaría también este tipo de agente “EstakeGER”, reproduciendo y expandiendo el *desarrollo incluyente* previamente iniciado por “EstakeGEL”, como lo destaca el *nodo-terminal II.18*.

Dicha expansión podrá ser ampliada -como ocurriera con la tipología de la iniciativa anterior-, por la consecuente reacción de “EstakePYMEL”, actor de nuestra *dinámica social* con un perfil similar a los anteriores y, en particular, generalmente más cercano al escenario local en el cual se desarrollan las actividades. El proceso indicado por los *nodos II.20 a II.25*, a partir de los Conectores “A5” y “8” –el primero representando la formación de los respectivos ensamblajes personales y el segundo reflejando, fundamentalmente, la influencia de la reacción de la *Sociedad Local*-, como ocurriera con “EstakeGER” podrá implicar la concreción alternativa de estrategias exclusivamente “acomodantes” -las implicadas en el *nodo-rutina II.23* y su consecuente *nodo-terminal II.19*-, o en re-construcciones basadas en dinámicas de “revisión

estructurante” de los propios objetivos de “mayor rango jerárquico” incluidos en los ensamblajes “ $E_{EstakePYMEL, i}$ ”, seleccionando nuevos planes “ $H_{EstakePYMEL, t+1, RSEate}$ ” y, desarrollando dinámicas “ $\delta^2_{EstakePYMEL, t+n, RSEate}$ ”, con acciones “ $a_{EstakePYMEL, t+n, RSEate}$ ” diseñadas de acuerdo con una previa reconstitución de tipo “C2”, promover la emergencia de *novedades éticas* conducentes a un *desarrollo incluyente* como el indicado por el *nodo-terminal II.25*.

**Sector « $RSE_{ATE}$  ( II. c )» - Identificación y descripción.**

El Sector « $RSE_{ATE}$  ( II. c )» se grafica entre las páginas 27 (Ver Cuadro XXXIII) y 28 (Ver Cuadro XXXIX) del proceso general incorporado en el *Anexo V*, de acuerdo a las respectivas identificaciones como Sector « $RSE_{ATE}$  ( II. c1 )» y Sector « $RSE_{ATE}$  ( II. c2 )». Los “impulsos” generados por los probables *desarrollos incluyentes* que los agentes “EstakeGEL”, “EstakeGER” y EstakePYMEL” pueden provocar, en esta oportunidad tendrán alta probabilidad de impactar en el entramado empresarial del “Modo Stockholder”, a partir de la potencial reacción del agente “EstockGEL” -“*Gran Empresario Líder Stockholder* ( $\pi_{estockGEL}$ )-. Éste, con ensamblajes personales “ $E_{EstockGEL, i}$ ” fuertemente condicionados por su preocupación casi exclusiva por los beneficios del *accionista*, no obstante podrá ser influenciado por las *reflexividades* positivas emanadas de los componentes del “Modo Complejo”, así como por una eventual presión social y de mercado, que lo impulsen a interrogarse sobre la “rentabilidad sostenible” de las *novedades éticas* incluidas por los empresarios integrantes del “Modo Stakeholder”. En caso de comprobar la existencia de oportunidades comerciales en las mismas, analizará su adopción, siempre desde su óptica y manteniendo sus objetivos de mayor rango jerárquico: la antedicha maximización de los beneficios de sus *accionistas*.

El agente “EstockGEL”, muy probablemente y en forma consistente con su calificación en el “Modo Stockholder”, más que adoptar acciones “ $a_{EstakeGEL, t+1, RSEate}$ ”, las adaptará instrumentalmente, ajustando los medios a fines monetizables y de mercado o, eventualmente, incluso implementando re-construcciones de tipo “C2” aisladas. En ambas alternativas, sin verdaderas y sostenibles *novedades éticas*, no habrá *desarrollo incluyente* de su parte, ni de los otros empresarios con los cuales comparte la categoría.

### ***Sector «RSE<sub>ATE</sub> (II. c)» - Interpretación nodal***

La relación intermodal -generada por la emergencia de *novedades éticas* y los consecuentes *desarrollos incluyentes* graficados según los *nodos-terminales II.13, II.18 y II.25-*, se conjuga con las referencias de los Conectores “A1”, “7”, “8” y “10”, para impactar sobre el agente “EstockGEL”, sin perjuicio de eventuales replicaciones sobre el resto del entramado empresarial del “Modo Stockholder”. La secuencia nodal abarca, en un primer sub-segmento identificado en el *Cuadro XXXVIII* como *Sector «RSE<sub>ATE</sub> (II. c1)»*, desde el *nodo-decisión II.26* –de cuya estimación dependerá todo el resto de este sector de la dinámica generada por las iniciativas *RSE<sub>ATE</sub>* –, hasta el *nodo-terminal II.30*. Se complementa luego con lo establecido en el segundo sub-segmento *Sector «RSE<sub>ATE</sub> (II. c2)»* (Ver *Cuadro XXXIX* y la página 28 del proceso total incorporado en el *Anexo V*), relacionado con el primero a través del Conector “18”, e incluyendo desde el *nodo-decisión II.31* hasta el *nodo-terminal II.40*.

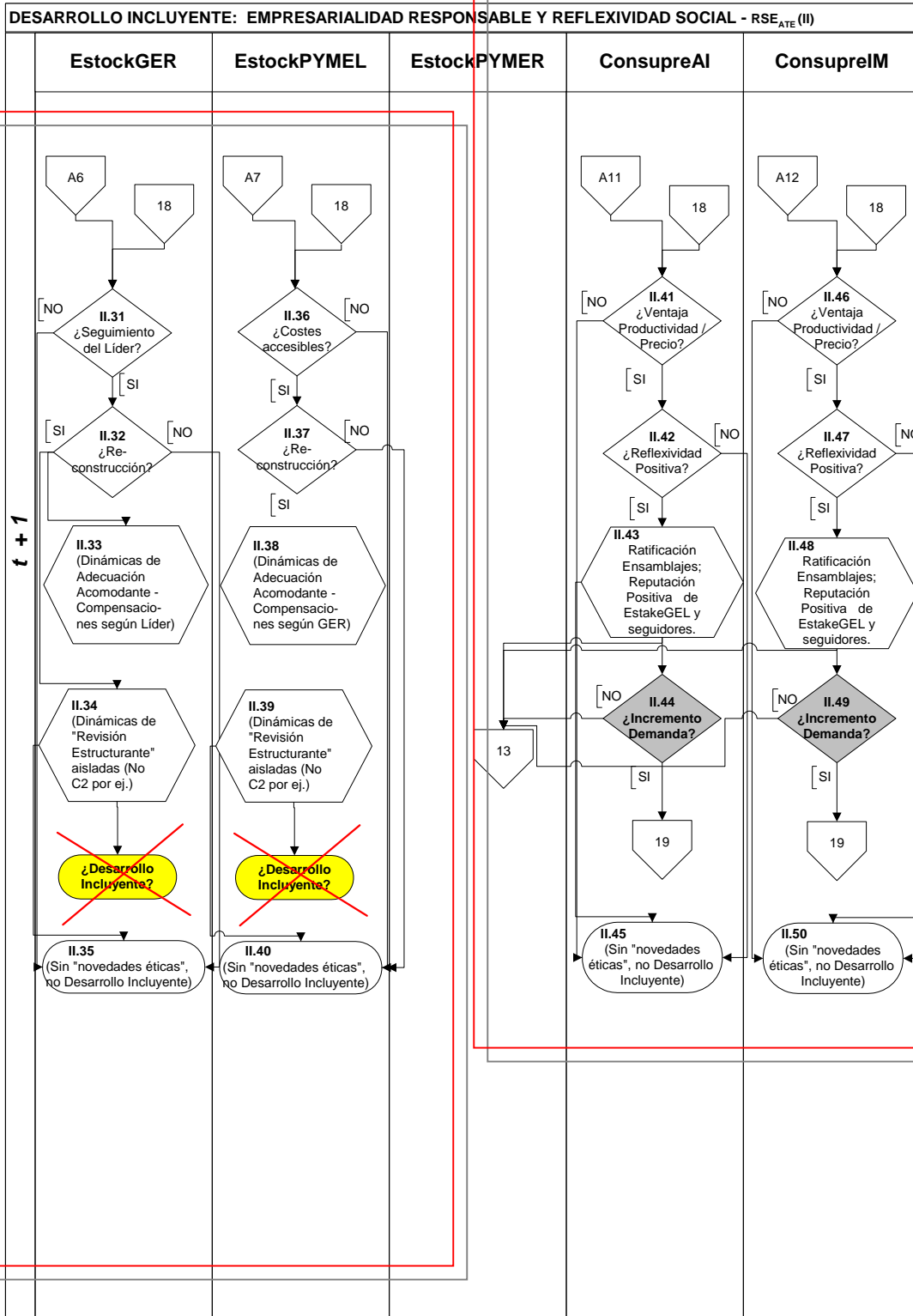
Las respuestas que se obtengan con respecto a los *nodos-decisión II.26 y II.27*, tendrán amplia significación. Sus resultados dependerán, especialmente, del carácter rentable de las “novedades” incorporadas por los empresarios del “Modo Stakeholder”. Al respecto, la flexibilidad de la *dinámica ética “ $\delta^e_{EstockGEL}$ ”* del empresario “EstockGEL” para incorporar determinado nivel de compromiso social –influenciado

ello por sus creencias y valores, pero fundamentalmente por sus objetivos dominantes empresariales de búsqueda de “rentabilidad”-, determinará un “Índice de conveniencia” impulsor de una reacción favorable. Su estrategia empresarial: la competitividad y el liderazgo, lo propulsarán a tomar dicha decisión, tanto como la obtención de beneficios por la mayor “productividad” que con las iniciativas de  $RSE_{ATE}$  se puedan lograr.

Consecuentemente, aún adoptada una opción como la expuesta, ante la interrogante representada por el *nodo-decisión II.27*, se planteará la ejecución de intervenciones diferentes a sus colegas “responsables”. De acuerdo con lo graficado por los *nodos-rutina II.28 y II.29-*, procurará mantener el liderazgo del Mercado, compartiéndolo con “EstakeGEL”; sin embargo, no modificará en forma sostenida su ordenamiento de fines, en los cuales seguirá privando el casi exclusivo compromiso con uno de los *stakeholders*: el *accionista*.

Las acciones emergentes de su actuación –*nodos-rutina II.28 y II.29.*, si bien ya no serán solamente de tipo “ $a_{EstockGEL, t, CE}$ ”, sino que probablemente se transformen en “ $a_{EstockGEL, t+1, RSEate}$ ”, cabe destacar que su ensamblaje personal “ $E_{EstockGEL, t}$ ” no habrá variado en el instante “t+1”, justificándose lo que concluye el *nodo-terminal II.30*: “sin novedades éticas, no se producirá *desarrollo incluyente*”, en la medida que los demás integrantes de la *Sociedad Mundial* y de la *Sociedad Local*, nuevamente así lo apreciarán, y reaccionarán no recalificando a la empresa y su valoración por la sociedad que componen.

Cuadro XXXIX



S e c t o r  
I I c 2

S e c t o r  
I I d 1



No obstante, su accionar, sumado a la incorporación de las iniciativas “novedosas” introducidas en el entramado empresarial por “EstakeGEL” y sus seguidores, consolidarán las nuevas prácticas, instando a los demás integrantes –con aptitud suficiente-, a integrarlas en sus respectivos “ $H_{EstockGER, t+1, RSEate}$ ” y “ $H_{EstockPYMEL, t+1, RSEate}$ ” o, al menos, a evaluar su contenido y resultados, estos últimos y de acuerdo con el “perfil” que comparten con “EstockGEL”, básicamente visualizados desde el punto de vista de fines y medios exclusivamente monetizables y de Mercado, focalizando fundamentalmente al “Consumidor Precio-Beneficio”, que ahora, mejora esta relación, podrá sumarse a la demanda agregada. Tal lo que refleja el Sector « $RSE_{ATE}$  ( II. c2 )» (Ver Cuadro XXXIX), iniciado a partir de los Conectores “A6” y “A7” –los que representan a las previas dinámicas “ $\delta^I_{EstockGER}$ ” y “ $\delta^I_{EstockPYMEL}$ ”, expuestas en la página 3 del Anexo V-, así como consecuencia de la reflexividad emergente del agente “EstockGEL”, identificada con el Conector “18”.

El agente “EstockGER”, a los efectos de sostener sus estrategias de “seguimiento del líder”, así como “EstockPYMEL” –en su caso para “mantener su cuota de Mercado Local”-, ambos se plantean la adopción de iniciativas del tipo de las acciones “ $a_{i, t+1, RSEate}$ ”, tampoco por una voluntad de re-construcción sostenible (“C2”) de su estructura de objetivos y consecuente priorización de los mismos, sino por meras razones como las expuestas. Consecuentemente, luego de probables respuestas positivas a los *nodos-decisión* II.31 y II.36, en el marco del carácter estocástico con que se identifican estos *nodos-decisión*, podemos augurar que muy probablemente optarán, en los *nodos-decisión* II.32 y II.37, por una incorporación instrumental de tales “novedades”, según lo grafican los *nodos-rutina* II.33-II.34 y II.38-II.39.

Y de ocurrir lo que entendemos más esperable, no podemos pronosticar, desde estos agentes “EstockGER” y “EstockPYMEL”, emergencias de *novedades éticas*. Por el contrario y como lo reflejan los *nodos-terminales II.35 y II.40*, si bien probablemente sus próximas *dinámicas* “ $\delta^2_{EstockGER, t+1, RSEate}$ ” y “ $\delta^2_{EstockPYMEL, t+1, RSEate}$ ” incluyan acciones “ $a_{EstockGER, t+1, RSEate}$ ” y “ $a_{EstockPYMEL, t+1, RSEate}$ ”, no habrán cambiado sus respectivos ensamblajes personales “ $E_{EstockGER, t}$ ” y “ $E_{EstockPYMEL, t}$ ”, por lo que pronto sus haces de planes volverán a ser “ $H_{i, t+n, CE}$ ”. En suma y nuevamente, “sin novedades éticas” –las que sólo se generarán cuando se desarrollen re-construcciones del tipo “C2” dado “R2”, no habrá *desarrollo incluyente*. En su lugar, apenas tendremos “adecuación acomodante” de medios a fines (“C1”), similar a la del líder del “Modo Stockholder”.

#### **Sector «RSE<sub>ATE</sub> ( II. d )» - Identificación y descripción.**

El Sector «RSE<sub>ATE</sub> ( II. d )», no obstante reflejar las consecuencias del accionar previo de los *empresarios* de ambos “modos”, se constituye en una de las principales diferencias entre las cinco tipologías de *RSE* que estamos evaluando y que hemos incluido en nuestro *Modelo Teórico*. Describe los impactos esperables de los “impulsos” del empresariado del “Modo Stakeholder” y del “Modo Stockholder” sobre los demás agentes-persona integrados a esta primera versión, identificando las eventuales *reflexividades* que se produzcan. Su desarrollo se grafica en las páginas 28 a 30 del *Anexo V*, así como en los *Cuadros XXXIX -Sector «RSE<sub>ATE</sub> ( II. d1 )»-*, *XL -Sector «RSE<sub>ATE</sub> ( II. d2 )»-* y *XLI -Sector «RSE<sub>ATE</sub> ( II. d3 )»-*.

El primer segmento –identificado como *Sector «RSE<sub>ATE</sub> ( II. d1 )»* y graficado en el antes incorporado *Cuadro XXXIX-*, lo dedicamos a la evaluación de las reacciones o “saldos sociales” esperables de los *consumidores* del “Modo Stockholder”, los que, aún manteniendo sus objetivos de “mayor rango jerárquico” incambiables: el desarrollo de la

acción de compra según la mejor relación monetizable *precio-beneficio*, frente a estas acciones “ $a_{i, t+1, RSEate}$ ” podrán reaccionar favorablemente y, más específicamente, sumarse a la demanda agregada de los empresarios responsables. A diferencia de la iniciativa anterior, respecto de  $RSE_{ATE}$  incluso podrá pronosticarse una *reflexividad* positiva de parte de “ConsumpreIB” -*Consumidor Ingresos Bajos Precio-Beneficio* ( $\pi_{consumpreIB}$ )-, según se grafica en la página 29 del *Anexo V* -ver Sector « $RSE_{ATE}$  ( II. d2)» en el *Cuadro XL*-, en atención a que su capacidad adquisitiva no será obstáculo para la eventual participación, sin por ello desconocer la caracterización de fenómeno perteneciente a una “élite ilustrada” que Forética asigna a la coyuntura de la *RSE* en España.<sup>618</sup>

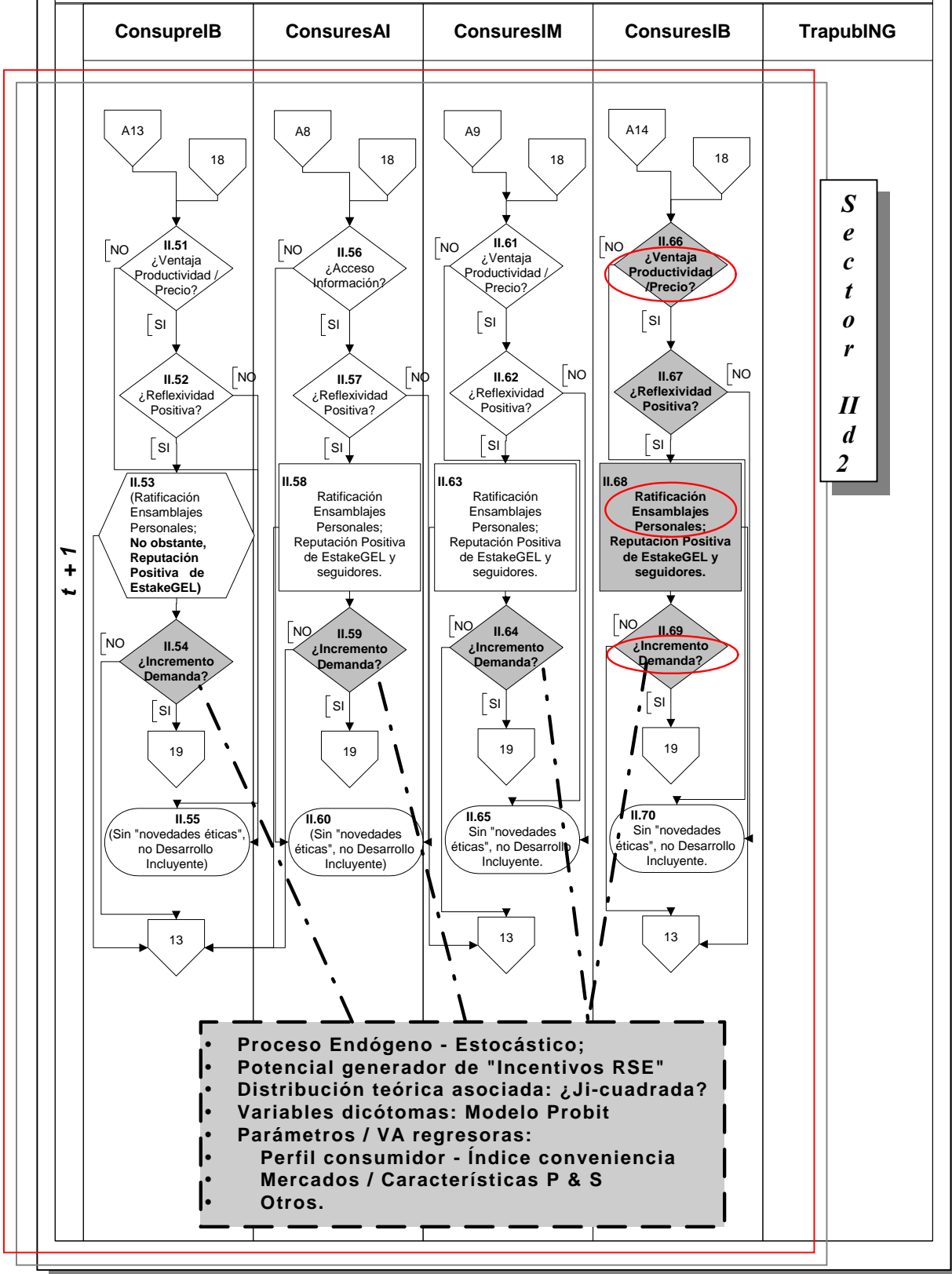
El propio Sector « $RSE_{ATE}$  ( II. d2)» del *Cuadro XL*, sirve de apoyo gráfico para la explicación de una muy probable incorporación de más abundantes compras de productos y servicios por parte de los “Consumidores responsables”. Los agentes de tipo “ConsuresAI” -*Consumidor Altos Ingresos Responsable* ( $\pi_{consuresAI}$ ), “ConsuresIM” -*Consumidor Ingresos Medios Responsable* ( $\pi_{consuresIM}$ )- y “ConsuresIB” -*Consumidor Ingresos Bajos Responsable* ( $\pi_{consuresIB}$ ), estos últimos, al igual que ocurriera con “ConsumpreIB”, ahora con aptitud para actuar de acuerdo a los “perfiles” responsables, muy probablemente generarán reacciones favorables a “EstakeGEL”, “EstakeGER” y “EstakePYMEL”, sea a través de un reforzamiento de su opinión, e incluso, “incentivando” la sostenibilidad de las iniciativas  $RSE_{ATE}$ , mediante una permanente demanda agregada.

---

<sup>618</sup> La “responsabilidad social corresponde a una élite ilustrada, al menos en este momento y en este grado de madurez del concepto de consumo responsable.” (Forética, 2006, p. 55).

Cuadro XL

DESARROLLO INCLUYENTE: EMPRESARIALIDAD RESPONSABLE Y REFLEXIVIDAD SOCIAL - RSE<sub>ATE</sub> (II)



Por otra parte, entre los *trabajadores* –ver Sector « $RSE_{ATE}$  ( II. d3 )» del Cuadro XLI-, encontramos a los agentes tipo “TraprRES” -*Trabajador Privado Responsable* ( $\pi_{\text{traprRES}}$ )-, con muy altas probabilidades de reaccionar positivamente. Si así ocurriera, no solamente mejoraría la productividad de las empresas dirigidas por los empresarios antes mencionados –lo que de por sí constituiría un fuerte “incentivo” para el resto del Mercado-, sino que además y no menos importante, existiría una significativa oportunidad de perfeccionamiento del ámbito laboral en general, promoviendo un mundo mejor posible, perspectiva a la que intenta aportar nuestro *desarrollo incluyente*.

### **Sector « $RSE_{ATE}$ ( II. d )» - Interpretación nodal**

El Sector « $RSE_{ATE}$  ( II. d1 )» expuesto en el Cuadro XXXIX –perteneciente al proceso global del Anexo V, al cual se incorpora en su página 28-, se inicia con los Conectores “A11” y “A12”, los que representan las respectivas *dinámicas de formación de los ensamblajes personales* “ $E_{\text{ConsupreAI}, t-n}$ ” y “ $E_{\text{ConsupreIM}, t-n}$ ”, desarrolladas en la página 3 del Anexo V. De su contenido, cabe recordar que de las alternativas presentadas en el Anexo II, Inciso C., los aspectos económicos se destacaban entre los objetivos dominantes de estos agentes y, en particular, con referencia a su perspectiva de la “acción de compra”, privaban el “precio y el poder de compra”, así como la sostenibilidad de la capacidad adquisitiva correspondiente, sin perjuicio de su inclinación por el seguimiento de tendencias (modas) y por una metodología de evaluación más intuitiva que razonada. En suma, como integrantes del “Modo Stockholder”, su valoración económico-financiera, en especial de aspectos incorporables en planes “ $H_{it}$ ” con características estrictamente monetizables y de Mercado, tendrán prelación sobre todo otro tipo de consideraciones, incluso aquellas tales como las vinculadas a distintas iniciativas de *RSE*.

Consecuentemente, sus respuestas a las interrogantes de los *nodos-decisión II.41* y *II.46*, más que reflejar la ponderación de vectores sociales, el correspondiente “Índice de conveniencia” del Modelo Probit se resolverá por el peso de factores prioritarios para estos agentes, tales como la mejora en la relación *precio-beneficio* emergente de la mayor productividad lograda por las “novedades” incorporadas originalmente por el empresario “EstakeGEL” y expandida luego, por diferentes razones, por otros integrantes del entramado empresarial.

El proceso social, en lo que tiene relación con estos actores, continúa luego con los *nodos-decisión II.42* y *II.47*, abriendo un cauce hacia la ejecución de los *nodos-rutina II.43* y *II.48*, según los cuales, eventualmente podrán generarse dos efectos, ambos con potenciales repercusiones en la *dinámica social  $\Delta_{G,(t+1)}$* . Por una parte, a través del Conector “13”, influyendo con su opinión sobre la *Sociedad Local*, según se grafica en la parte inferior de la página 1 del proceso global del *Anexo V*. Y por la otra, generando una eventual demanda agregada de productos responsables con mejor relación *precio-beneficio*, la que, si bien sus causas no son consecuentes con factores de interés social, convergen hacia nuevos “incentivos” a la sostenibilidad de las *novedades éticas* emergentes de empresarios responsables, según lo grafica el Conector “19”, reingresando en “apoyo” al *nodo-constructivo II.12* –ver *Cuadro XXXVIII*–, y al consecuente *nodo-terminal II.13*, representante este último del *desarrollo incluyente* que promueve el “contagio” posterior en el resto del Mercado.

Finalmente, y a los efectos de introducir elementos relevantes para la estimación de los *Coeficientes Real-Empíricos* con que trabajaremos en el numeral 5.4 –*Análisis de Redes y Álgebra Matricial*–, debemos recordar que este tipo de consumidores, en España y muy probablemente también en Uruguay, según Forética representa a más del 75% de

la población, ciudadanos que sólo optarían por comprar “productos responsables” si costarán “lo mismo o menos”.<sup>619</sup>

El Sector « $RSE_{ATE}$  ( II. d2 )» -ver Cuadro XL y la página 29 del Anexo V-, en su primera columna representa el comportamiento de “ConsumpreIB” -Consumidor Ingresos Bajos Responsable ( $\pi_{consuresIB}$ ), con características y alternativas de solución similares a las previamente analizadas para “ConsumpreAI” y “ConsumpreIM”. El resto del sector se dedica a la evaluación del probable proceder de “ConsuresAI”, así como de “ConsuresIM” y “ConsuresIB”, todos ellos con ensamblajes personales -“ $E_{ConsuresAI, t-n}$ ”, “ $E_{ConsuresIM, t-n}$ ” y “ $E_{ConsuresIB, t-n}$ ” - emergentes de dinámicas “ $\delta^I_{i, (t-n)}$ ”, a las que hacen referencia los Conectores “A8”, “A9” y “A14”, cuyo desarrollo original se referencia en la página 4 del proceso global, de acuerdo con los nodos-postulado O.31 a O.36.

Entre los aspectos que forman parte de los respectivos ensamblajes de estos “consumidores responsables”, destacan su alto contenido de “valores éticos”, su priorización por la persona, la familia y la Comunidad, así como su muy favorable apreciación de la integridad, veracidad, confianza y transparencia en el trato con las empresas. El compromiso social que sus dinámicas éticas “ $\delta^e_{ConsuresAI}$ ”, “ $\delta^e_{ConsuresIM}$ ” y “ $\delta^e_{ConsuresIB}$ ” reflejan, así como su enfoque de la “acción de compra”, con un significativo grado de prelación por la responsabilidad social y medio-ambiental del oferente, también serán vectores relevantes en los correspondientes “Índices de conveniencia”, con los cuales se intente estimar los resultados estocásticos de los nodos-decisión involucrados en la secuencia que a continuación comentaremos.

---

<sup>619</sup> El ciudadano español “desconfía de la capacidad de compromiso de la sociedad en sentido amplio, produciéndose un desplazamiento mayoritario a aquellos que siempre elegirían los productos más competitivos en precio”. (Forética, 2006, p. 44).

Los tres estratos de “consumidores responsables” considerados, recibirán, a su tiempo, los impactos de los “impulsos intramodales” generados por las iniciativas  $RSE_{ATE}$  implementadas por “EstakeGEL” y otros empresarios del “Modo Stakeholder”, así como las reacciones de los agentes del “Modo Stockholder”, según lo grafica el Conector “18”. Una eventual “asimetría de información entre *consumidores* y *empresarios*” en el entorno social en el que se despliega la *dinámica social*  $\Delta_{G,(t+1)}$ , fundamenta la presencia del *nodo-decisión* II.56, planteándose la interrogante sobre el efectivo acceso al conocimiento de las “novedades” ocurridas. De ello dependerá la efectivización del “impacto” y, consecuentemente, todo el resto de los resultados esperables de “ConsuresAI” en este *Sector* « $RSE_{ATE}$  ( II. d2 )». Por su parte, los *nodos-decisión* II.61 y II.66 con que se inician los procesos de “ConsuresIM” y “ConsuresIB”, se asemejan a lo ocurrido con sus semejantes en el otro “modo”, dada la relevancia que se le otorga a la aptitud, más allá de la eventual actitud responsable.

Mientras que respuestas negativas conducirían inexorablemente a los *nodos-terminales* II.60, II.65 y II.70, sin emergencia de *novedades éticas* ni “incentivos” a la sostenibilidad del *desarrollo incluyente*, su alternativa positiva daría paso a los respectivos *nodos-constructivos* II.58, II.63 y II.68. En estos casos, se “ratificarían” los *ensamblajes personales* “ $E_{ConsuresAI, t}$ ”, “ $E_{ConsuresIM, t}$ ” y “ $E_{ConsuresIB, t}$ ”, concretándose *dinámicas* “ $\delta^2_{ConsuresAI, t+1, RSEate}$ ”, “ $\delta^2_{ConsuresIM, t+1, RSEate}$ ” y “ $\delta^2_{ConsuresIB, t+1, RSEate}$ ”, las que incluirían acciones “ $a_{ConsuresAI, t+1, RSEate}$ ”, “ $a_{ConsuresIM, t+1, RSEate}$ ” y “ $a_{ConsuresIB, t+1, RSEate}$ ”, tales como la propagación de una buena imagen y reputación de “EstakeGEL”, “EstakeGER” y “EstakePYMEL” –según nuevamente lo representa el Conector “13”, conduciéndonos a la página 1 del proceso global-, o incluso y según lo evalúa la interrogante de los *nodo-decisión* II.59, II.64 y II.69, a la generación de una demanda agregada, constituyéndose ésta en un nuevo incentivo para la sostenibilidad de las



iniciativas de  $RSE_{ATE}$  que estamos analizando. En este caso, procederá el Conector “19”, el que “reingresa” como “incentivo” al *nodo-constructivo II.12* y a sus semejantes *II.17* y *II.24* (Ver *Cuadro XXXVIII*).

La resolución de los *nodos-decisión II.54, II.59, II.64 y II.69*, seguirá un proceso estocástico que, en principio y como lo expresáramos con respecto a las iniciativas  $RSE_{VPE}$ , podría asociarse con distribuciones teóricas de densidad de tipo “*ji-cuadrada*”,<sup>620</sup> cuyas respectivas tablas posibilitarían estimar el valor del incremento de demanda generable por las *dinámicas* “ $\delta^2_{ConsuresAI, t+1, RSEate}$ ”, “ $\delta^2_{ConsuresIM, t+1, RSEate}$ ” y “ $\delta^2_{ConsuresIB, t+1, RSEate}$ ”. Por otra parte, estos *nodos-decisión*, dado su carácter dicotómico, se constituyen en casos tratables por el Modelo Probit. En esta ocasión, los componentes de los “perfiles” de “ConsuresAI”, “ConsuresIM” y “ConsuresIB”, previamente ordenados y escalarizados según su mayor o menor sensibilidad a la responsabilidad social, serán los vectores relevantes de los correspondientes “Índices de conveniencia” o “variables latentes”, durante la estimación de las respuestas esperables de este tipo de *consumidores responsables*.

La imagen que nos ofrece el *Cuadro XL*, reflejando gráficamente múltiples oportunidades de probables incrementos de la demanda de “productos y servicios responsables”, tanto por parte de consumidores del “Modo Stakeholder” como de sus semejantes en el “Modo Stockholder”, nos impulsan a plantearnos interrogantes sobre la estimación –tanto en términos de nivel como de tasa-, de la evolución esperable de dicha acumulación de nuevas compras. Consecuentemente y tratándose de “innovaciones” o “novedades” en el Mercado, las similitudes con fenómenos que dieran

---

<sup>620</sup> La distribución  $\chi^2$  (ji-cuadrada) es una distribución asimétrica; el grado de asimetría depende de los g de l. (...) a medida que el número de g de l aumenta (acotamos: al compás del crecimiento de los *consumidores* que deciden incrementar su demanda), la distribución se hace cada vez más simétrica. De hecho, para g de l por encima de 100, la variable puede ser tratada como una variable normal estandarizada. (Gujarati, D., 2004, p. 862).

lugar al desarrollo de “Modelos de Propagación”<sup>621</sup> –con Shone, recordamos al respecto lo ocurrido con los computadores personales o los teléfonos móviles-, resultan significativas. La sigmoide –“curva S”-, que los caracteriza, bien podría representar –al menos así lo augura nuestro *Modelo Teórico* en el “mundo ideal” que sirve de soporte a su diseño-, el proceso de “contagio” esperable de los impactos de estas iniciativas de  $RSE_{ATE}$ . Al comienzo, pocos son los “consumidores responsables”. La etapa siguiente se correspondería con la máxima aceleración. Finalmente, podrá incluso llegar la saturación.

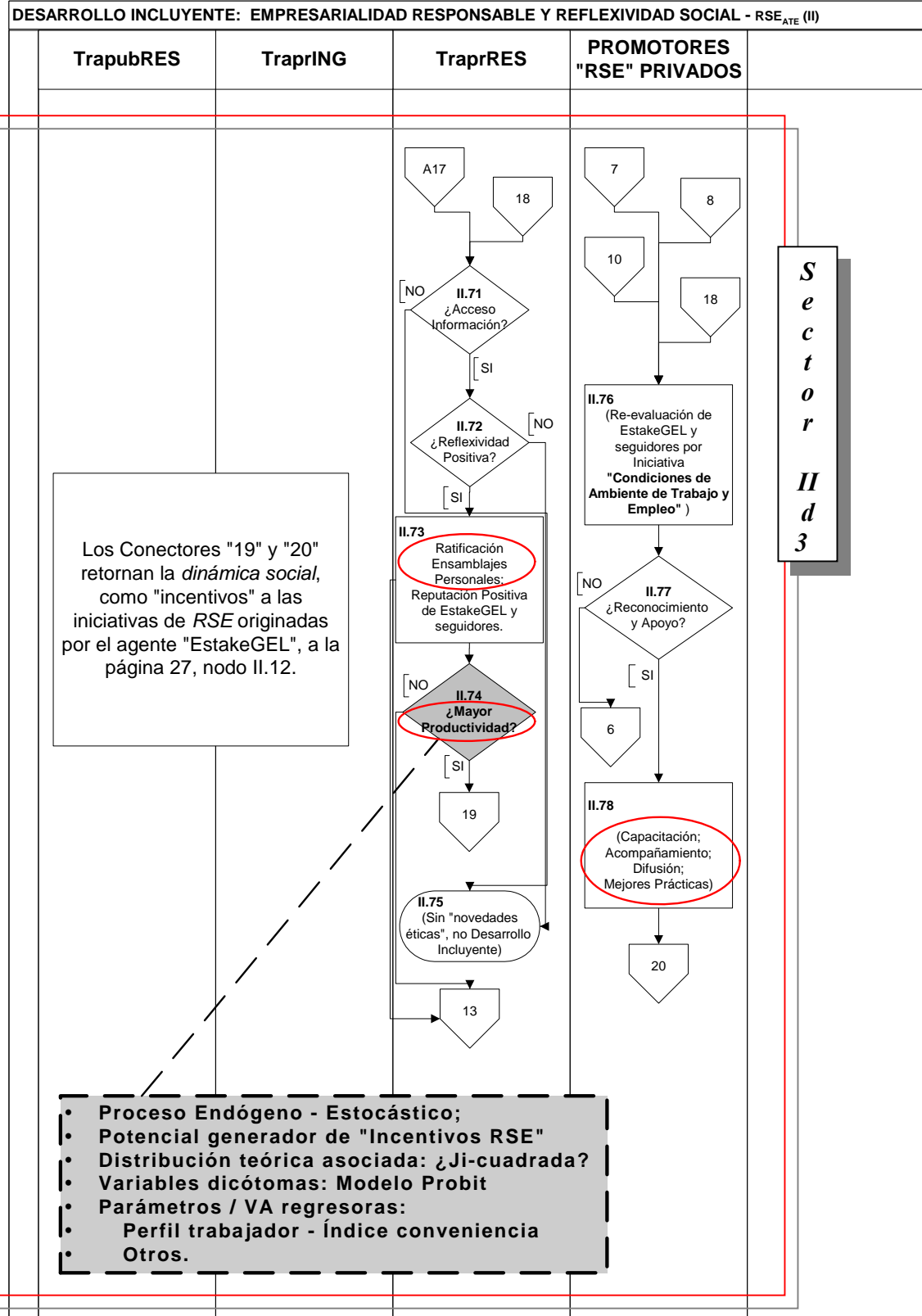
La “curva S”, actualmente en las etapas de introducción de nuestro “producto” – las acciones de  $RSE_{ATE}$  y sus *reflexividades* desde los mercados de consumo-, llegará oportunamente a su punto de inflexión, pero por delante, aún nos espera la antes mencionada “aceleración”. Aproximarnos a la identificación del momento en el cual la “penetración de la  $RSE_{ATE}$ ” entre los *consumidores* se encontrará a una tasa máxima, es posible. Los modelos como los que Shone expone, con singular claridad y simplicidad, sirven a tales fines, siendo necesario conocer las características de los respectivos escenarios a los cuales nos referimos. El valor “ $F(t)$ ” –adaptándolo de Shone-,<sup>622</sup> en nuestro *Modelo Teórico* define la relación entre los que, en cada instante “ $t$ ”, han optado

---

<sup>621</sup> “In recent years we have seen the widespread use of desktop computers, and more recently the increased use of the mobile phone. The process by which such innovations are communicated through society and the rate at which they are taken up is called **diffusion**. Innovations need not be products. They can just as easily be an idea or some contagious disease. Although a variety of models have been discussed in the literature the time path of the diffusion process most typically takes the form of the S-shaped (sigmoid) curve. (Shone, R., 2001, p. 135).

<sup>622</sup> “Let  $N(t)$  denote the *cumulative* number of adopters at time  $t$ . Suppose there are  $m$  potential number of adopters, then at time  $t$ , there are  $m - N(t)$  unadopted users. Furthermore let  $g(t)$  denote the coefficient of diffusion. It is possible to think of  $g(t)$  as the probability of adoption at time  $t$ , and so  $g(t)(m - N(t))$  is the expected number of adopters at time  $t$ . Then, the increase in adoption is given by  $\Delta N(t+1) = N(t+1) - N(t) = g(t)(m - N(t))$ . Turning to  $g(t)$ , the probability of adoption, this will depend on how many have already adopted the good. (...) ...we define  $F(t) = N(t) / m$ , which means  $\Delta F(t+1) = \Delta N(t+1) / m$ . (...) ... a useful feature to know about this model is the value of  $F$  when the rate of diffusion is at its greatest. ... in other words, penetration of the market is then at its maximum rate. (...) To establish the time when

Cuadro XLI



maximum penetration of the market is established we need to find the value of  $t$  for the maximum value of  $F(t)$ ." (Shone, R., 2001, p.138).

por comprar “productos y servicios responsables”, y el total de consumidores potenciales en el respectivo Mercado. Operando algebraicamente sobre el *Modelo*, podremos llegar a estimar la “máxima penetración” según el valor del correspondiente “ $F(t)$ ”, resultando de ello la propia previsión más probable del lapso de tiempo requerido para ello.

El Sector « $RSE_{ATE}$  ( II. d3 )» expuesto en el *Cuadro XLI* –el que también pertenece al proceso global del *Anexo V* y se incluye en su página 30-, referencia los eventuales impactos en los *trabajadores*, en particular en los “Trabajadores responsables” integrantes del “Modo Stakeholder” que desarrollan sus actividades en el sector privado, representados por el agente-tipo “TraprRES”. Sobre este último, cuya *dinámica* “ $\mathcal{D}^I_{TraprRES}$ ” fuera oportunamente analizada en la página 5 del proceso global del *Anexo V*, y que ya tuviera un principio de intervención durante el instante “ $t$ ” –del cual deviene el Conector “ $A2$ ”-, ahora nuevamente debemos interrogarnos respecto a su “acceso” a la información sobre las *novedades éticas* emergentes de lo actuado, en este instante “ $t+1$ ”, por los empresarios de su propio “Modo Stakeholder”, según lo grafica el *nodo-decisión II.71*. A los efectos de orientar la solución estocástica y fundamentar la “intuición” que formulamos para esta primera versión del *Modelo Teórico* propuesto, cabe replicar las mismas consideraciones establecidas para el precedente caso de los *consumidores*, aunque ahora, dadas las características de la iniciativa  $RSE_{ATE}$  que estamos evaluando, es mayor la probabilidad de ocurrencia positiva.

El siguiente *nodo-decisión II.72* –cuya incorporación al proceso social implica asumir una previa respuesta favorable sobre la existencia de “información suficiente”-, conduce al *nodo-constructivo II.73*, mediante el cual se grafica la “ratificación” de los *ensamblajes personales* “ $E_{TraprRES, t}$ ”, fundamentalmente con relación a lo que sus

“perfiles” incluyen sobre la visión de la Empresa, la Economía y la Sociedad, así como sus estrategias dominantes y, en particular, su comportamiento social y efectiva integración en la *envolvente ética*.<sup>623</sup>

Las “novedades” incorporadas al Mercado por *empresarios responsables*, podrán orientar sus haces de planes de acción personal seleccionados para los instantes siguientes ( $H_{\text{TraprRES}, t+n, \text{RSEate}}$ ), de forma de incorporar en sus futuras “ $\delta^2_{\text{TraprRES}, t+n, \text{RSEate}}$ ”, acciones “ $a_{\text{TraprRES}, t+n, \text{RSEate}}$ ” que impliquen una “mayor productividad”. Todo esto se referencia con el *nodo-decisión II.73*, cuya resolución estocástica, más allá de reiterarse la probable presencia de distribuciones teóricas de tipo “ji-cuadrada”, implicará la aplicación del Modelo Probit y de los correspondientes “Índices de conveniencia”, ahora integrados por vectores emergentes de los “perfiles” de esta tipología de agentes.

Por último, una vez más y como complemento a lo expresado en el instante “t” respecto a las potenciales *reflexividades* esperables de los *Promotores Privados de RSE*, en este nuevo instante “t+1” y ante la consolidación de las acciones “ $a_{\text{EstakeGEL}, t+1, \text{RSEate}}$ ” incorporadas en las *dinámicas* “ $\delta^2_{\text{EstakeGEL}, t+n, \text{RSEate}}$ ” de “EstakeGEL”, y a iniciativas similares de “EstakeGER” y “EstakePYMEL” que multiplican la potencia y el alcance del *desarrollo incluyente* generado, aquellas instituciones procederán, muy probablemente, de acuerdo con lo que establece el *nodo-constructivo II.76*, re-evaluando los *ensamblajes personales* “ $E_{\text{EstakeGEL}, t+1}$ ”, “ $E_{\text{EstakeGER}, t+1}$ ” y “ $E_{\text{EstakePYMEL}, t+1}$ ”. Consecuentemente, ofrecerán -como lo grafica el *nodo-constructivo II.78-*, capacitación, acompañamiento y difusión de “mejores prácticas”, entre otros múltiples

<sup>623</sup> Concepto que proponemos para referenciar a una *dinámica ética* de alcance universal, superando las fronteras de la economía y, consecuentemente, abarcando la *praxeología* en su sentido amplio de acción humana. (Pécs Boz, E.S., 2005, p. 1).

apoyos orientados a la expansión y sostenibilidad de las “novedades” que estos *empresarios responsables* han introducido en los mercados.

Mientras que los Conectores “6” y “13” nos remiten nuevamente a la parte inferior de la página 1, los Conectores “19” y “20” reingresan en los *nodos-constructivos II.12, II.17 y II.24* -Ver *Cuadro XXXVIII* y la página 27 del proceso general expuesto en el *Anexo V*-. Estos últimos offician, respectivamente, de “incentivos” y “apoyos” para la consolidación de las *novedades éticas* y del consecuente *desarrollo incluyente* que grafica el *nodo-terminal II.13*, correspondiente a “EstakeGEL”, y similares piezas emergentes de “EstakeGER” y “EstakePYMEL”, todo lo cual impulsa la *dinámica social  $\Delta_{G,(t+1)}$*  que, generada por iniciativas de tipo “Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo ( $RSE_{ATE}$ )”, hemos evaluado.

### **5.3.2.2 Síntesis y Conclusiones parciales**

A continuación, enumeramos la caracterización y las conclusiones parciales que hemos extraído del desarrollo efectuado sobre iniciativas  $RSE_{ATE}$ , y de su evaluación en el “mundo ideal” según el cual se ha procesado el diseño de nuestro *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente*. La exposición evitará la reiteración de observaciones generales ya realizadas en el numeral 5.3.1.2, no obstante replicar, si se entiende pertinente, aquellas que también resulten específicas a esta nueva tipología.

- I. La iniciativa “Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo” ( $RSE_{ATE}$ ), según DERES, “se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, carrera administrativa, capacitación, el ambiente en donde trabajan,

diversidad, balance trabajo-tiempo libre, trabajo y familia, salud, seguridad laboral, etc.”<sup>624</sup>

- II. Al respecto, la *Norma SEG 21:2005* de Forética, recomienda tratar “siempre a las personas que la integran –a la empresa-, con dignidad, respeto, honestidad, diálogo, transparencia y sensibilidad, buscando la igualdad de trato y oportunidades, fomentando la conciliación de la vida laboral y personal, así como la máxima compatibilización de los objetivos de la organización con los de desarrollo individual y profesional de cada individuo”<sup>625</sup>
- III. Nuestro *Modelo Teórico*, en su primera versión, no incorpora “simultaneidad”. Consecuentemente, se evalúan *dinámicas sociales* generadas a partir de la incorporación al Mercado de iniciativas de tipo *RSE<sub>ATE</sub>* por parte de un *Gran Empresario Líder Stakeholder “EstakeGEL”*,<sup>626</sup> sus “impulsos” intra e intermodales y, fundamentalmente, las *reflexividades* esperables de los respectivos impactos. Por tanto, no se permite el origen de similares iniciativas desde otros agentes, sean estos *empresarios, consumidores o trabajadores*.
- IV. De este tipo de iniciativas *RSE<sub>ATE</sub>*, a diferencia de todas las otras tipologías, es razonable esperar *reflexividades* desde los propios

---

<sup>624</sup> [www.deres.org.uy](http://www.deres.org.uy).

<sup>625</sup> *Ibidem*, p. 22.

<sup>626</sup> Se trata de una categoría de empresarios que, dados los parámetros definitorios de sus respectivos perfiles, reconocen “determinados deberes y valores que van más allá de (sus propios) intereses, tales como los derechos humanos y la promoción de los valores éticos por parte de las empresas”. Por su parte y en lo relativo al tamaño y posicionamiento en el Mercado, se incorpora en esta tipología a la “Gran empresa, líder en su mercado”.

*consumidores y trabajadores* que, por sus respectivos “perfiles”, los hemos integrado al “Modo Stockholder”, en la medida que, en general, podrán modificar la relación *Precio-Beneficio* a la que responden, por definición, los objetivos personales de “mayor rango jerárquico” de “Consumidores Precio-Beneficio” y de “Trabajadores-Ingreso”.

- V. La causa de tal fenómeno diferenciador, será el *incremento de productividad* que, a partir de la emergencia de *novedades éticas* en los ámbitos de trabajo y empleo, primero ocurra entre determinados agentes líderes, contagiándose luego al resto del Mercado, según se apliquen medidas  $RSE_{ATE}$ , por convicción entre los integrantes del “Modo Stakeholder”, mientras que por competitividad y estrategias de posicionamiento en el resto del entramado empresarial.
- VI. La resolución estocástica, o incluso intuitiva, de los “impulsos” y *reflexividades* esperables de la aplicación de estas acciones de  $RSE_{ATE}$ , así como su propia selección de entre el menú de opciones de iniciativas de *RSE* posibles, queda estrictamente condicionada por las previas *dinámicas de formación de ensamblajes personales* ( $\delta^1$ ) de los agentes involucrados (las que hemos estudiado en el numeral 5.2), de cuyos “perfiles” y consecuentes  $(E_{it})^{627}$  dependerá el resultado esperable en los diversos *nodos-decisión*. Las características de las variables dicotómicas a que los mismos hacen referencia, sugieren la aplicación del Modelo

---

<sup>627</sup> “El ensamblaje “ $E_{it}$ ” es, exactamente, *lo que define el espacio proyectivo subjetivo de la acción de la persona “i” en “t”*: cómo está hecho el mundo, qué es posible y qué no lo es, qué es conocido y qué no lo es, en relación con el pasado, el presente y el futuro, qué puedo hacer, qué es «mejor», «peor», «lo que quiero», «lo que no quiero», etc. De modo que el ensamblaje “ $E_{it}$ ” define el espacio de posibles cursos de acción y provee elementos de valoración para ordenarlos en relación con «deber ser», «querer» y «preferir»” (Rubio de Urquía, R., 2005, p. 105).



Probit, como una de las mejores alternativas metodológicas para su estimación.

- VII. La decisión de un gran empresario responsable líder, respecto a la inclusión de “ $P_{EstakeGEL, t, RSEate}$ ” en su “Haz de Planes” seleccionado ( $H_{EstakeGEL,t}$ ),<sup>628</sup> estará fuertemente condicionada por los vectores dominantes del perfil con que hemos identificado a los agentes “EstakeGEL”. Su priorización de la “persona”, sus “creencias y valores”, su afinidad a “doctrinas económicas”, la “interpretación del rol del Estado y del sector privado” y su “proyecto de vida”, así como los “objetivos” y la “estrategia”, son factores que, conjuntamente con su “caracterización del entorno social” y del mercado en que actúa, se constituyen en fuerzas impulsoras de la decisión adoptada. Todo ello, sin perjuicio del peso de las “lecciones aprendidas” en el diseño y/o aplicación de acciones de *RSE* desarrolladas con anterioridad, tanto por su empresa como por otros empresarios ( $e^{-i}$ ).<sup>629</sup> Complementariamente, se destaca su preocupación por el propio “reconocimiento personal”, así como por las decisiones consensuadas y la influencia de la “presión social” sobre sus decisiones, todo lo cual conllevará a la inclusión, en sus planes, de fines y medios no monetizables, al tiempo que a la consecuente valoración de la  $RSE_{ATE}$ .

---

<sup>628</sup>  $H_{it}$ : Haz de planes de acción personales instantáneos de la persona “i” en el instante “t”, originales y re-constituídos, incluyendo iniciativas vinculadas o no a la *RSE*. El intento de su ejecución por parte de la persona “i” en el instante “t”, en el marco de la dinámica social “ $\Delta_G$ ” y según las características de la sociedad “G”, “es susceptible de producir *novedades*, esto es, productos (ocurrencias) *no previstos* de todo tipo –en la persona “i”, en otras personas, en el medio, etc.” (Rubio de Urquía, R., 2005, p. 89).

<sup>629</sup> Conjunto de todos los estados de las personas distintas de “i” anteriores al instante “t”, con alta equivalencia al estado de situación empírica de la sociedad a que aquella pertenece, antes de la adopción de un haz de planes de acción con o sin iniciativas de *RSE* o, alternativamente, de reaccionar frente a las mismas.

- VIII. La integración del “principio económico” en el *Proceso Asignativo Personal Instantáneo* ( $PA_{EstakeGEL,t}$ ), si bien analíticamente se destaca dentro de la exposición gráfica de la *dinámica social* generada por la tipología  $RSE_{VPE}$ , tiene validez también para las iniciativas  $RSE_{ATE}$ .
- IX. Una de las conclusiones más relevantes, formando parte de las que seguramente serán las *leyes* del *Modelo*, establece que sólo la incorporación en los haces de planes personales seleccionados “ $H_i, t+n, RSE_{ate}$ ” y en las correspondientes *dinámicas* “ $\delta^2_{i, t+n, RSE_{ate}}$ ”, de acciones “ $a_{i, t, RSE_{ate}}$ ” sostenibles, “coordinadas” de acuerdo con re-construcciones o *loops* de tipo «“C2” dado “R2”» o, en otros términos, la verdadera generación de cambios del ordenamiento de objetivos dominantes a favor de la responsabilidad social de las empresas (“revisión estructurante”), posibilita la emergencia de *novedades éticas* y del *desarrollo incluyente*. Las demás re-construcciones, sean de tipo «“C1” dado “R2”» (adecuación acomodante de medios a fines), o incluso de “C2” transitorias, podrán implicar variaciones circunstanciales en las rutinas comercial-empresariales “ $a_{i, t, CE}$ ”, pero sin transformación socialmente responsable de los ensamblajes ( $E_{i(t+n)}$ ), lo que así apreciado por la *Sociedad Mundial* y la *Sociedad Local*, no producirá cambios significativos en la valoración social de la empresa, tampoco en este tipo de  $RSE_{ATE}$ .
- X. La sostenibilidad y, especialmente, la profundización en la aplicación de acciones de  $RSE_{ATE}$ , crearán la necesaria confianza en los demás agentes, para que emerjan eventuales *reflexividades*, las que a su tiempo servirán

de “incentivo” a la persistencia de aquellos que optaron por estas “ $a_{i, t+n}$ ,  $RSE_{ate}$ ”. Consecuentemente, en el instante “ $t$ ” de nuestro desarrollo, antes de la consolidación de la referida “confianza” en el verdadero rumbo adoptado por el empresario responsable “EstakeGEL”, no es significativamente esperable una reacción positiva de parte de *consumidores y trabajadores*.

- XI. En el instante “ $t+1$ ”, la secuencia por la que “EstakeGEL” y sus seguidores profundizan en la implementación de acciones contempladas en este tipo de iniciativas de  $RSE_{ATE}$ , se desarrolla como un proceso endógeno-estocástico, con potencial emergencia de *novedades éticas*, las que generarán, de acontecer, un *desarrollo incluyente*, con la consecuente re-valorización social de la empresa. Por su escasa habitualidad, en nuestro “mundo ideal” lo caracterizamos con una distribución teórica de densidad de probabilidades de tipo “Poisson”, resolviéndose sus *nodos-decisión* más relevantes –todos ellos dicotómicos-, según *Índices de conveniencia* “regresados” por los vectores más significativos de los respectivos perfiles de empresarios responsables.
- XII. La implementación de estrategias  $RSE_{ATE}$ , sostenibles y generadoras de potenciales *desarrollos incluyentes* -desde nuestra perspectiva teórico-práctica y a partir de una concepción posconvencional de la empresa-, requiere de una previa aplicación de mecanismos de *sensibilización temática* de los involucrados o *stakeholders*. Complementariamente, cabe destacar la significativa importancia de una comunicación eficaz de

las iniciativas de *RSE*, la que permitirá demostrar la apertura y transparencia de las operaciones, al tiempo que crear confianza, promoviendo la credibilidad en la seriedad de las acciones “ $a_{\text{EstakeGEL}, t+1, \text{RSEate}}$ ” asumidas, mejorar la reputación empresarial, *motivando al personal*, así como también a los demás grupos de interés, a colaborar y participar.<sup>630</sup>

XIII. La “disponibilidad” de la información no será suficiente. “Ésta, es una condición formal, pero que exige la realización de esfuerzos para un auténtico acceso. Es decir, la exigencia de favorecer el desarrollo de la autonomía y de la competencia comunicativa de cada actor del diálogo, es una exigencia ética de primer orden”.<sup>631</sup> Y ello se logra con cursos y seminarios como los que incorporamos a nuestro *Modelo Teórico*, cuya propuesta de contenido básico adjuntamos en el *Anexo XII*.

XIV. La efectiva emergencia de “novedades éticas” en el mercado, introducidas por el *Gran Empresario Stakeholder Líder*, una vez generada la confianza en su sostenibilidad, podrá “impulsar” una reacción intramodal, impactando sobre los otros empresarios responsables. Los que cuenten con aptitudes, podrán actuar en consecuencia, sea por “seguimiento al líder”, en el caso de “EstakeGER” -*Gran Empresario Seguidor/Retador Stakeholder* -, o para no perder “cuota de mercado”, razón por la cual reaccionaría “EstakePYMEL” - *Empresario PyME Líder Stakeholder*-. De proceder conforme a lo

---

<sup>630</sup> Estos últimos conceptos han sido adaptados de la propuesta de DERES ([www.deres.org.uy](http://www.deres.org.uy)).

<sup>631</sup> Bowie, N.E., en Frederick, R., 2001, p. 11.

actuado en materia de  $RSE_{ATE}$  por “EstakeGEL”, también en estas instancias de la *dinámica social* global, probablemente se produzcan emergencias de *novedades éticas* y ocasiones de *desarrollo incluyente*.

XV. Los “impulsos” por acciones “ $a_{EstakeGEL, t+1, RSEate}$ ”, ahora expandidas en el Mercado por el “contagio” esperable sobre “EstakeGER” y “EstakePYMEL”, podrán trascender la frontera modal, “tentando” a los propios integrantes del entramado empresarial del “Modo Stockholder”. Esto sólo ocurriría si dichos agentes constaran la existencia de potenciales oportunidades comerciales rentables, lo que muy probablemente se produzca con este tipo de iniciativas  $RSE_{ATE}$ , a partir del eventual incremento de la productividad laboral. Sin embargo, su adopción será exclusivamente de tipo instrumental, manteniendo la prelación de planes personales “ $H_{i, t+n, CE}$ ” y las correspondientes *dinámicas* “ $\delta^2_{i, t+n, CE}$ ”, implementadas según acciones “ $a_{i, t+n, CE}$ ”, todo lo cual la *Sociedad Mundial* y, en particular, la *Sociedad Local* lo intuirá, haciendo muy improbable que se generen *novedades éticas* desde estos agentes.

XVI. La potencial reacción del agente “EstockGEL” -“*Gran Empresario Líder Stockholder* ( $\pi_{estockGEL}$ )”, con ensamblajes personales “ $E_{EstockGEL, t}$ ” fuertemente condicionados por su preocupación casi exclusiva por los beneficios del *accionista*, no obstante podrá ser influenciado por las *reflexividades* positivas emanadas de los componentes del “Modo Complejo”, así como por una eventual presión social y de mercado, que lo impulsen a interrogarse sobre la “rentabilidad sostenible” de las

*novedades éticas* incorporadas por los empresarios integrantes del “Modo Stakeholder”. En caso de comprobar la existencia de oportunidades comerciales en las mismas, analizará su adopción, siempre desde su óptica y manteniendo sus objetivos de mayor rango jerárquico: la antedicha maximización de los beneficios de sus *accionistas*.

XVII. Los objetivos dominantes –tanto de “EstockGEL”, como de “EstockGER” y de “EstockPYMEL”, focalizados en la búsqueda de “rentabilidad”, determinarán un “Índice de conveniencia” impulsor de una respuesta favorable, sin por ello desconocer la relevancia de la estrategia empresarial prioritaria: la competitividad y el liderazgo, la que también lo propulsará a tomar dicha decisión, todo ello basado en la potencial obtención de beneficios que, por la mayor *productividad* generada por las iniciativas de  $RSE_{ATE}$ , se puedan lograr.

XVIII. Y más allá del entramado empresarial, de estas acciones de  $RSE_{ATE}$ , a diferencia de las otras tipologías de iniciativas de *RSE*, son esperables *reflexividades* positivas provenientes incluso de *consumidores* del “Modo Stockholder”. Por su parte, como ya ocurriera con  $RSE_{VPE}$ , de los *consumidores* y *trabajadores responsables* también podrán surgir “incentivos” a la sostenibilidad de las “novedades” introducidas en el Mercado, materializados, respectivamente, a través de una probable demanda agregada, así como de un eventual incremento en la productividad.

XIX. Los *consumidores*, recibido el impacto de los “impulsos” generados desde los *empresarios*, reaccionarán a través de un proceso estocástico

que, en principio, podría asociarse con distribuciones teóricas de densidad probabilística de tipo “*ji-cuadrada*”,<sup>632</sup> cuyas respectivas tablas posibilitan estimar el propio valor del incremento de demanda generable por las acciones “ $a_{i, t+1, RSEate}$ ” desplegadas por estos agentes.

XX. Los *nodos-decisión* que, dicotómicamente, resuelven la potencial reacción de los *consumidores* frente a los impactos de estas iniciativas  $RSE_{ATE}$ , constituyen casos también tratables por el Modelo Probit. Los componentes de los respectivos “perfiles”, previamente ordenados y escalarizados según su mayor o menor sensibilidad a la responsabilidad social, serán los vectores más relevantes de los correspondientes “Índices de conveniencia” o “variables latentes”, durante la estimación de las respuestas esperables.

XXI. Los factores prioritarios de los respectivos perfiles de los “Consumidores responsables” explican sus *reflexividades* favorables, alcanzando, en esta ocasión, incluso a los “Consumidores IB”, dado el beneficio de un precio eventualmente menor. Y este mismo factor, derivado de la mayor productividad “impulsada” por las “novedades” introducidas por “EstateGEL” y sus seguidores, será el que posibilite un potencial impacto sobre los “Consumidores Precio-Beneficio”, los que si bien actuarán no por “creer en la RSE”, aún perteneciendo a los grupos identificados por Forética como “Consumidores Conformistas” o “Consumidores Detractores”, podrán sumarse a la demanda agregada de

---

<sup>632</sup> La distribución  $\chi^2$  (ji-cuadrada) es una distribución asimétrica; el grado de asimetría depende de los g de l. (...) a medida que el número de g de l aumenta (acotamos: al compás del crecimiento de los *consumidores* que deciden incrementar su demanda), la distribución se hace cada vez más simétrica. De hecho, para g de l por encima de 100, la variable puede ser tratada como una variable normal estandarizada. (Gujarati, D., 2004, p. 862).

“productos y servicios responsables”, lo que servirá de incentivo para la sostenibilidad de la aplicación de las acciones de  $RSE_{ATE}$ .

XXII. Los *ensamblajes personales* “ $E_{ConsupreAI, t}$ ”, “ $E_{ConsupreIM, t}$ ” y “ $E_{ConsupreBI, t}$ ”, se caracterizan por la prelación de los aspectos económicos entre sus objetivos dominantes y, en particular, con referencia a su perspectiva de la “acción de compra”, donde privan el “precio” y la sostenibilidad de la capacidad adquisitiva correspondiente, sin perjuicio de su inclinación por el seguimiento de tendencias (modas) y por una metodología de evaluación más intuitiva que razonada. En suma, como integrantes del “Modo Stockholder”, su valoración económico-financiera y en especial de aspectos incorporados en planes “ $H_{it}$ ” con características estrictamente monetizables y de Mercado, tendrá prioridad sobre todo otro tipo de consideraciones, incluso aquellas vinculadas a distintas iniciativas de *RSE*. Por tanto, sus respuestas, circunstancialmente favorables a estos “productos responsables”, realmente responderán a la eventual mejora en la relación *precio-beneficio*, emergente de la mayor productividad lograda por los *trabajadores responsables*.

XXIII. Por el contrario, la *reflexividad* de los *consumidores* del “Modo Stakeholder”, será consistente con sus “perfiles”, donde destacan su alto contenido de “valores éticos”, su priorización por la persona, la familia y la Comunidad, así como su muy favorable apreciación de la integridad, veracidad, confianza y transparencia en el trato con las empresas. El compromiso social que sus *dinámicas éticas* “ $\delta^e_{ConsuresAI}$ ”, “ $\delta^e_{ConsuresIM}$ ” y “ $\delta^e_{ConsuresIB}$ ” reflejan, así como su enfoque de la



“acción de compra”, otorgando un significativo grado de prelación a la responsabilidad social y medio-ambiental del oferente, también serán vectores relevantes en los correspondientes “Índices de conveniencia”, con los cuales se intente estimar los resultados estocásticos de los *nodos-decisión* involucrados en sus intenciones de Mercado.

XXIV. La multiplicidad de potenciales incrementos de la demanda de “productos y servicios responsables”, que de esta tipología  $RSE_{ATE}$  emergen, tanto del “Modo Stakeholder” como del “Modo Stockholder”, así como el carácter de “innovaciones” que identifica a las *novedades éticas* que los impulsan, justifican una estimación del consecuente proceso acumulativo, de acuerdo con “Modelos de Propagación”. La sigmoide –“curva S”- con que se grafican, bien podría representar –al menos así lo augura nuestro *Modelo Teórico* en el “mundo ideal” que sirve de soporte a su diseño-, el proceso de “contagio” esperable de los impactos de estas iniciativas. Al comienzo, pocos son los “consumidores responsables”. La etapa siguiente debería corresponder a la máxima aceleración. Finalmente, podrá incluso llegar la saturación. Operando algebraicamente sobre el *Modelo*, se llegará a estimar la “máxima penetración en el mercado de consumo”, según el valor del correspondiente “ $F(t)$ ”, resultando de ello la propia previsión del lapso de tiempo requerido para ello.

XXV. Por su parte, la actitud, entre los *trabajadores responsables*, podrá también traducirse en *reflexividades* positivas, las que se constituirán en “incentivos” para la sostenibilidad de las iniciativas  $RSE_{ATE}$ . En efecto,

los *trabajadores* del sector privado, ante dichas acciones, actuarían, muy probablemente, incrementando la *producción por trabajador*, resultando todo ello en el principal vector de buena parte de los impactos y reacciones antes comentadas. Si así ocurriera, ante las “novedades” incorporadas al Mercado por *empresarios responsables*, los *trabajadores responsables* re-construirán sus haces de planes para los instantes siguientes ( $H_{TraprRES, t+n, RSEate}$ ), de forma de incorporar en futuras dinámicas “ $\delta^2_{TraprRES, t+n, RSEate}$ ”, acciones “ $a_{TraprRES, t+n, RSEate}$ ” que impliquen una efectiva “mayor productividad”, con las consecuentes repercusiones micro y macroeconómicas.

XXVI. Para la estimación probabilística de todas estas *reflexividades*, deberá tomarse en consideración la existencia de una eventual asimetría de información entre *empresarios, consumidores y trabajadores*, la que también en este tipo de  $RSE_{ATE}$ , puede anular, por desconocimiento, las potenciales reacciones teóricamente esperables, de *consumidores y trabajadores*.

XXVII. Por último, como ocurriera con respecto a la iniciativa anterior, cabe señalar que aquellos empresarios que incorporen o planeen introducir acciones de  $RSE_{ATE}$  en sus “haces seleccionados”, contarán con el esperable apoyo de las organizaciones de *Promotores Privados de RSE*, durante todos los instantes de las *dinámicas* “ $\delta^2_{i, t+n, RSEate}$ ”. Estas instituciones procederán, muy probablemente, a ofrecer oportunidades de capacitación, acompañamiento y difusión de “mejores prácticas”, entre otros múltiples asesoramientos especializados.

### **5.3.3 RSE: Iniciativa de Apoyo a la Comunidad «RSE<sub>AC</sub> (III)»**

La iniciativa de “Apoyo a la Comunidad”, DERES la identifica como “El amplio rango de acciones que la empresa realiza para maximizar el impacto de sus contribuciones, ya sean en dinero, tiempo, productos, servicios, conocimientos u otros recursos, que están dirigidas hacia las comunidades en las cuales opera. Incluye el apoyo al espíritu emprendedor, apuntando a un mayor crecimiento económico de toda la sociedad”.<sup>633</sup>

Nuestra perspectiva sobre la implementación de esta tipología de acciones de *RSE<sub>AC</sub>*, parte de una clara diferenciación entre “Filantropía” –etapa generalmente reconocida como previa a la conceptualización actual de la disciplina que estamos evaluando-, y las propias iniciativas de *RSE*, por lo que necesariamente –ya en el campo de las ideas y modelos teórico-económicos, así como también en los del ámbito real-empírico-, debemos establecer un axioma referencial: no se tratará de “repartir”, sino de *compartir socialmente* la riqueza generada por la Empresa, como miembro relevante de la Sociedad a la que sirve. Para ello, será de significativa importancia la incorporación de la *RSE<sub>AC</sub>* en la estrategia empresarial, evitando su tratamiento como perteneciente a un espacio independiente de la gestión principal.

Por lo expuesto, queda fundamentada nuestra opción de diseño, encaminada hacia una metodología estratégico-sistémica, que responde a parámetros similares a los propuestos por Dalla Costa, cuando definía su *plan estrat – ético*, concebido como “un enfoque que integre por completo lo comercial con lo social, y lo empresarial con lo

---

<sup>633</sup> [www.deres.org.uy](http://www.deres.org.uy).

moral”,<sup>634</sup> todo lo cual deberá partir del reconocimiento de su interdependencia. Precisa Dalla Costa que la empresa “no puede funcionar sin la infraestructura y las costumbres de la sociedad en que opera, sin el conocimiento, la participación y la creatividad de sus empleados y sin las contribuciones de los proveedores, las asociaciones y los competidores”.<sup>635</sup> Así lo hemos entendido y, para ello, hemos desarrollado el siguiente diseño.

Las páginas 31 a 45 del proceso global integrado como *Anexo V*, están dedicadas a la descripción gráfica de la *dinámica social* generada por esta iniciativa. La componen los *nodos* identificados como *III.1* a *III.56*, los cuales serán explicados e interpretados a continuación, instancia durante la cual, y como ocurriera con las dos primeras tipologías de *RSE*, seguiremos recogiendo fundamentos para la caracterización y las propias *leyes* de nuestro *Modelo Teórico*.

### **5.3.3.1 Desarrollo e interpretación**

El esquema de presentación del análisis efectuado para cada una de las iniciativas, comienza por la exposición de una “Historia general” del proceso, para luego incursionar en una evaluación detallada de sus sectores o segmentos más significativos. Las conclusiones parciales se incluyen, conjuntamente, al final de su desarrollo, en el numeral 5.3.3.2.

---

<sup>634</sup> Dalla Costa, J., 1998, p. 303.

<sup>635</sup> *Ibidem*.

### **Historia General**

Un *empresario* –a cargo de una “gran empresa líder en su mercado”–, identificado como “*Gran Empresario Líder Stakeholder* ( $\pi_{estakeGEL}$ )”,<sup>636</sup> luego de analizadas otras alternativas y en atención a sus “objetivos dominantes personales” ( $O_{EstakeGEL\ t}$ )<sup>637</sup> y demás vectores de su *ensamblaje personal* ( $e_{EstakeGEL\ t}$ )<sup>638</sup> decide adoptar iniciativas de *RSE* de tipo “Apoyo a la Comunidad ( $RSE_{AC}$ )”. Entre los factores de su perfil que más impulsan esta adopción, destacan sus “valores éticos” y su preocupación por la Comunidad, así como las dinámicas *ética* y *cognitiva* que lo caracterizan, con el significativo peso de su “compromiso social” y de la educación formal y familiar. Su afinidad a “doctrinas económicas”, la “interpretación del rol del Estado y del sector privado” y su “proyecto de vida”, fundamentan su visión de la “razón de ser del Empresario y su lugar en la Economía y la Sociedad. El “aporte social”, en el marco de los objetivos empresariales dominantes, constituye un vector relevante, apuntalado por las “creencias y valores personales” antes indicados. Un planteo empresarial de mediano y largo plazo, se corresponde con la inclusión de fines y medios no monetizables, tentado implicarse, con sus acciones de  $RSE_{AC}$ , en la generación y sostenibilidad de una *envolvente ética* que caracterice a su entorno social.

Esta etapa o instancia analítica, también responde a lo oportunamente graficado en la página 2 del proceso general (Ver *Cuadro XXIX*), donde exponíamos –en los

---

<sup>636</sup>  $\pi_i$ : Caracterización de la persona “i”, de acuerdo con los tipos de *empresarios*, *consumidores* y *trabajadores* asumidos, en consecuencia con sus respectivos *ensamblajes personales* e incorporando el “principio económico”.

<sup>637</sup> Objetivos de la persona “i” en el instante “t”, con o sin valor susceptible de expresión monetaria, consistentes o inconsistentes, primarios o secundarios, y jerarquizados de acuerdo a los respectivos ensamblajes personales. Se asumen como “dominantes” a aquellos de “mayor rango jerárquico”.

<sup>638</sup> Estado de la persona “i” en el instante “t”, es decir, cuando adopta su haz de planes, con acciones vinculadas y no vinculadas a la *RSE*, como emisor (*empresarios*).

*nodos-decisión I.4 y I.5-*, las opciones de “EstakeGEL”, propias de su *Proceso Asignativo Personal Instantáneo* ( $PA_{EstakeGEL,t}$ ), desarrollado en el instante “t”, cuando estudiaba diversas alternativas de *Planes de Acción*, entre los que se incluían aquellos vinculados a las iniciativas antes incorporadas ( $P_{EstakeGEL,t,RSEvpe}$  y  $P_{EstakeGEL,t,RSEate}$ ),<sup>639</sup> acciones estrictamente comerciales ( $a_{EstakeGEL,t,CE}$ )<sup>640</sup> similares a las esperables de los empresarios integrados al “Modo Stockholder” o, alternativamente, la inclusión en su “Haz” seleccionado ( $H_{EstakeGEL,t}$ ),<sup>641</sup> de planes “ $P_{EstakeGEL,t,RSEac}$ ”, pertenecientes a este tercer tipo  $RSE_{AC}$  a que ahora nos referimos, y hacia el cual nos condujo el Conector “2I”.

Una decisión favorable sobre emprendimientos de  $RSE_{AC}$  y su aplicación continuada por parte del empresario “EstakeGEL”, de por sí se constituye en una oportunidad de emergencia de *novedades éticas*, posibilitando la concreción de un proceso endógeno-estocástico de *desarrollo incluyente*, a través de *loops*, *autorreflexividad* o re-construcciones de tipo “C2”, según la *realizabilidad extrínseca* dada por “R2”.

---

<sup>639</sup>  $P_{iit}$ : h-ésimo plan de acción personal instantáneo de la persona “i” en el instante “t”, representando iniciativas vinculadas o no a la *Responsabilidad Social Empresarial* (RSE), “efectivamente adoptados” o alternativos, incluyendo “algo que se produce de suyo”, o sea sin requerir medios propios de la persona “i”. Si bien “en general «planes de acción», adoptados o no, comprende todo tipo de planes personales de acción: todo tipo de medios y fines, todo tipo de estructuras de acomodación proyectiva entre medios y fines, todo tipo de relaciones entre planes personales relativos a una misma persona y entre planes de acción relativos a varias personas, todo tipo de «horizontes temporales», todo tipo de «modos de adopción», en nuestro caso nos abocamos fundamentalmente a los vinculados con iniciativas de RSE y, como alternativa, a todos los tipos generales de operaciones estrictamente comercial-empresariales, según el «modo de adopción» a que responde nuestro *Modelo Teórico*, en el marco de la *antropología meta-austríaca* asumida, y sin que eso signifique exclusiones *a priori*. Por su parte, cabe adelantar que la estructura de “ligazones” entre acciones y objetivos que consideramos, en el caso de los *empresarios* nos remite al esquema de “Mapas Estratégicos” de Kaplan & Norton.

<sup>640</sup> Se incluyen en esta tipología todas aquellos *haces* y *acciones totales* que no contengan iniciativas de RSE, representando la actividad estrictamente empresarial y comercial de la empresa.

<sup>641</sup>  $H_{it}$ : Haz de planes de acción personales instantáneos de la persona “i” en el instante “t”, originales y re-constituidos, incluyendo iniciativas vinculadas o no a la RSE. El intento de su ejecución por parte de la persona “i” en el instante “t”, en el marco de la dinámica social “ $\Delta_G$ ” y según las características de la sociedad “G”, “es susceptible de producir *novedades*, esto es, productos (ocurrencias) *no previstos* de todo tipo –en la persona “i”, en otras personas, en el medio, etc.” (Rubio de Urquía, R., 2005, p. 89).

La eventual ocurrencia de potenciales expansiones o “contagios” hacia el resto del Mercado, será oportunamente considerada, tanto la de carácter “intra modal” –nos referimos a lo relativo al interior del “Modo Stakeholder”, que incluye a todos aquellos agentes (*empresarios, consumidores y trabajadores*) sensibles a las acciones de *RSE*-, como la “intermodal”, alcanzando en este caso, aunque parcialmente y por razones estrictamente económicas, a los actores del “Modo Stockholder”, caracterizados por su posicionamiento monetario y utilitarista.

De los *empresarios* seguidores del “líder”, pertenezcan éstos a una “gran empresa seguidora / retadora stakeholder” ( $\pi_{estakeGER}$ ), así como a los que individualizamos como “*Empresario PyME Líder Stakeholder* ( $\pi_{estakePYMEL}$ ) que, en otros términos, serían las grandes empresas locales, podrán también emerger *novedades éticas*, siempre que su “reacción” a las iniciativas del líder se refleje en verdaderas y sostenibles estrategias de *RSE*, integradas a sus respectivos *Temas Estratégicos*. Alternativamente y en la medida que el “contagio” conduzca a simples alteraciones de “medios”–sin reestructuración de fines (“C2”) o categorización de objetivos de “mayor rango jerárquico”-, tendremos una mera *dinámica de adecuación acomodante*. La “cercanía” del empresario “EstakePYMER” con el entorno social en el que actúa, lo comprometerá, en la medida de sus aptitudes, a participar, en este caso muy probablemente, con el resto del entramado empresarial responsable.

Las iniciativas  $RSE_{AC}$  adoptadas originalmente por el *empresario* “EstakeGEL” –las acciones “ $a_{EstakeGEL, t, RSEac}$ ”-, en tanto incorporen la promoción de “emprendedores”, por ejemplo, y con ello fomenten la difusión de la presencia de la

empresa privada en la *dinámica social* ( $\Delta_G$ ),<sup>642</sup>, podrían proyectar el “contagio” – en una “interrelación intermodal”-, hasta parte del empresariado del “Modo Stockholder”, impactando sobre el “*Gran Empresario Líder Stockholder* ( $\pi_{estockGEL}$ ) y sobre su seguidor “EstockGER”. Si bien estos agentes destacan a la rentabilidad como “objetivo dominante” de sus respectivos perfiles, sus *dinámicas cognitivas* ( $\delta^c_i$ )<sup>643</sup> los impulsarán a incorporar aquellas estrategias que les permitan mantener su competitividad, sin descuidar, para ello, la imagen y reputación empresarial. Cabe acotar que en estos casos, una vez más estaremos en presencia de *dinámica de adecuación acomodante* y, por tanto, de las mismas no esperamos la emergencia de *novedades éticas* ni de *desarrollos incluyentes*.

En cuanto a los *consumidores*, entendemos muy probable una reacción positiva de parte de los categorizados como “Consumidores responsables”. No ocurrirá lo mismo con los “Consumidores Precio-Beneficio”, los que no se sumarán a la demanda agregada de “productos y servicios responsables”, al menos basados en este tipo de acciones de  $RSE_{AC}$ . Los *trabajadores*, fundamentalmente aquellos pertenecientes al sector privado –en particular, en aquellas empresas donde tendrían lugar iniciativas de “Voluntariado Corporativo”-, y en tanto califiquen como “Trabajadores responsables”,

---

<sup>642</sup>  $\Delta_G$ : Caracterización de la *dinámica de generación de los estados personales* y del *medio no humano*, en adelante identificada como *dinámica social*, de acuerdo con la evolución del entorno no humano y de cada uno de los agentes, tanto por los intentos de ejecución de las acciones planeadas, como por la ocurrencia de acciones no planeadas, así como de las “rutinas”, propias de los planteos de la Economía Evolutiva, todo ello en lo específico a iniciativas de *RSE* y su *reflexividad* desde el *consumidor* y el *trabajador*, en el marco de la definida por Rubio de Urquía como *dinámica global de la sociedad*. “El sistema de relaciones ligando entre sí formación de haces “ $H_{it}$ ” y despliegue de acción total por parte de las personas, interacción de esos despliegues en el medio y, como consecuencia de ese despliegue y de la *dinámica autónoma del medio no humano*, producción de «nueva realidad» (nuevos haces “ $H_{it}$ ”, etc.) constituye el núcleo racional de la *dinámica global de la sociedad* como proceso general permanente de producción de realidad histórica.” (Rubio de Urquía, R., 2005, p. 97).

<sup>643</sup>  $\delta^c_i$ : *Dinámica cognitiva* de la persona “i”, que “sintetiza las dimensiones personales de cognición” y que, en nuestra modelización, consideramos uniforme, sin desconocer el peso de las características de las sociedades a que pertenecen, en cuanto al “desenvolvimiento de capacidades conducentes a la «adopción de decisiones»”.



podrán ofrecer “incentivos” a la sostenibilidad de las “novedades” introducidas por los *empresarios responsables*, en la medida que emerja una mayor *productividad*.

### **Decisiones, Acciones e Interrelaciones**

A continuación y en forma similar a lo expuesto para las anteriores iniciativas, procederemos al análisis detallado del desarrollo nodal, sectorializando el proceso general de  $RSE_{AC}$ , según los fragmentos que, por su integridad y consistencia, más aportan a la extracción de conclusiones parciales.

#### **Sector « $RSE_{AC}$ ( III. a )» - Identificación y descripción.**

El Sector « $RSE_{AC}$  ( III. a )», graficado en la página 32 del *Anexo V* y en el *Cuadro XLII*, al que ingresamos por el Conector “2I”, se corresponde con la respuesta de “EstakeGEL” sobre qué iniciativas de *RSE* desarrollar, luego de haber optado por incursionar en este tipo de acciones, todo ello expuesto y explicado según la página 2 del proceso global (Ver *Cuadro XXIX*). En dicha ocasión, luego de ocurrido lo identificado por los *nodos-postulado O.9* y *O.10*, los que oportunamente explicaran la *dinámica “ $\delta^1_{EstakeGEL}$ ” de formación de ensamblajes personales* de los agentes “EstakeGEL”, se identificó el *Proceso Asignativo Personal Instantáneo* por el cual este actor tomaría las correspondientes decisiones. En primera instancia, sobre la eventual incorporación de acciones de *RSE* y, en caso de una reacción positiva, sobre si las mismas serían  $RSE_{VPE}$ ,  $RSE_{ATE}$  o, las que ahora nos interesa evaluar:  $RSE_{AC}$ .

Adoptadas las correspondientes decisiones e implementadas las dinámicas “ $\delta^2_{EstakeGEL,t}$ ”, a partir de la aplicación de las primeras acciones “ $a_{EstakeGEL,t}, RSE_{ac}$ ”, una vez más se podrán esperar algunas *reflexividades* de parte de los trabajadores vinculados a la empresa ejecutante—ver página 5 del proceso global del *Anexo V*, hacia donde nos

traslada el Conector “4”-, pero de muy baja potencia, en tanto que, al igual que con las anteriores iniciativas, se requiere cantidad, tiempo y sostenibilidad, para generar la necesaria credibilidad. La *Sociedad Mundial*, la *Sociedad Local* y los *Gobiernos*, emitirán su primer juicio sobre el comportamiento del empresario “EstakeGEL”, mientras que las organizaciones *Promotoras Privadas de RSE* estarán dispuestas a apoyar esas y, fundamentalmente, otras iniciativas similares.

### **Sector «RSE<sub>AC</sub> ( III. a )» - Interpretación nodal**

Este primer segmento abarca desde el *nodo III.1* hasta el *III.3*. El primero de los mencionados, se trata de un *nodo-decisión* que grafica la opción de “EstakeGEL” por esta *RSE<sub>AC</sub>* o, alternativamente, por otras iniciativas, a las que nos conduce el Conector “25”, con reingreso en la página 47 del proceso global (Ver *Anexo V*), donde comienza el análisis de la iniciativa “Protección del Medio Ambiente (*RSE<sub>PMA</sub>*)”. Luego de la constitución y jerarquización de los Planes Personales en haces “ $H^{EstakeGEL}_t$ ”,<sup>644</sup> calificados y específicamente incorporados en el “subconjunto de los posibles” –de acuerdo a la interpretación personal de “EstakeGEL”-, conformando los haces “ $\hat{H}^i_t$ ”,<sup>645</sup> de entre ellos se ha seleccionado el haz “ $H_{EstakeGEL,t}$ ”, el que por una respuesta positiva al *nodo III.1*, implicará el desarrollo de una *dinámica* “ $\delta^2_{EstakeGEL,t,RSEac}$ ”, con las correspondientes acciones “ $a_{EstakeGEL,t,RSEac}$ ” incorporadas.

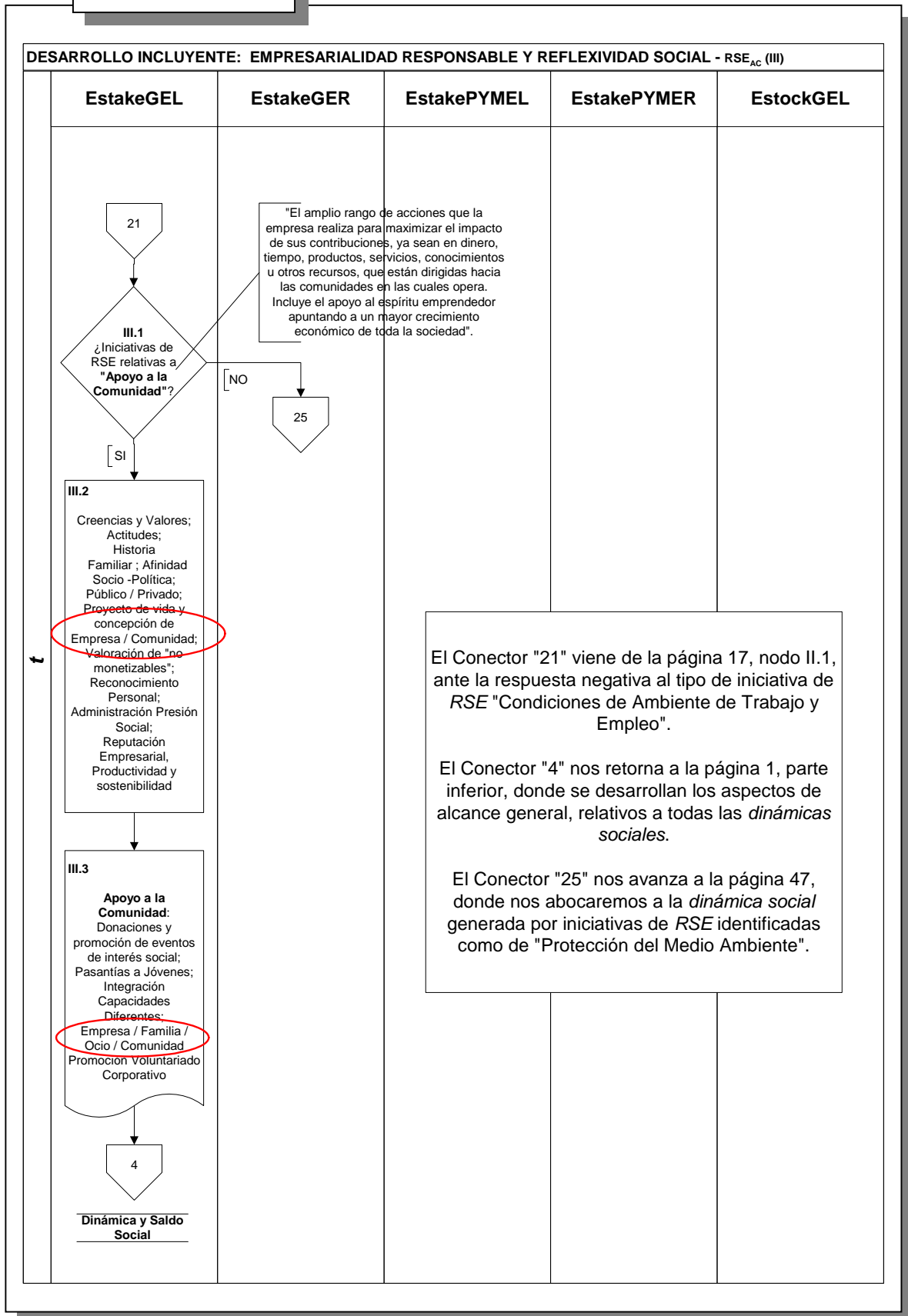
Estos *nodos-decisión*, al igual que ocurriera en desarrollos anteriores, constituyen la base de los *Coefficientes Estocásticos* que decidirán, finalmente, la efectiva existencia de las acciones “ $a_{EstakeGEL,t,RSEac}$ ”, sus consecuentes “impulsos” y las

---

<sup>644</sup>  $H^i_t$ : Conjunto jerarquizado de todos los haces de planes de acción personales instantáneos de la persona “i” en el instante “t” {  $H_{it}$ ,  $H_{it}$ ,  $H_{it}$ , ... }, alternativos y contenidos en  $E_{it}$ . Se incluyen aquellos con o sin iniciativas de *RSE*.

<sup>645</sup>  $\hat{H}^i_t$ : Subconjunto de “ $H^i_t$ ” conteniendo a todos los haces percibidos como posibles por la persona “i” en el instante “t”, sin perjuicio de que la posterior *dinámica social* nos demuestre su inconsistencia.

**Cuadro XLII**



potenciales *reflexividades* que de estos últimos puedan surgir o, alternativamente, la presencia de otro tipo de iniciativas, así como de acciones meramente comerciales ( $a_{EstakeGEL,t,CE}$ ). Su carácter de variables dicotómicas, amerita una estimación econométrica mediante la aplicación de Modelos Probit, con “Índices de conveniencia” que correlacionen las respuestas a las características más relevantes de los empresarios “EstakeGEL” considerados.

El *nodo-constructivo III.2* (Ver *Cuadro XLII*) expone algunos de los vectores más relevantes del perfil de “EstakeGEL”, sobre los que ya previamente comentáramos. El *nodo-información III.3* plantea algunas de las múltiples intervenciones de  $RSE_{AC}$ : Promoción de eventos de interés social, Pasantía empresarial para jóvenes, Integración de Capacidades Diferentes a la plantilla de la empresa, Coordinación de requerimientos Empresa-Familia-Ocio-Comunidad y Promoción del Voluntariado Corporativo, son sólo parte de ellas.

La Cultura también recibe, habitualmente, los impactos favorables de acciones “ $a_{i,t,RSEac}$ ”. Un ejemplo de ello, fundamentalmente por su carácter estratégico y, consecuentemente, integrado al complejo empresarial, lo hemos relevado en Uruguay, durante los trabajos de campo oportunamente realizados.<sup>646</sup> Situada en la Ciudad de Montevideo, encontramos a una empresa “EstakePYMER” dedicada a la comercialización de instrumentos musicales, la que promueve la  $RSE_{AC}$  en el ámbito de la cultura musical, a través de la *Fundación ProMúsica*, a la que asigna anualmente la quinta parte de su rubro destinado a “promociones”. La plantilla del emprendimiento comercial privado es de 12 empleados, mientras que la Fundación cuenta con aproximadamente 30 dependientes en forma permanente. El entrevistado, propietario de

---

<sup>646</sup> Pées Boz, E.S., 2006.

la empresa, así como Director General de la Fundación, precisa que el esquema de actuación aplicado se adaptó de lo aprendido en la Corporación Yamaha de Japón.

La *Fundación ProMúsica* es una institución sin fines de lucro, cuyo objeto es “la enseñanza y difusión por cualquier medio legítimo, de la cultura musical en sus diferentes formas y manifestaciones, ya sea mediante el dictado de cursos y conferencias, organización de concursos, congresos, realización de espectáculos, patrocinio de artistas, concesión de becas, publicación de material gráfico u otro medio adecuado a tal afinidad. Procurará, especialmente, el mejoramiento del nivel técnico general en la ejecución de todo instrumento”.<sup>647</sup> Sus cuatro áreas de actuación más relevantes son:

- *Educación musical*: Enseñar música en escuelas propias, desarrollando y perfeccionando sistemas de educación musical para la mayoría de los instrumentos, canto, etc., aplicando los sistemas de educación de Yamaha, Japón.
- *Formación de Docentes*: Generar y perfeccionar los conocimientos de los docentes de música de todo el país, mediante seminarios y cursos, a través de una red de educadores musicales, de acuerdo con una previa unificación de criterios didácticos, exámenes, audiciones, etc.
- *Actividades de promoción musical*: Patrocinar actividades tales como concursos, conciertos y otros eventos, con miras a fomentar la música y ampliar espacios para los nuevos artistas uruguayos.

---

<sup>647</sup> R. O. del Uruguay, Poder Ejecutivo con fecha 02/01/1990 según consta en el expediente N° 215/88 certificado por el Ministerio de Economía y Finanzas, Dirección General de Registros, Asociaciones Civiles y Fundaciones, teniendo carácter de Institución Cultural Privada según los Arts. 69 de la Constitución, 21 del Código Civil y 40 del Código de procedimiento Civil.

- *Actividades de publicación y producción:* Producir CDs, libros, textos musicales y material educativo, para contribuir a la popularización de la música.

A modo de ejemplo de iniciativas *RSE<sub>AC</sub>* de *Apoyo a la Comunidad* que la *Fundación ProMúsica* desarrolla y, consecuentemente, del alcance de su gestión, baste destacar algunas de las instituciones con las que colabora: el *Instituto del Niño y del Adolescente del Uruguay* (INAU),<sup>648</sup> la *Fundación Niños con Alas*, el *Hogar Casa del Camino* y la *Asociación Uruguaya de Animadores y Auxiliares Gerontológicos* (Adultos Mayores). De las actividades de promoción musical, cabe mencionar: los *Premios Fabini a la Música Uruguaya*, el *Foro Uruguayo de la Música* (Forum), los *Concursos de Bandas* (Band Explosion, Music Quest y Probandas) y los *Concursos de Solistas* (Festival Electrone, Certamen de órgano). Lo antes expuesto, se complementa con la edición de libros pedagógicos y publicaciones como “MUSINOTICIAS”, para actualizar información entre docentes.

Durante la investigación, se ha tenido acceso a dos hechos que confirman la relevancia de la integración estratégica de la *RSE<sub>AC</sub>*, aún en casos de agentes “EstakePYMER”. Por una parte, las declaraciones del propietario destacando las repercusiones positivas que sobre el *capital humano* y los *procesos de gestión de clientes* son producidas por estas acciones de *RSE*, adoptadas a través de la *Fundación ProMúsica*. Al respecto, hace mención del alto nivel de *voluntariado* existente entre los empleados de ambas instituciones, reflejado en ocasiones como el “Día del adulto mayor”, que promovieran. Recuerda también lo ocurrido en el año 1992, cuando se produjera la mayor facturación en la historia de la empresa, en forma inmediata posterior a la celebración del *Premio Fabini de la Música Uruguaya*. En segundo lugar, respondiendo a la interrogante de nuestro cuestionario (ver *Formulario-Guía de*

---

<sup>648</sup> [<http://www.inau.gub.uy>]

*Relevamiento* en la parte final del *Anexo IX*) sobre *¿Cuáles serían las principales restricciones que al libre desarrollo empresarial impone la RSE?*, la respuesta de nuestro “EstakePYMER” ha sido por demás contundente: “De ninguna manera se trata de una restricción. El tiempo dedicado a la Fundación produce sólo beneficios y, seguramente entre los más destacables, cabe mencionar que ¡amplía el mercado!”.

El Conector “4” (Ver *Cuadro XLII*) nos remite –en el marco del proceso global incorporado en el *Anexo V-*, a las páginas 1 y 5. En esta última, la columna de “TraprRES” -*Trabajador Privado Responsable* ( $\pi_{\text{traprRES}}$ )- gráfica, a partir de la *dinámica de formación de los ensamblajes personales* ( $\delta^I_{\text{TraprRES}}$ ) de la mencionada tipología de *trabajadores* (según Conector “A17”), la potencial recalificación de “EstakeGEL” por parte de su plantilla, de acuerdo con lo que representan el *nodo-constructivo I.6* y el *nodo-decisión I.7*, todo lo cual ya fuera descrito y comentado precedentemente.

Finalmente, la columna de *Promotores Privados de RSE* también recibe el “impulso” de estas acciones  $RSE_{AC}$  del agente “EstakeGEL” ( $a_{\text{EstakeGEL}, t, RSE_{AC}}$ ), resolviendo sus impactos según lo plantean el *nodo-constructivo I.9* y el *nodo-decisión I.10*. El “reconocimiento y difusión” de lo actuado por el antes mencionado empresario responsable, nos conduce, al igual que lo que aconteciera con “TraprRES” (Ver Conectores “A2” y “A3”), a lo graficado en la parte inferior de la página 1 (Ver *Cuadro XXVIII*). En ésta, nos encontramos con la reacción probabilística de tres de los integrantes de nuestro “Modo Complejo”, ahora generando alternativos “saldos sociales”, en el instante “t”, a las iniciativas  $RSE_{AC}$  de “EstakeGEL”. Sus consecuentes *reflexividades* (Ver Conectores “6” a “10”) darán paso al siguiente *Sector* « $RSE_{AC}$  (III.b)» de la *dinámica social* ( $\Delta_G$ ) generada por este tipo de iniciativas.

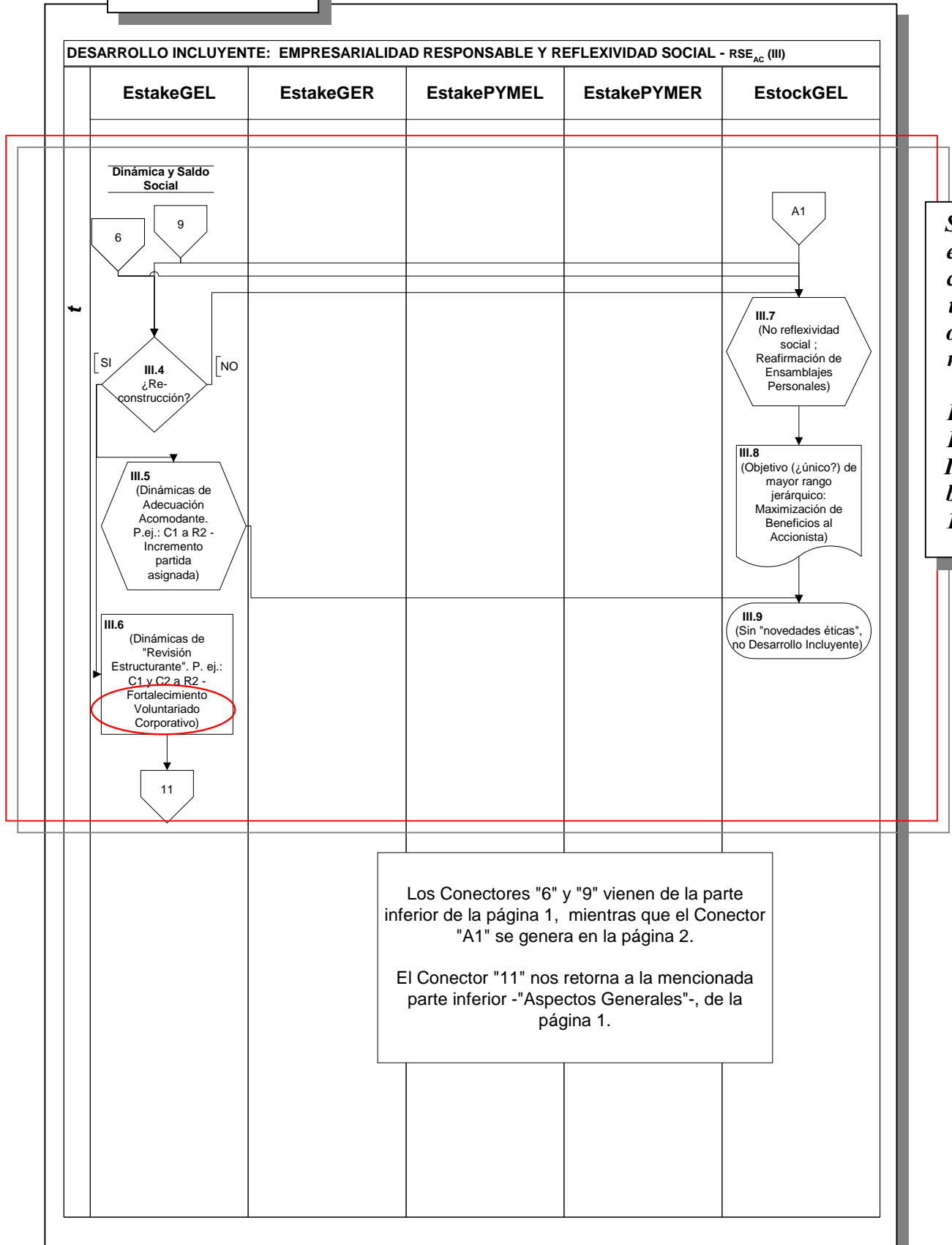
**Sector «RSE<sub>AC</sub> ( III. b )» - Identificación y descripción.**

En forma similar a lo ocurrido con el desarrollo de las iniciativas RSE<sub>VPE</sub> y RSE<sub>ATE</sub>, los Conectores “6” y “9”, representando las respuestas negativas –o la ausencia de las mismas-, desde la *Sociedad Mundial*, la *Sociedad Local* y de los *Gobiernos*, constituyen una de las alternativas de ingreso al Sector «RSE<sub>AC</sub> ( III. b )» y, más específicamente, la que se grafica en la página 37 del proceso global (Ver *Anexo V* y *Cuadro XLIII*), identificada como el sub-segmento Sector «RSE<sub>AC</sub> ( III. b1 )». El agente “EstakeGEL”, luego de haber incorporado sus primeras iniciativas o acciones “ $a_{EstakeGEL, t, RSEac}$ ” a la *dinámica social* ( $\Delta_G$ ), se enfrenta a una nueva toma de decisiones: insistir en su empeño de comprometer a su empresa en este tipo de estrategias de RSE, o desarrollar exclusivamente actuaciones del tipo “ $a_{EstakeGEL, t, CE}$ ”. Si adopta el primer camino, entonces deberá también responder a la interrogante relativa a qué tipo de re-construcción de sus planes “ $P_{EstakeGEL, t, RSEac}$ ” está dispuesto a efectuar.

Acciones exclusivamente “filantrópicas” y planificadas “en paralelo” a la gestión empresarial, no conducirán más allá de operaciones similares a las de sus colegas del “Modo Stockholder”. Por el contrario, procesos de *desarrollo incluyente* – como los que probablemente ocurrirán como consecuencia de la incorporación estratégica de la RSE<sub>AC</sub>, pueden provocar un potencial “contagio” en buena parte del medio empresarial del “Modo Stakeholder” (Ver *Cuadro XLIV* - Sector «RSE<sub>AC</sub> ( III. b2 )», impactando favorablemente e “impulsando” a los agentes “EstakeGER”, “EstakePYMEL” e, incluso, a los “EstakePYMER” –como lo demuestra el caso antes comentado-, a imitar la gestión innovadora de “EstakeGEL”, promoviendo ellos mismos nuevas emergencias de *novedades éticas*.



**Cuadro XLIII**



Sector I I I b l

**Sector « $RSE_{AC}$  ( III. b )» - Interpretación nodal**

El Sector « $RSE_{AC}$  ( III. b )» se extiende desde el *nodo-decisión III.4* de la página 37 (Ver Cuadro *XXLIII* - Sector « $RSE_{AC}$  ( III. b1 )» ), hasta el *nodo-terminal III.29* de la página 42 (Ver Cuadro *XLIV* - Sector « $RSE_{AC}$  ( III. b2 )»). La posible ausencia de *reflexividades* positivas de parte del “Modo Complejo” (lo que se grafica a través de los Conectores “6” y “9”), requiere del *nodo-decisión III.4* una respuesta a la interrogante a que se enfrenta “EstakeGEL”, como consecuencia de su primera dinámica “ $\delta^2_{EstakeGEL,t, RSEac}$ ”. La misma, será del tipo “SI-NO” y sujeta a las características de variables dicotómicas estimables por Modelos Probit. Podrá dar lugar a re-construcciones “acomodantes” como la que grafica el *nodo-rutina III.5* –por ejemplo, adecuando medios a fines monetizables, mediante el incremento de partidas asignadas a “donaciones”- o, alternativamente, a la integración estratégica de la  $RSE_{AC}$  a la gestión empresarial, mediante acciones como las presentadas anteriormente para el “EstakePYMER” de Uruguay, entre las que se encuentran las iniciativas que fomentan el “Voluntariado Corporativo”. Esto último es lo que grafica el *nodo-constructivo III.6*.

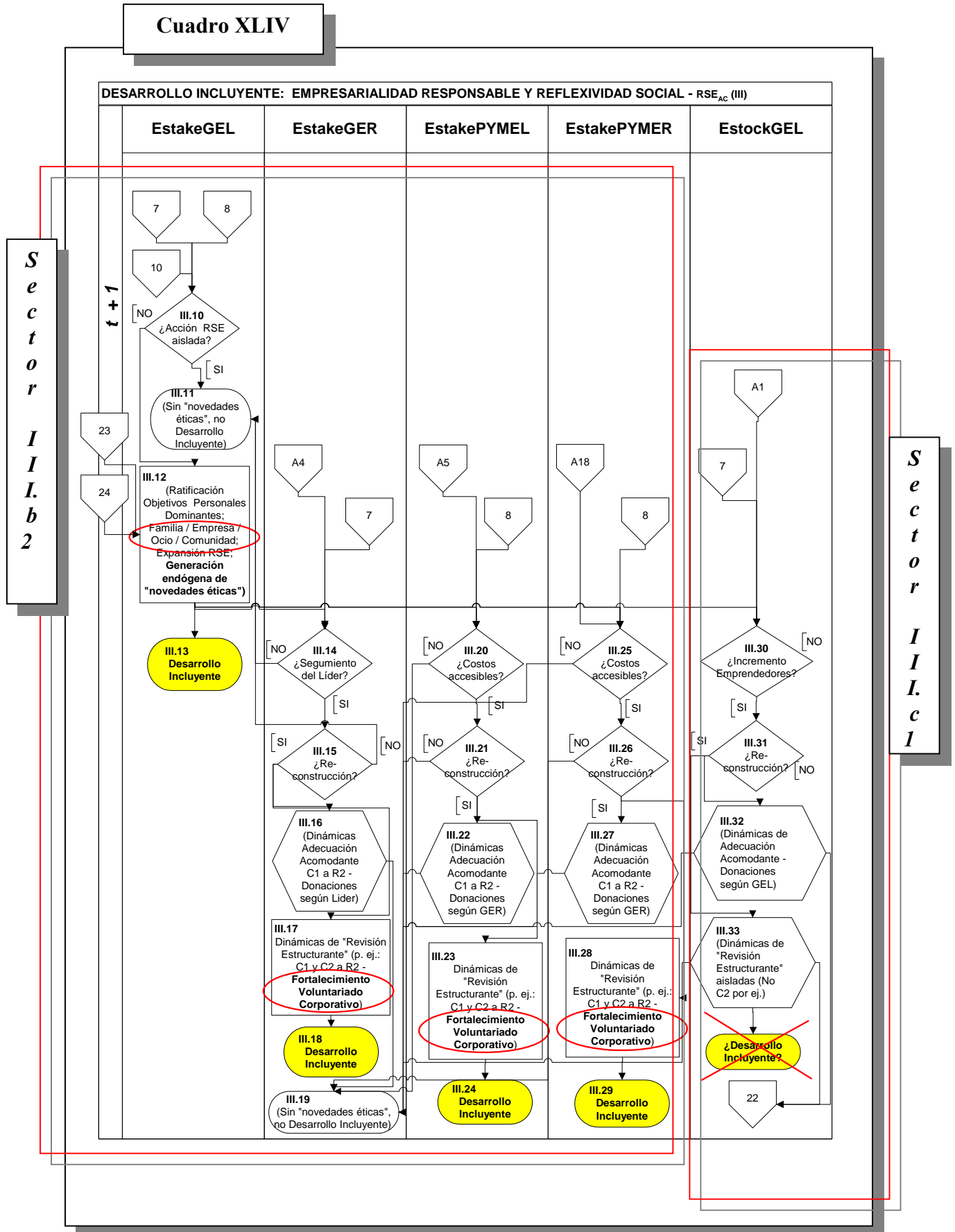
Una respuesta negativa al *nodo-decisión III.4* reafirmaría –nuevamente-, el posicionamiento de “EstockGEL” -*Gran Empresario Líder Stockholder* ( $\pi_{estockGEL}$ )-, cuyos *ensamblajes personales* “ $E_{EstockGEL, i}$ ” se caracterizan por la presencia de la “Maximización de Beneficios para el Accionistas” como objetivo de mayor rango jerárquico. Tal lo que reflejan el *nodo-rutina III.7*, el *nodo-información III.8* y el *nodo-terminal III.9*, a partir del Conector “AI”, que nos recuerda la *dinámica de formación de los ensamblajes personales* “ $\delta^1_{EstockGEL}$ ” graficada según los *nodos-postulado O.17* y *O.18* en la parte superior de la página 2 (Ver Cuadro *XXX*).

La ratificación en su accionar, por parte del agente “EstockGEL”, indirectamente fortalecida por una respuesta negativa al *nodo-decisión III.4*, implicará esperar, como más probable, un “no-contagio” re-constructivo en el resto del entramado empresarial del “Modo Stockholder”. Asimismo, tampoco existen fundamentos para esperar, en este instante “t” y según lo avanzado del proceso social generado por esta incipiente iniciativa  $RSE_{AC}$ , *reflexividades* desde los otros integrantes de este “modo”.

Por su parte, la ausencia de consolidación, en este instante “t” –como también ocurriera con las anteriores iniciativas  $RSE_{VPE}$  y  $RSE_{AC}$  -, de emergencias de *novedades éticas* por re-construcciones sostenidas de tipo "C2" en agentes del sector empresarial, fundamenta la inexistencia de "impulsos" que impacten en el tipo de “Consumidor Responsable” y, eventualmente, generen "saldos sociales" que incentiven la aparición de procesos de *desarrollo incluyente*. Por su parte, el caso de una probable reacción favorable desde los trabajadores identificados como “Trabajador Privado Responsable” (TraprRES), se considera en la página 5 del proceso global incorporado en el *Anexo V*, de acuerdo con los *nodos I.6 a I.8*.

El Conector “11” nos traslada nuevamente a la página 1, donde en su parte inferior y a través de los *nodos-constructivos G.1, G.3 y G.5*, así como de sus *nodos-decisión G.2, G.4 y G.6* respectivamente asociados –tramo de secuencia común a todos los tipos de iniciativas de *RSE* consideradas-, se procesa la “re-calificación” por parte de los integrantes del “Modo Complejo”, ahora del actual formato del haz “ $H_{EstakeGEL,t}$ ” original, incluyendo innovadoras o reformuladas acciones “ $a_{EstakeGEL,t,RSEac}$ ”. Los Conectores “7”, “8” y “10” nos introducen en un segundo subsector, correspondiente a la página 42 del *Anexo V* e identificado en el *Cuadro XLIV* como el *Sector «RSE<sub>AC</sub> (III. b2)»*.

Cuadro XLIV



La secuencia compuesta por el *nodo-decisión III.10*, el *nodo-constructivo III.12* y los *nodos-terminales III.11* y *III.13*, implica el desarrollo de un proceso endógeno-estocástico, con un potencial de generación de *novedades éticas* y, consecuentemente, de *desarrollo incluyente*. Este último, graficado por el antes mencionado *nodo-terminal III.12*, por su “rareza” o aparición no planeada y tampoco frecuente, puede asumirse como sujeto a una distribución teórica de densidad de probabilidades de tipo “Poisson”. Mientras tanto, nuevamente el *nodo-decisión III.10*, que se ubica al comienzo de la eventual resolución, por su caracterización dicotómica respondería a los requerimientos de un Modelo Probit, con un “Índice de conveniencia” donde se incorporarían los diversos valores de los parámetros constitutivos del agente “EstakeGEL” considerado.

La “generación endógena de *novedades éticas*” –según el *nodo-constructivo III.12-*, para que haga verosímil y sostenible una “re-construcción” de ensamblajes personales “ $E_{EstakeGEL, t}$ ” y de los propios haces originales “ $H_{EstakeGEL, t}$ ”, requiere de una integración estratégica de la  $RSE_{AC}$ , lo que la diferenciará de la más tradicional “Filantropía” que, como ya hemos comentado, caracteriza a etapas ya superadas de la contribución social de las empresas.

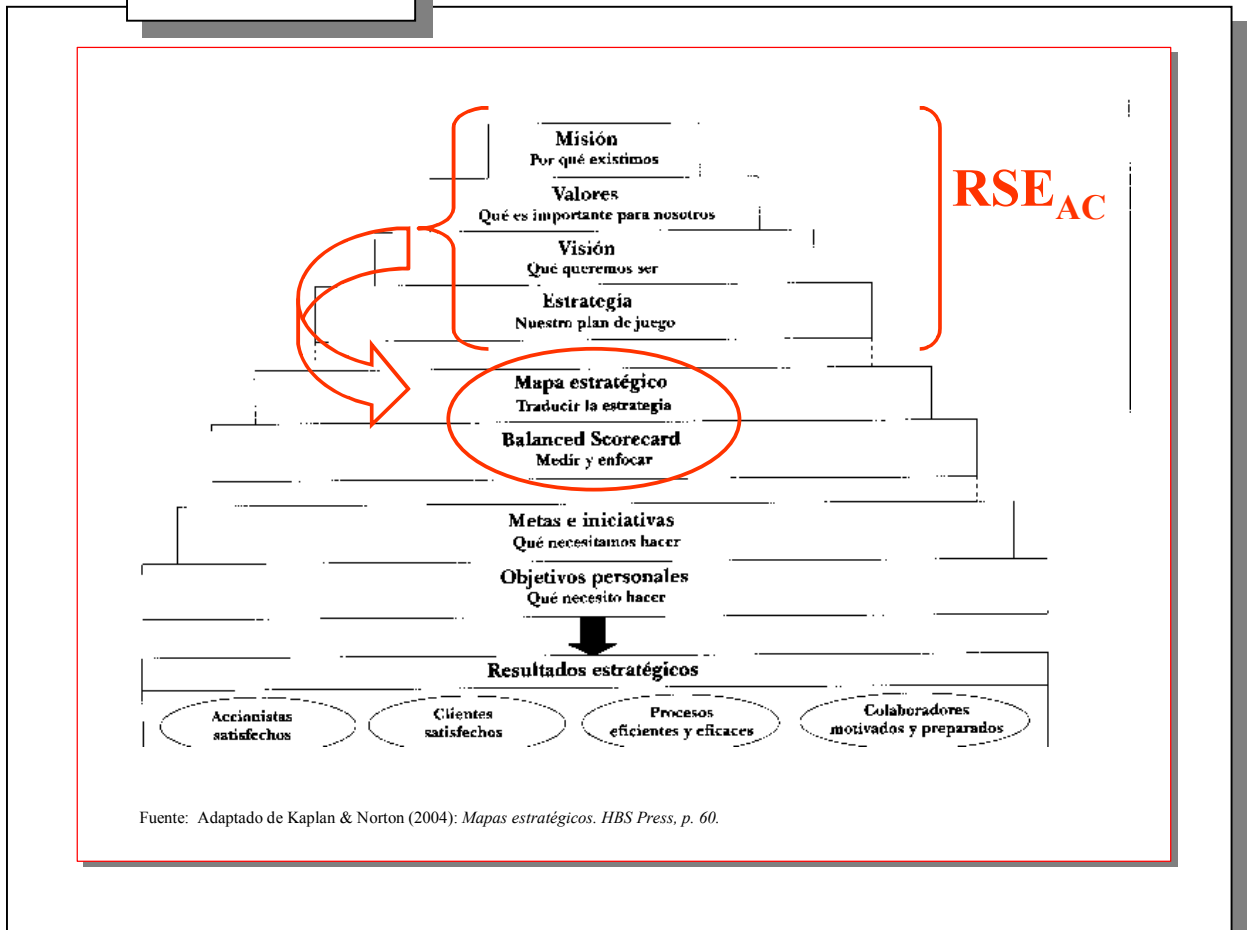
Nuestro *Modelo Teórico*, asumiendo como referente inmediato al tratamiento que Kaplan & Norton realizan de los *activos intangibles* –entre los cuales proponemos incluir a las iniciativas de *RSE* en general, y a la  $RSE_{AC}$  en particular-, acompaña a los mencionados autores en “la conversión de los *activos intangibles* en resultados tangibles”, que desarrollan en su obra *Mapas Estratégicos*.<sup>649</sup> La metodología de Kaplan & Norton se orienta a la valuación de los beneficios de los tres *activos intangibles* que consideran: *capital humano*, *capital de información* y *capital organizacional*. A partir

---

<sup>649</sup> Kaplan, R.S. y Norton, D.P., 2004.

de estos integrantes de la “Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento”, en un encadenamiento causa-efecto con las demás “perspectivas” de la gestión empresarial: “Procesos Internos”, “Clientes” y “Perspectiva Financiera”, se promueve la medición del “enriquecimiento” producido por los *activos intangibles* sobre los “activos tangibles”.<sup>650</sup> En nuestro caso, adicionamos a la “Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento” a la *RSE<sub>AC</sub>*, como un cuarto *activo intangible* y, consecuentemente, promovemos su valuación económica a través del “enriquecimiento” de los demás activos tangibles e intangibles de la empresa.

**Cuadro XLV**



<sup>650</sup> Kaplan, R. S. & Norton, D., 2004, p. 140.

Para todo ello, de acuerdo con lo que se representa en el *Cuadro XLV*, la empresa deberá -como primera e imprescindible condicionante para el éxito de la valuación positiva del esfuerzo-, incorporar la  $RSE_{AC}$  en su Misión, Visión y Estrategias Generales, haciendo de dichas iniciativas un componente relevante de sus Valores. La introducción oportuna de todos estos factores en los *Mapas Estratégicos*, donde los planes “ $H_{EstakeGEL, t+n, RSEac}$ ” y las acciones “ $a_{EstakeGEL, t+n, RSEac}$ ” se integrarán en los *Temas Estratégicos* de “EstakeGEL”, transformarán sus *dinámicas* “ $\delta^2_{EstakeGEL, t+n, RSEac}$ ” en vectores de una gestión empresarial global y sistémica.

Kaplan & Norton identifican tres elementos para el ajuste de los *activos intangibles* a la estrategia y, consecuentemente, para la obtención del valor económico: (a) *Familias de trabajos estratégicos*, tentado adaptar el *Capital Humano* a los *temas estratégicos*; (b) *Cartera estratégica*, adaptando el *Capital de Información* a los *temas estratégicos*; y (c) *Agenda de cambios*, integrando y adaptando el *Capital Organizativo*, procurando un aprendizaje y una mejora constante. El *Modelo Teórico* que hemos diseñado, adiciona una cuarta consideración: *la contribución de la RSE a los temas estratégicos* (ver *Cuadro XLVI*). Dos serán las pautas básicas a respetar: (i) Los *activos intangibles* tendrán que estar alineados con la estrategia, para que agreguen valor; y (ii) La  $RSE_{AC}$ , como uno de ellos, no se puede tratar en forma aislada, sino que deberá integrarse al desarrollo de los otros tres componentes de la *perspectiva de aprendizaje y crecimiento*.

Una de las *leyes* del mencionado *Modelo Teórico*, en general con respecto a todas las iniciativas de *RSE* y, muy en particular con respecto a las correspondientes a  $RSE_{AC}$ , establece que “actuar responsablemente” no implica “irracionalidad” o “ausencia de planificación y evaluación económica”. Por el contrario, recomendamos el

seguimiento de una metodología similar a la que Kaplan & Norton proponen, de acuerdo a tres etapas: (i) *Descripción de los activos intangibles (las acciones “ $a_{EstakeGEL, t+n, RSEac}$ ” programadas)*; (ii) *Alineación e integración de activos intangibles: Familias de puestos de trabajo estratégicos, Agenda de cambios y Contribución de la  $RSE_{AC}$* ; y (iii) *Medición de activos intangibles ( $RSE_{AC}$ )*. Al respecto de esto último, también concordamos con los autores, sobre que las iniciativas de  $RSE_{AC}$  no se deben “medir” por la cantidad de dinero gastado para desarrollarlas: “El valor de los *activos intangibles* proviene de lo bien que estén alineados con las prioridades estratégicas de la empresa, no por lo que cuesta crearlos o por lo que valen por separado”.<sup>651</sup>

**Cuadro XLVI**

**$RSE_{AC}$  (ACTIVOS INTANGIBLES):**

***Alineación a la estrategia y disponibilidad.***

- 1. Familias de puestos estratégicos que alinean el capital humano con los temas estratégicos;***
- 2. La cartera estratégica de TI que alinea el capital de información con los temas estratégicos;***
- 3. Una agenda de cambio organizacional que integra y alinea el capital organizacional para que haya un aprendizaje y una mejora constantes de los temas estratégicos.***

Fuente: Adaptado de Kaplan & Norton (2004): *Mapas estratégicos*. HBS Press, p. 42.

<sup>651</sup> Kaplan, R.S. y Norton, D.P., 2004, p. 254.



La “creación de valor” a través de la implementación de  $RSE_{AC}$ , requerirá de la efectiva concreción de la siguiente secuencia, según la propuesta que adaptamos de Kaplan & Norton (ver *Cuadro XLVII*). Sólo procediendo de esta forma, podrá lograrse que el proceso endógeno-estocástico de “enriquecimiento” encadenado que el *Cuadro XLVIII* representa, se desarrolle con la sostenibilidad necesaria para que emerjan *novedades éticas* y, de importancia no menor, se produzca el “contagio” esperado hacia el resto del Mercado:

- I. **Cuantificar:** Establecer metas y validar las relaciones de causa y efecto en el *Mapa Estratégico*;
- II. **Definir el límite de tiempo:** Determinar de qué forma los *Temas Estratégicos* como las  $RSE_{AC}$ , crearán valor a corto, mediano y largo plazo, de forma equilibrada y sostenida;
- III. **Seleccionar iniciativas:** Elegir las inversiones estratégicas y planes de acción que, incorporados en las respectivas “ $\delta^2_{EstakeGEL, t+n, RSEac}$ ”, le permitirán a la organización alcanzar el desempeño buscado, dentro de los marcos temporales establecidos.

La emergencia de las mencionadas *novedades éticas* que “diferencien” al agente “EstakeGEL” con respecto al resto de su mercado -como también aconteciera con las “novedades” generadas por iniciativas  $RSE_{VPE}$  y  $RSE_{ATE}$ -, nuevamente tendrá potenciales repercusiones directas sobre los otros “empresarios responsables”, de acuerdo con los “impulsos intramodales” que en el numeral 5.4 –“Análisis de Redes y Álgebra Matricial”-, evaluaremos y cuantificaremos. Dichos impulsos podrán también constituirse en “intermodales”, impactando sobre los empresarios del “Modo Stockholder”, de acuerdo con lo que establece el *Sector «RSE<sub>AC</sub> ( III. c )»*.

Cuadro XLVII

## **RSE<sub>AC</sub> (ACTIVOS INTANGIBLES):**

### ***Dinámica de la Creación de Valor:***

- 1. Cuantificar:*** establecer metas y validar las relaciones de causa y efecto en el mapa estratégico;
- 2. Definir el límite de tiempo:*** determinar de qué forma los temas estratégicos crearán valor a corto, mediano y largo plazo, de forma equilibrada y sostenida;
- 3. Seleccionar iniciativas:*** elegir las inversiones estratégicas y programas de acción que le permitirán a la organización alcanzar el desempeño buscado, dentro de los marcos temporales establecidos.

(1) Adaptado de Kaplan & Norton (2004): *Mapas estratégicos*. HBS Press, p. 423.

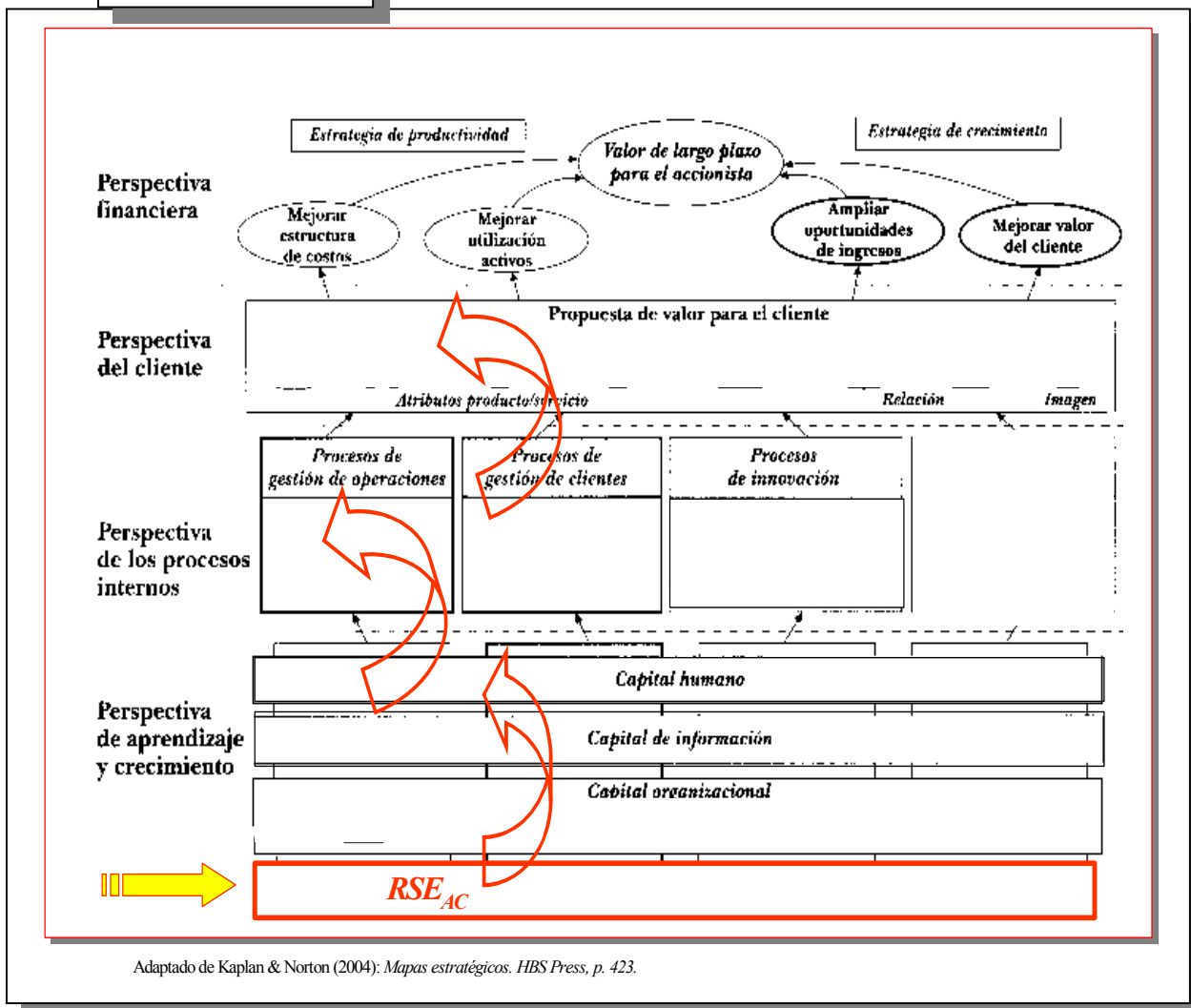
Al respecto de la eventual actitud de los empresarios “EstakeGER”, a partir de la conformación de los correspondientes ensamblajes personales “ $E_{EstakeGER, t}$ ” que representa el Conector “ $A^4$ ” –identifica la *dinámica* “ $\delta^1_{EstakeGER}$ ” graficada según los *nodos-postulado O.11 y O.12*, en la parte superior de la página 2 (Ver *Cuadro XXX*)-, y tomando incluso en consideración la reacción o *reflexividad* favorable proveniente, principalmente, de la *Sociedad Mundial*, deberán optar -de acuerdo con el *nodo-decisión III.14-*, por “seguir al líder” o, alternativamente, arriesgarse a perder reputación e imagen, con las consecuencias que de ello derivan.

Complementariamente, el *nodo-decisión III.15* establece la necesidad de definir el accionar de la empresa, procediendo a una “re-construcción” de los actuales haces “ $H_{EstakeGER,t}$ ”, como el comentado para el *nodo III.12*, o encaminarse por rutinas como la que grafica el *nodo III.16*, de acuerdo a dinámicas estrictamente “acomodantes” de “R1” o “C1” a la realizabilidad “R2” determinada por el nuevo escenario. Estas últimas estrategias no afectan los objetivos de “mayor rango jerárquico”, y se mantienen en el ámbito de medios y fines monetizables, así como no alteran el grado de sensibilidad ética incorporado en las respectivas consistencias “C2” de los planes “ $P_{EstakeGER,t,RSEac}$ ”. En este caso, no se generarían *novedades éticas*. Si por el contrario, la respuesta estocástica del *nodo-decisión III.15* nos condujera al *nodo-constructivo III.17*, dinámicas “ $\mathcal{S}_{EstakeGEL,t+n,RSEac}$ ” serían las que ejecutaría también este agente “EstakeGER”, reproduciendo y expandiendo el *desarrollo incluyente* previamente iniciado por “EstakeGEL”, como lo destaca el *nodo-terminal III.18*.

Dicha expansión podrá ser ampliada por la consecuente reacción de “EstakePYMEL” y “EstakePYMER”, actores de nuestra *dinámica social* con un perfil similar al anterior y, en particular, generalmente más cercanos al entorno social local. El proceso indicado por los *nodos III.20 a III.24* para “EstakePYMEL”, a partir de los Conectores “A5” y “8” –el primero representando la formación de los respectivos ensamblajes personales y el segundo reflejando, fundamentalmente, la influencia de la reacción de la *Sociedad Local*-, como ocurriera con “EstakeGER”, implicará la concreción de alguna de las siguientes estrategias alternativas. Por una parte, de tipo exclusivamente “acomodantes” -las implicadas en el *nodo-rutina III.22* y su consecuente *nodo-terminal III.19*-. Por la otra, la ocurrencia de re-construcciones basadas en dinámicas de “revisión estructurante” de los propios objetivos de “mayor rango jerárquico” incluidos en los ensamblajes “ $E_{EstakePYMEL,t}$ ”, seleccionando nuevos

planes “ $H_{EstakePYMEL, t+1, RSEac}$ ” y desarrollando dinámicas de tipo “C2”, promoverá la emergencia de *novedades éticas* conducentes a un *desarrollo incluyente* como el indicado por el *nodo-terminal III.24*. Similar proceso es esperable, en la medida que sus aptitudes lo permitan, de los agentes “EstakePYMER”, según lo grafican los *nodos III.25 a III.29 del Cuadro XLIV*.

**Cuadro XLVIII**



**Sector «RSE<sub>AC</sub> ( III. c )» - Identificación y descripción.**

El Sector « $RSE_{AC}$  ( III. c )» se grafica entre las páginas 42 (Ver Cuadro XLIV) y 43 del proceso general incorporado en el Anexo V, de acuerdo a las respectivas identificaciones como Sector « $RSE_{AC}$  ( III. c1 )» y Sector « $RSE_{AC}$  ( III. c2 )». Los “impulsos” generados por los probables *desarrollos incluyentes* que los agentes “EstakeGEL”, “EstakeGER”, EstakePYMEL” y “EstakePYMER” pueden provocar, probablemente impacten, al menos parcialmente, en el entramado empresarial del “Modo Stockholder”, a partir de la potencial reacción del agente “EstockGEL” -“*Gran Empresario Líder Stockholder* ( $\pi_{estockGEL}$  )-. Éste, con ensamblajes personales “ $E_{EstockGEL, t}$ ” fuertemente condicionados por su preocupación casi exclusiva por los beneficios del *accionista*, no obstante podrá ser influenciado por las *reflexividades* positivas emanadas de los componentes del “Modo Complejo”, así como por una eventual presión social y de mercado, que lo impulsen a interrogarse sobre los aportes de las *novedades éticas* incorporadas por los empresarios integrantes del “Modo Stakeholder”. En caso de comprobar la existencia de vectores positivos para la actividad empresarial, como sería el caso de la promoción de “emprendedores” entre jóvenes con vocación por involucrarse en este tipo de acciones, analizará su adopción, siempre desde su óptica y manteniendo sus objetivos de mayor rango jerárquico: la maximización de los beneficios de sus *accionistas*.

El agente “EstockGEL”, muy probablemente y en forma consistente con su calificación en el “Modo Stockholder”, más que adoptar acciones “ $a_{EstakeGEL, t+1, RSEac}$ ”, las adaptará instrumentalmente, ajustando los medios a fines monetizables y de mercado o, eventualmente, incluso incorporando re-construcciones de tipo “C2” aisladas. En ambas alternativas, sin verdaderas y sostenibles *novedades éticas*, no habrá *desarrollo incluyente* de su parte, ni de los otros empresarios como “EstockGER”, con perfiles similares.

**Sector «RSE<sub>AC</sub> ( III. c )» - Interpretación nodal**

La relación intermodal -generada por la emergencia de *novedades éticas* y los consecuentes *desarrollos incluyentes* graficados según los *nodos-terminales III.13, III.18, III.24 y III. 29-*, se conjuga con las referencias de los Conectores “A1” y “7”, para impactar sobre el agente “EstockGEL”, sin perjuicio de eventuales replicaciones sobre el resto del entramado empresarial del “Modo Stockholder”. La secuencia nodal abarca, en un primer sub-segmento identificado en el *Cuadro XLIV* como *Sector «RSE<sub>AC</sub> ( III. c1 )»*, desde el *nodo-decisión III.30* hasta el Conector “22”, el que nos traslada al segundo sub-segmento *Sector «RSE<sub>AC</sub> ( III. c2 )»*, graficado en la página 43 del proceso incorporado en el *Anexo V*. Este último, destinado a la secuencia correspondiente al agente “EstockGER”, avanza desde el *nodo-decisión III.34* hasta el *nodo-terminal III.38*, a partir del Conector “A6”, portador de las correspondientes *dinámicas de formación de ensamblajes personales ( $\delta^1$ )* de “EstockGER” -*Gran Empresario Seguidor/Retador Stockholder ( $\pi_{estockGER}$ )*-, según lo expuesto en la página 3 del desarrollo general.

Las respuestas que -aplicados métodos de estimación provistos por el Modelo Probit-, se obtengan con respecto a los *nodos-decisión III.30 y III.31*, nuevamente quedarán, en alto grado, condicionadas por las características dominantes del “perfil” de “EstockGEL”. Consecuentemente, aún adoptada una opción favorable a la incorporación de las “novedades” emergentes del “Modo Stakeholder”, ante la interrogante representada por el *nodo-decisión III.31*, se planteará respuestas diferentes a sus colegas “responsables”. De acuerdo con lo graficado por los *nodos-rutina III.32 y III.33-*, procurará mantener el liderazgo del Mercado, compartiéndolo con “EstakeGEL”, sin modificar en forma sostenida su ordenamiento de fines, en los cuales

seguirá privando el casi exclusivo compromiso con uno de los *stakeholders*: el *accionista*.

Las acciones emergentes de su actuación, si bien ya no serán solamente de tipo “ $a_{\text{EstockGEL}, t, \text{CE}}$ ”, sino que probablemente se transformen en “ $a_{\text{EstockGEL}, t+1, \text{RSEac}}$ ”, cabe destacar que su ensamblaje personal “ $E_{\text{EstockGEL}, t}$ ” no habrá variado en el instante “ $t+1$ ”, justificándose también aquí lo que concluye el *nodo-terminal III.19*: “sin *novedades éticas*, no se producirá *desarrollo incluyente*”, en la medida que los demás integrantes de la *Sociedad Mundial* y de la *Sociedad Local*, nuevamente así lo apreciarán, y reaccionarán no recalificando a la empresa y su valoración por la sociedad que componen.

El agente “EstockGER”, a los efectos de mantener su posicionamiento en el Mercado, y de acuerdo con sus estrategias de “seguimiento del líder”, se planteará la adopción de iniciativas del tipo de las acciones “ $a_{i, t+1, \text{RSEac}}$ ”, tampoco por una voluntad de re-construcción sostenible (“C2”) de su estructura de objetivos y consecuente priorización de los mismos, sino por meras razones utilitarias. Consecuentemente, luego de probables respuestas positivas a los *nodos-decisión III.34* y *III.35*, en el marco del carácter estocástico con que se identifican estos *nodos-decisión*, podemos prever que muy probablemente optará por una incorporación instrumental de tales “novedades”, según lo grafican los *nodos-rutina III.36* y *III.37*. Por todo lo anterior, nuestro pronóstico, desde estos agentes “EstockGER”, no incluye la emergencia de *novedades éticas*. Por el contrario y como lo refleja el *nodo-terminal III.38*, sin re-construcciones del tipo “C2” dado “R2”, no habrá *desarrollo incluyente*.

***Sector «RSE<sub>AC</sub> ( III. d )» - Identificación y descripción.***

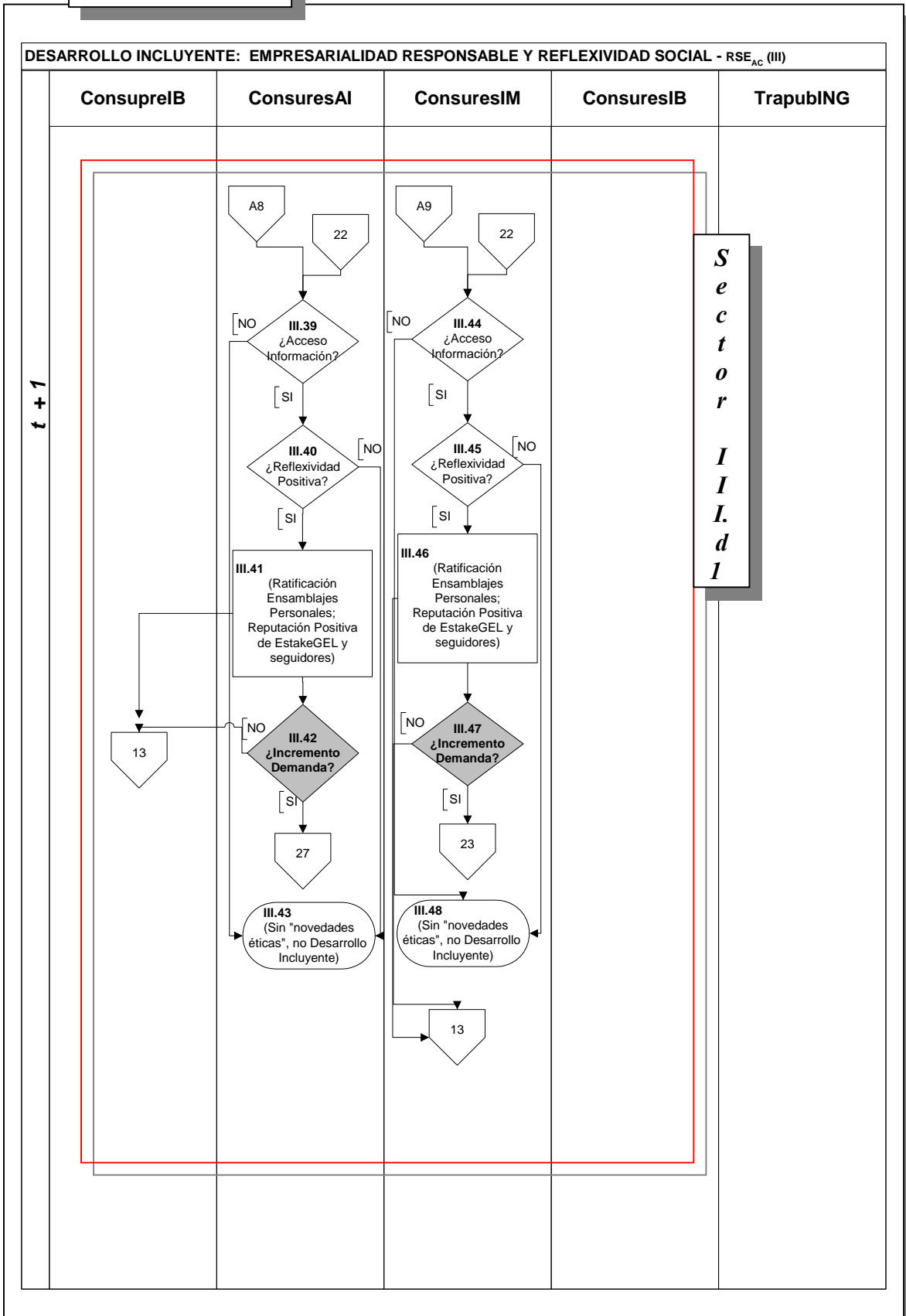
El Sector « $RSE_{AC}$  ( III. d )» describe los impactos esperables de los “impulsos” del empresariado del “Modo Stakeholder” y del “Modo Stockholder”, sobre los demás agentes-persona integrados a esta primera versión, identificando las eventuales *reflexividades* que se produzcan. Su desarrollo se representa en las páginas 44 y 45 del *Anexo V*, así como, parcialmente, en el *Cuadro XLIX*, donde se grafica el Sector « $RSE_{AC}$  ( III. d1 )».

Ante la ausencia de reacciones esperables de los *consumidores* del “Modo Stockholder”, el Sector « $RSE_{AC}$  ( III. d1 )» del *Cuadro XLIX* sirve de apoyo gráfico para la explicación de una muy probable incorporación de un incremento de las compras de productos y servicios por parte de los “Consumidores responsables”. Los agentes de tipo “ConsuresAI” -*Consumidor Altos Ingresos Responsable* ( $\pi_{consuresAI}$ ) y “ConsuresIM” -*Consumidor Ingresos Medios Responsable* ( $\pi_{consuresIM}$ )-, generarían reacciones favorables a “EstakeGEL”, “EstakeGER”, “EstakePYMEL” y “EstakePYMER”, sea a través de un reforzamiento de su opinión o, incluso, “incentivando” la sostenibilidad de las iniciativas  $RSE_{AC}$ , mediante una permanente demanda agregada incremental, de acuerdo al “enriquecimiento” encadenado entre “perspectivas”, que los *Mapas Estratégicos* pronosticaran.

Complementariamente, entre los *trabajadores* encontramos a los agentes tipo “TraprRES” -*Trabajador Privado Responsable* ( $\pi_{traprRES}$ )-, también con altas probabilidades de reaccionar positivamente, frente a iniciativas como, por ejemplo, de “Voluntariado Corporativo”. Si así ocurriera, mejoraría la *productividad* de las empresas dirigidas por *empresarios responsables*, lo que constituiría un nuevo “incentivo” a las  $RSE_{AC}$ .



Cuadro XLIX



**Sector « $RSE_{AC}$  ( III. d )» - Interpretación nodal**

El Sector « $RSE_{AC}$  ( III. d1 )» expuesto en el Cuadro XLIX –pertenece al proceso global del Anexo V, al cual se incorpora en su página 44-, se dedica a la evaluación del probable proceder de “ConsuresAI” y “ConsuresIM”, de acuerdo con el contenido de los respectivos ensamblajes personales -“ $E_{ConsuresAI, t-n}$ ” y “ $E_{ConsuresIM, t-n}$ ”, emergentes de dinámicas “ $\delta^I_{i, (t-n)}$ ”, a las que hacen referencia los Conectores “A8” y “A9”, cuyo desarrollo original se referencia en la página 4 del proceso global, de acuerdo con los nodos-postulado O.31 a O.34.

De los respectivos ensamblajes de estos “consumidores responsables”, destacan su alto contenido de “valores éticos”, su priorización por la persona, la familia y la Comunidad, así como su muy favorable apreciación de la integridad, veracidad, confianza y transparencia en el trato con las empresas. El compromiso social que sus dinámicas éticas “ $\delta^e_{ConsuresAI}$ ” y “ $\delta^e_{ConsuresIM}$ ” reflejan, así como su enfoque de la “acción de compra”, con un alto grado de prelación de la responsabilidad social y medio-ambiental del oferente, se constituyen en los aspectos más relevantes para la estimación de los correspondientes “Índices de conveniencia” y de los consecuentes resultados estocásticos de los nodos-decisión involucrados.

Los “consumidores responsables” considerados, recibirán los impactos de los “impulsos intramodales” generados por las iniciativas  $RSE_{AC}$  implementadas por “EstakeGEL” y otros empresarios del “Modo Stakeholder”, así como las reacciones de los agentes del “Modo Stockholder”, según lo grafica el Conector “22”. Una eventual “asimetría de información entre consumidores y empresarios” en el entorno social en el que se despliega la dinámica social  $\Delta_{G,(t+1)}$ , nuevamente impone la presencia del nodo-decisión III.39, planteándose la interrogante sobre el efectivo acceso al conocimiento

de las “novedades” ocurridas. De ello dependerá la efectivización del “impacto” sobre “ConsuresAI”, en tanto que el *nodo-decisión III.44* cumple similar función, ahora con respecto a “ConsuresIM”.

Potenciales respuestas negativas conducirían a los *odos-terminales III.43* y *III.48*, sin emergencia de *novedades éticas* ni “incentivos” a la sostenibilidad del *desarrollo incluyente*. Por otra parte, una alternativa positiva daría paso a los respectivos *odos-constructivos III.41* y *III.46*, donde se “ratifican” los *ensamblajes personales* “ $E_{ConsuresAI, t}$ ” y “ $E_{ConsuresIM, t}$ ”, concretándose *dinámicas* “ $\delta^2_{ConsuresAI, t+1, RSEac}$ ” y “ $\delta^2_{ConsuresIM, t+1, RSEac}$ ”, portadoras de una “buena imagen” y reputación de “EstakeGEL”, “EstakeGER”, “EstakePYMEL” y “EstakePYMER” –según lo representa el Conector “13”, conduciéndonos a la página 1 del proceso global-, o incluso y según lo evalúa la interrogante de los *nodo-decisión III.42* y *III.47*, a la generación de una demanda agregada, constituyéndose ésta en un nuevo incentivo para la sostenibilidad de las iniciativas de  $RSE_{AC}$  que estamos analizando. En este caso, procederá el Conector “23”, el que “reingresa” como “incentivo” al *nodo-constructivo III.12* y a sus semejantes *III.17*, *III.23* y *III.28* (Ver *Cuadro XLIV*).

La resolución de los *odos-decisión III.42* y *III.47*, seguirá un proceso estocástico que, en principio y como lo expresáramos con respecto a las iniciativas  $RSE_{VPE}$  y  $RSE_{ATE}$ , podría asociarse con distribuciones teóricas de densidad “*ji-cuadrada*”, cuyas respectivas tablas posibilitarían estimar el valor del incremento de demanda generable por las *dinámicas* “ $\delta^2_{ConsuresAI, t+1, RSEac}$ ” y “ $\delta^2_{ConsuresIM, t+1, RSEac}$ ”. Por otra parte, estos *odos-decisión*, dado su carácter dicotómico, se constituyen en casos tratables por el Modelo Probit. En esta ocasión, los componentes de los “perfiles” de “ConsuresAI” y “ConsuresIM”, previamente ordenados y escalarizados según su

mayor o menor sensibilidad a la responsabilidad social, serán los vectores relevantes de los correspondientes “Índices de conveniencia” o “variables latentes”.

El Sector « $RSE_{AC}$  ( III. d2 )» expuesto en la página 45 del proceso global del Anexo V, referencia los eventuales impactos en los *trabajadores*, en particular en los “Trabajadores responsables” -integrantes del “Modo Stakeholder”-, que desarrollan sus actividades en el sector privado, representados por el agente-tipo “TraprRES”. Sobre estos últimos, cuya *dinámica* “ $\delta^1_{TraprRES}$ ” fuera oportunamente analizada en la página 5 del antes mencionado proceso global, con un principio de intervención durante el instante “t” –del cual deviene el Conector “A2”-, ahora se interrogan sobre un tema que generalmente los involucra: el “Voluntariado Corporativo”, según lo grafica el *nodo-decisión III.49*.

Una respuesta positiva conduce al siguiente *nodo-decisión III.50*, el que nos remite –de contestarse afirmativamente-, al *nodo-constructivo III.73*, mediante el cual se grafica la “ratificación” de los *ensamblajes personales* “ $E_{TraprRES, t}$ ”. La emergencia de *novedades éticas* en su entorno laboral, podrá orientar sus haces de planes de acción “ $H_{TraprRES, t+n, RSEac}$ ”, de forma de incorporar en sus futuras “ $\delta^2_{TraprRES, t+n, RSEac}$ ”, acciones que impliquen una “mayor productividad”. Todo esto queda implicado en el *nodo-decisión III.53*, cuya resolución estocástica, más allá de reiterarse la probable presencia de distribuciones teóricas “ji-cuadrada”, recomienda la aplicación del Modelo Probit.

Por otra parte, también con respecto a estas iniciativas  $RSE_{AC}$  se esperan *reflexividades* positivas desde los *Promotores Privados de RSE*, ahora en este nuevo instante “t+1” y ante la consolidación de las acciones “ $a_{EstakeGEL, t+1, RSEac}$ ”, desarrolladas o estratégicamente planeadas por “EstakeGEL” y sus seguidores. Dichas

instituciones seguramente actuarán de acuerdo con lo que establece el *nodo-constructivo III.54*, re-evaluando los *ensamblajes personales* “ $E_{EstakeGEL, t+1}$ ”, “ $E_{EstakeGER, t+1}$ ”, “ $E_{EstakePYMEL, t+1}$ ” y “ $E_{EstakePYMER, t+1}$ ”, y ofreciendo -como lo representa el *nodo-constructivo III.56-*, capacitación, acompañamiento y difusión de “mejores prácticas”.

Finalmente, los Conectores “6” y “13” nos remiten nuevamente a la parte inferior de la página 1, en tanto que los Conectores “23” y “24” reingresan en los *nodos-constructivos III.12, III.17, III.23 y III.28* -Ver *Cuadro XLIV* y la página 42 del proceso general expuesto en el *Anexo V-*, oficiando, respectivamente, de “incentivos” y “apoyos” para la consolidación de las *novedades éticas* y del consecuente *desarrollo incluyente* que nuestro *Modelo Teórico* explica, de acuerdo con la *dinámica social*  $\Delta_{G,(t+1)}$  que, generada por iniciativas de tipo “Apoyo a la Comunidad « $RSE_{AC}$ »”, en este numeral hemos evaluado.

### **5.3.3.2 Síntesis y Conclusiones parciales**

La caracterización general y las conclusiones parciales que hemos extraído del desarrollo efectuado sobre las iniciativas  $RSE_{AC}$ , fundamentan la inclusión del presente numeral, a modo de síntesis de los aportes considerados durante el diseño de nuestro *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente*.

- I. La iniciativa “Apoyo a la Comunidad « $RSE_{AC}$ »” referencia al “amplio rango de acciones que la empresa realiza para maximizar el impacto de sus contribuciones, ya sean en dinero, tiempo, productos, servicios, conocimientos u otros recursos, que están dirigidas hacia las comunidades en las cuales opera. Incluye el apoyo al espíritu

emprendedor, apuntando a un mayor crecimiento económico de toda la sociedad”<sup>652</sup>.

- II. Nuestra perspectiva sobre la implementación de esta tipología de acciones de  $RSE_{AC}$ , parte de una clara diferenciación entre “Filantropía” y las iniciativas de  $RSE$ , por lo que necesariamente –ya en el campo de las ideas y modelos teórico-económicos, así como también en los del ámbito real-empírico-, debemos establecer un primer axioma referencial: la responsabilidad social no implica “repartir”, sino *compartir socialmente* la riqueza generada por la Empresa, como miembro relevante de la Sociedad a la que sirve. Para ello, será de significativa importancia la incorporación de la  $RSE_{AC}$  en la estrategia empresarial, evitando su tratamiento como perteneciente a un espacio independiente de la gestión principal.
- III. El *Modelo Teórico*, en su primera versión, no incorpora “simultaneidad”. Consecuentemente, se evalúan *dinámicas sociales* generadas a partir de la incorporación al Mercado de iniciativas de tipo  $RSE_{AC}$  por parte de un *Gran Empresario Líder Stakeholder “EstakeGEL”*, sus “impulsos” intra e intermodales y, fundamentalmente, las *reflexividades* esperables de los respectivos impactos. Por tanto, no se permite el origen de similares iniciativas desde otros agentes, sean estos *empresarios, consumidores o trabajadores*.
- IV. La resolución estocástica, o incluso intuitiva, de los “impulsos” y *reflexividades* esperables de la aplicación de estas acciones de  $RSE_{AC}$ , así

---

<sup>652</sup> [www.deres.org.uy](http://www.deres.org.uy).

como su propia selección de entre el menú de opciones de iniciativas de RSE posibles, queda estrictamente condicionada por las previas *dinámicas de formación de ensamblajes personales* ( $\delta^1$ ) de los agentes involucrados (las que hemos estudiado en el numeral 5.2), de cuyos “perfiles” y consecuentes ( $E_{it}$ ) dependerá el resultado en los diversos *odos-decisión*. Las características de las variables dicotómicas a que los mismos hacen referencia, sugieren la aplicación del Modelo Probit, como una de las mejores alternativas metodológicas para su estimación.

- V. La decisión de un gran empresario responsable líder, respecto a la inclusión de “ $P_{EstakeGEL, t, RSEac}$ ” en su “Haz de Planes” ( $H_{EstakeGEL,t}$ ), estará fuertemente condicionada por los vectores dominantes del perfil con que hemos identificado a los agentes “EstakeGEL”. Destacan sus “valores éticos” y su preocupación por la Comunidad, así como las *dinámicas ética y cognitiva* que lo caracterizan, con el significativo peso de su “compromiso social”. Su afinidad a “doctrinas económicas”, la “interpretación del rol del Estado y del sector privado” y su “proyecto de vida”, fundamentan su visión de la “razón de ser del Empresario y su lugar en la Economía y la Sociedad. El “aporte social”, en el marco de los objetivos empresariales dominantes, constituye un vector relevante, apuntalado por sus “creencias y valores personales”. Con la inclusión de acciones de  $RSE_{AC}$  entre sus *dinámicas* “ $\delta^2_{i, t+n}$ ”, procurará contribuir a la generación y sostenibilidad de una *envolvente ética* que caracterice a su entorno social.

- VI. La incorporación del “principio económico” en el *Proceso Asignativo Personal Instantáneo* ( $PA_{EstakeGEL,t}$ ), si bien analíticamente se destaca dentro de la exposición gráfica de la *dinámica social* generada por la tipología  $RSE_{VPE}$ , tiene validez también para las iniciativas  $RSE_{AC}$ .
- VII. La evaluación realizada de esta tipología  $RSE_{AC}$ , confirma nuevamente que sólo la incorporación en los haces de planes personales seleccionados “ $H_{i,t+n,RSEac}$ ” y en las correspondientes *dinámicas* “ $\delta^2_{i,t+n,RSEac}$ ”, de acciones “ $a_{i,t,RSEac}$ ” sostenibles, “coordinadas” de acuerdo con re-construcciones o *loops* de tipo «“C2” dado “R2”» o, en otros términos, la verdadera generación de cambios del ordenamiento de objetivos dominantes a favor de la responsabilidad social de las empresas (“revisión estructurante”), posibilitan la emergencia de *novedades éticas* y del *desarrollo incluyente*.
- VIII. Las demás re-construcciones, sean de tipo «“C1” dado “R2”» (adecuación acomodante de medios a fines), o incluso de “C2” transitorias, podrán implicar variaciones circunstanciales en las rutinas comercial-empresariales “ $a_{i,t,CE}$ ”, pero sin transformación socialmente responsable de los ensamblajes ( $E_{i(t+n)}$ ), lo que así apreciado por la *Sociedad Mundial* y la *Sociedad Local*, no producirán cambios significativos en la valoración social de la empresa, tampoco en este tipo de  $RSE_{AC}$ . En tal sentido, acciones exclusivamente “filantrópicas” y planificadas “en paralelo” a la gestión empresarial, no conducirán más allá de operaciones similares a las de sus colegas del “Modo Stockholder”.



- IX. Por el contrario, procesos de *desarrollo incluyente* -como los que ocurrirán como consecuencia de la incorporación estratégica de la  $RSE_{AC}$ , pueden provocar un potencial “contagio” en buena parte del medio empresarial del “Modo Stakeholder”, impactando favorablemente e “impulsando” a los agentes “EstakeGER”, “EstakePYMEL” e, incluso, a los “EstakePYMER” –como lo demuestra el caso antes comentado sobre empresarios PyME de Uruguay-, a imitar la gestión innovadora de “EstakeGEL”, promoviendo ellos mismos nuevas emergencias de *novedades éticas*.
- X. Sin embargo, cabe señalar que sólo la sostenibilidad de aplicación de acciones de  $RSE_{AC}$  creará la necesaria confianza en los demás agentes, para que emerjan eventuales *reflexividades*, las que a su tiempo servirán de “incentivo” a la persistencia de aquellos que optaron por estas “ $a_{i, t+n, RSEac}$ ”. Consecuentemente, en el instante “ $t$ ” de nuestro desarrollo, antes de la consolidación de la referida “confianza” en el verdadero rumbo adoptado por el empresario responsable “EstakeGEL”, no es significativamente esperable una reacción positiva de parte de *consumidores y trabajadores*.
- XI. Por el contrario, en el instante “ $t+1$ ”, la secuencia por la que “EstakeGEL” y sus seguidores profundizan en la implementación de acciones contempladas en este tipo de iniciativas de  $RSE_{AC}$ , se desarrolla como un proceso endógeno-estocástico, con potencial emergencia de *novedades éticas*, las que generarán, de acontecer, un *desarrollo incluyente*, con la consecuente re-valorización social de la empresa. De

acuerdo con su escasa habitualidad, en nuestro “mundo ideal” lo caracterizamos con una distribución teórica de densidad de probabilidades de tipo “Poisson”, resolviéndose sus *nodos-decisión* más relevantes –todos ellos dicotómicos-, según *Índices de conveniencia* “regresados” por los vectores más significativos de los respectivos perfiles de empresarios responsables.

XII. Para todo ello, “EstakeGEL” y los demás empresarios que genuinamente sigan sus iniciativas de *RSE*, deberán -como primera e imprescindible condicionante para el éxito de la valuación positiva del esfuerzo-, incorporar la  $RSE_{AC}$  en su Misión, Visión y Estrategias Generales, como un componente relevante de sus Valores. La introducción oportuna de todos estos factores en los *Mapas Estratégicos*, donde los planes “ $H_{EstakeGEL, t+n, RSEac}$ ” y las acciones “ $a_{EstakeGEL, t+n, RSEac}$ ” se integrarán en los respectivos *Temas Estratégicos*, transformarán las *dinámicas* “ $\delta^2_{EstakeGEL, t+n, RSEac}$ ” en vectores de una gestión empresarial global y sistémica.

XIII. Entre las *leyes* de nuestro *Modelo Teórico*, en general y muy en particular con respecto a las iniciativas de  $RSE_{AC}$ , se establece que “actuar responsablemente” no implica “irracionalidad” o “ausencia de planificación y evaluación económica”. Por el contrario, recomendamos el seguimiento de una metodología similar a la que Kaplan & Norton proponen, de acuerdo a tres etapas: (i) *Descripción de las acciones* “ $a_{EstakeGEL, t+n, RSEac}$ ”, en su carácter de relevantes *activos intangibles* de las empresas; (ii) *Alineación e integración* de dichos *activos intangibles*,

según *Familias de puestos de trabajo estratégicos*, *Agenda de cambios* y *Contribución de la RSE<sub>AC</sub>*; y (iii) *Medición de resultados de RSE<sub>AC</sub>*.

- XIV. La “medición” de las iniciativas de *RSE<sub>AC</sub>* no se debe evaluar según la cantidad de dinero gastado para desarrollarlas: “El valor de los *activos intangibles* (las intervenciones de *RSE<sub>AC</sub>*) proviene de lo bien que estén alineados con las prioridades estratégicas de la empresa, no por lo que cuesta crearlos o por lo que valen por separado”.<sup>653</sup> Consecuentemente, recomendamos adicionar a los tradicionales integrantes de la “Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento”: *capital humano*, *capital de información* y *capital organizacional*, un cuarto componente: la *RSE<sub>AC</sub>*. En suma, promovemos su valuación económica a través del “enriquecimiento” provocado en los demás activos tangibles e intangibles de la empresa.
- XV. La búsqueda de “creación de valor” a través de la implementación de *RSE<sub>AC</sub>*, delimita la más relevante diferencia con la “Filantropía”. Sólo procediendo de esta forma podrá lograrse que el proceso endógeno-estocástico de “enriquecimiento” encadenado entre las perspectivas de “Aprendizaje y Crecimiento”, “Procesos Internos”, “Clientes” y “Financiera”, se desarrolle con la sostenibilidad necesaria para que emerjan *novedades éticas* y, de importancia no menor, se produzca el “contagio” esperado hacia el resto del Mercado.
- XVI. De acuerdo con Kaplan & Norton, para todo ello, se deberá: (i) *Cuantificar*, estableciendo metas; (ii) *Definir el límite de tiempo* en el

---

<sup>653</sup> Kaplan, R.S. y Norton, D.P., 2004, p. 254.

cual se esperan obtener los resultados; y (iii) *Seleccionar iniciativas*, eligiendo las inversiones estratégicas y planes de acción que, incorporados en las respectivas “ $\delta^2_{EstakeGEL, t+n, RSEac}$ ”, le permitirán a la organización alcanzar el desempeño buscado, dentro de los marcos temporales establecidos.<sup>654</sup>

XVII. Por otra parte, la efectiva emergencia de “novedades éticas” en el mercado, introducidas por el *Gran Empresario Stakeholder Líder*, una vez generada la confianza en su sostenibilidad, podrá “impulsar” una reacción intramodal, impactando sobre los otros empresarios responsables. Los que cuenten con aptitudes, podrán actuar en consecuencia, sea por “seguimiento al líder”, en el caso de “EstakeGER” -*Gran Empresario Seguidor/Retador Stakeholder* -, o para no perder “cuota de mercado”, razón por la cual reaccionaría “EstakePYMEL” – *Empresario PyME Líder Stakeholder*-. La “cercanía” de este tipo de agente y de los empresarios “EstakePYMER” con el entorno social en el que actúan, lo comprometerán a participar. Y de proceder conforme a lo actuado en materia de  $RSE_{AC}$  por “EstakeGEL”, también en estas instancias de la *dinámica social* global, probablemente se produzcan emergencias de *novedades éticas* y ocasiones de *desarrollo incluyente*.

XVIII. Los “impulsos” por acciones “ $a_{EstakeGEL, t+1, RSEac}$ ”, ahora expandidas en el Mercado por el “contagio” esperable sobre “EstakeGER”, “EstakePYMEL” y “EstakePYMER”, podrán trascender la frontera modal, “tentando” a los propios integrantes del entramado empresarial del “Modo Stockholder”. Esto sólo ocurriría si dichos agentes

---

<sup>654</sup> Adaptado de Kaplan & Norton, 2004, p. 423.

constataran la existencia de potenciales oportunidades empresariales redituables. Sus *dinámicas cognitivas* ( $\delta^c_i$ )<sup>655</sup> los impulsarán a incorporar aquellas estrategias que les permitan mantener su competitividad, sin descuidar, para ello, la imagen y reputación empresarial. Cabe acotar que en estos casos, una vez más estaremos en presencia de *dinámica de adecuación acomodante* y, por tanto, de las mismas no esperamos la emergencia de *novedades éticas* ni de *desarrollos incluyentes*.

- XIX. Por su parte, como ya ocurriera con  $RSE_{VPE}$  y  $RSE_{ATE}$ , de los *consumidores y trabajadores responsables* también podrán surgir “incentivos” a la sostenibilidad de las “novedades” introducidas en el Mercado, materializados, respectivamente, a través de una probable demanda agregada, así como de un eventual incremento en la *productividad*.
- XX. Los *consumidores*, recibido el impacto de los “impulsos” generados desde los *empresarios*, reaccionarán a través de un proceso estocástico que, en principio, podría asociarse con distribuciones teóricas de densidad probabilística de tipo “*ji-cuadrada*”, cuyas respectivas tablas posibilitan estimar el propio valor del incremento de demanda generable por las acciones “ $a_{i, t+1, RSEac}$ ” desplegadas por estos agentes.
- XXI. Los *nodos-decisión* que, dicotómicamente, resuelven la potencial reacción de los *consumidores responsables* frente a los impactos de estas iniciativas  $RSE_{AC}$ , constituyen casos tratables por los Modelos Probit.

---

<sup>655</sup>  $\delta^c_i$ : *Dinámica cognitiva* de la persona “i”, que “sintetiza las dimensiones personales de cognición” y que, en nuestra modelización, consideramos uniforme, sin desconocer el peso de las características de las sociedades a que pertenecen, en cuanto al “desenvolvimiento de capacidades conducentes a la «adopción de decisiones»”.

Los componentes de los respectivos “perfiles”, previamente ordenados y escalarizados según su mayor o menor sensibilidad a la responsabilidad social, serán los vectores más relevantes de los correspondientes “Índices de conveniencia” o “variables latentes”, durante la estimación de las respuestas esperables.

XXII. Los factores prioritarios de los respectivos perfiles de los “Consumidores responsables” explican sus *reflexividades* favorables. Destacan su alto contenido de “valores éticos”, su priorización por la persona, la familia y la Comunidad, así como su muy genuina apreciación de la integridad, veracidad, confianza y transparencia en el trato con las empresas.

XXIII. Por su parte, la actitud entre los *trabajadores responsables*, podrá también traducirse en *reflexividades* positivas, las que se constituirán en “incentivos” para la sostenibilidad de las iniciativas  $RSE_{AC}$ . Si así ocurriera, ante las “novedades” incorporadas al Mercado por *empresarios responsables*, los *trabajadores responsables* re-construirán sus haces de planes para los instantes siguientes ( $H_{TraprRES, t+n, RSEac}$ ), de forma de incorporar en futuras dinámicas “ $\delta^2_{TraprRES, t+n, RSEac}$ ”, acciones “ $a_{TraprRES, t+n, RSEac}$ ” que impliquen una eventual “mayor productividad”.

XXIV. Para la estimación probabilística de todas estas *reflexividades*, deberá tomarse en consideración la existencia de una eventual asimetría de información entre *empresarios, consumidores y trabajadores*, la que también en este tipo de  $RSE_{AC}$ , puede anular, por desconocimiento, las

potenciales reacciones teóricamente esperables, de *consumidores* y *trabajadores*.

XXV. Por último, como ocurriera con respecto a las anteriores iniciativas de *RSE*, cabe señalar que aquellos empresarios que incorporen o planeen introducir acciones de *RSE<sub>AC</sub>* en sus “haces seleccionados”, contarán con el apoyo de las organizaciones de *Promotores Privados de RSE*, durante todos los instantes de las *dinámicas* “ $\delta^2_{i, t+n, RSEac}$ ”. Estas instituciones procederán, muy probablemente, a ofrecer oportunidades de capacitación, acompañamiento y difusión de “mejores prácticas”, entre otros múltiples asesoramientos especializados.

#### **5.3.4 RSE: Iniciativa de Protección del Medio Ambiente «RSE<sub>PMA</sub> (IV)»**

La iniciativa de “Protección del Medio Ambiente”, DERES la define como “El compromiso de la organización empresarial con el Medio Ambiente y el Desarrollo Sustentable. Abarca temas tales como la optimización de los recursos naturales, su preocupación por el manejo de residuos, la capacitación y concientización de su personal. Esto, que hoy inclusive se encuentra normatizado, implica una inclinación permanente y consciente del empresario para evaluar el impacto medio ambiental que tienen sus acciones”.<sup>656</sup>

Las páginas 46 a 60 del proceso global integrado como *Anexo V*, están dedicadas a la descripción gráfica de la *dinámica social* generada por esta iniciativa, compuesta por los *nodos* identificados de *IV.1* a *IV.37*, los cuales serán explicados e interpretados a continuación.

---

<sup>656</sup> [www.deres.org.uy](http://www.deres.org.uy).

### 5.3.4.1 Desarrollo e interpretación

Al igual que ocurriera con las iniciativas precedentes, nuestra exposición comenzará con una “Historia general” del proceso, para luego incursionar en una evaluación detallada de sus sectores o segmentos más relevantes. Las conclusiones parciales se incluyen, conjuntamente, al final de su desarrollo, en el numeral 5.3.4.2.

#### Historia General

El *empresario* “EstakeGEL” –a cargo de una “gran empresa líder en su mercado”-, e identificado como “*Gran Empresario Líder Stakeholder* ( $\pi_{estakeGEL}$ )”, luego de evaluadas otras alternativas y en atención a sus “objetivos dominantes personales” ( $O_{EstakeGEL t}$ )<sup>657</sup> y demás factores de su *ensamblaje personal* ( $e_{EstakeGEL t}$ )<sup>658</sup>, decide adoptar iniciativas de *RSE* de tipo “Protección del Medio Ambiente ( $RSE_{PMA}$ )”.

Entre los aspectos de su perfil (ver alternativas generales en *Inciso A. del Anexo II*) que más impulsan esta adopción, cabe señalar la inclusión entre sus objetivos dominantes, de la preocupación por la “Persona”, la “Comunidad” y el “Medio Ambiente”, todo ello sustentado por una *dinámica ética* “ $\delta^e_{EstakeGEL}$ ” en la que destacan sus “Creencias y Valores”, así como sus actitudes tendentes al “compromiso social”. Las dinámicas *cognitiva* “ $\delta^c_{EstockGEL}$ ”<sup>659</sup> y *cultural*, consecuente con lo previamente expuesto, reflejan una particular visión del crecimiento económico, cercana a conceptualizaciones tales como las de *desarrollo sustentable*. Como empresario y

---

<sup>657</sup> Objetivos de la persona “i” en el instante “t”, con o sin valor susceptible de expresión monetaria, consistentes o inconsistentes, primarios o secundarios, y jerarquizados de acuerdo a los respectivos ensamblajes personales. Se asumen como “dominantes” a aquellos de “mayor rango jerárquico”.

<sup>658</sup> Estado de la persona “i” en el instante “t”, es decir, cuando adopta su haz de planes, con acciones vinculadas y no vinculadas a la *RSE*, como emisor (*empresarios*).

<sup>659</sup>  $\delta^c_i$ : *Dinámica cognitiva* de la persona “i”, que “sintetiza las dimensiones personales de cognición” y que, en nuestra modelización, consideramos uniforme, sin desconocer el peso de las características de las sociedades a que pertenecen, en cuanto al “desenvolvimiento de capacidades conducentes a la «adopción de decisiones»”.



como ser humano, su horizonte temporal focaliza, especialmente, el mediano y largo plazo, conciliando los objetivos empresariales de “mayor rango jerárquico”, con los personales. Su posicionamiento de liderazgo en el Mercado, es el resultado de sus estrategias de competitividad e innovación. A estas últimas responden las acciones de  $RSE_{PMA}$  -según una respuesta positiva a la interrogante del *nodo-decisión IV.1* y de acuerdo con lo que establece el *nodo-constructivo IV.2-*, que resuelve emprender, en el marco de su “Proyecto de vida” y en concordancia con su concepción de la relación entre Empresa, Comunidad y Medio Ambiente.

Por otra parte, son de aplicación, a esta *dinámica social*, las secuencias oportunamente graficadas en la página 2 del proceso general (Ver *Cuadro XXIX*), donde se exponen –en los *nodos-decisión I.4* y *I.5-*, las opciones de “EstakeGEL”, propias de un *Proceso Asignativo Personal Instantáneo* ( $PA_{EstakeGEL,t}$ ) desarrollado en el instante “t”. Entonces, evaluaba diversas alternativas de *Planes de Acción*, entre los que se incluían aquellos vinculados a iniciativas ya comentadas ( $RSE_{VPE}$ ,  $RSE_{ATE}$  y  $RSE_{AC}$ ), así como acciones estrictamente comerciales ( $a_{EstakeGEL,t,CE}$ )<sup>660</sup>, similares a las generalmente esperables de los empresarios integrados al “Modo Stockholder”. Alternativamente, este *empresario responsable* podría optar por la inclusión, en su “Haz” seleccionado ( $H_{EstakeGEL,t}$ )<sup>661</sup> de planes “ $P_{EstakeGEL,t,RSEpma}$ ”, pertenecientes a este cuarto tipo  $RSE_{PMA}$  a que ahora nos referimos, y hacia el cual, finalmente, nos condujo el Conector “25”.

---

<sup>660</sup> Se incluyen en esta tipología todas aquellos *haces* y *acciones totales* que no contengan iniciativas de  $RSE$ , representando la actividad estrictamente empresarial y comercial de la empresa.

<sup>661</sup>  $H_{it}$ : Haz de planes de acción personales instantáneos de la persona “i” en el instante “t”, originales y re-constituidos, incluyendo iniciativas vinculadas o no a la  $RSE$ . El intento de su ejecución por parte de la persona “i” en el instante “t”, en el marco de la *dinámica social* “ $\Delta_G$ ” y según las características de la sociedad “G”, “es susceptible de producir *novedades*, esto es, productos (ocurrencias) *no previstos* de todo tipo –en la persona “i”, en otras personas, en el medio, etc.” (Rubio de Urquía, R., 2005, p. 89).

Una decisión favorable sobre emprendimientos de  $RSE_{PMA}$  y su aplicación continuada por parte del empresario “*EstakeGEL*”, de por sí se constituye en una oportunidad de emergencia de *novedades éticas*, posibilitando la concreción de un proceso endógeno-estocástico de *desarrollo incluyente*, a través de *loops*, *autorreflexividades* o re-construcciones de tipo “C2”, según la *realizabilidad extrínseca* dada por “R2”.

La eventual ocurrencia de “contagios” hacia el resto del Mercado, será oportunamente considerada, con la especial característica que le asignamos en nuestro “mundo ideal” a esta tipología de  $RSE_{PMA}$ , la que, entendemos, impactará solamente en el “Modo Stakeholder” –el que incluye a todos aquellos agentes (*empresarios, consumidores y trabajadores*) sensibles a las acciones de  $RSE$ -, por lo que los agentes del “Modo Stockholder” alcanzados por los “impulsos” de estas iniciativas, constituirán un “conjunto vacío”. Consecuentemente, el habitual “*Sector c*” de nuestros gráficos anteriores, en este caso no existe.

Por el contrario, de los *empresarios* seguidores del “líder”, pertenezcan éstos a una “gran empresa seguidora / retadora stakeholder” ( $\pi_{estakeGER}$ ), así como a los que individualizamos como “*Empresario PyME Líder Stakeholder*” ( $\pi_{estakePYMEL}$ ) -las grandes empresas locales-, podrán emerger *novedades éticas*, siempre que su “reacción” a las iniciativas del líder se refleje en verdaderas y sostenibles estrategias de  $RSE$ , integradas a sus respectivos *Temas Estratégicos*, como lo explicáramos detalladamente en oportunidad de comentar la precedente iniciativa  $RSE_{AC}$ . Asimismo y en la medida que el “contagio” conduzca a simples alteraciones de “medios” –sin reestructuración de fines (“C2”) o categorización de objetivos de “mayor rango jerárquico”-, tendremos una mera *dinámica de adecuación acomodante*.

Al respecto de los *consumidores*, entendemos muy probable una reacción positiva de parte de aquel categorizado como “*Consumidor Altos Ingresos Responsable* ( $\pi_{\text{consuresAI}}$ ). No pensamos lo mismo con los otros integrantes del mercado de consumo, sean estos “Consumidores Responsables” de tipo “ConsuresIM” o “ConsuresIB”, limitados por sus ingresos y consecuente aptitud para el desarrollo efectivo de sus sensibilidades sociales. Tampoco los “Consumidores Precio-Beneficio” se sumarán a la demanda agregada de “productos y servicios responsables”, al menos basados en este tipo de acciones de  $RSE_{PMA}$ . Los *trabajadores*, fundamentalmente aquellos “responsables” y pertenecientes al sector privado –en particular, en aquellas empresas donde tendrían lugar iniciativas, por ejemplo, de “Reconversión energética” o “Capacitación Medio Ambiental-, podrán ofrecer “incentivos” a la sostenibilidades de las “novedades”, mediante una mayor *productividad* laboral.

### **Decisiones, Acciones e Interrelaciones**

A continuación, procederemos al análisis detallado del desarrollo nodal, sectorializando la *dinámica social* ( $\Delta_G$ )<sup>662</sup> generada por las iniciativas  $RSE_{PMA}$ , según los fragmentos que, por su integridad y consistencia, más aportan a la extracción de conclusiones parciales.

#### ***Sector «RSE<sub>PMA</sub> ( IV. a )» - Identificación y descripción.***

El *Sector «RSE<sub>PMA</sub> ( IV. a )»* graficado en la página 47 del *Anexo V* y en el *Cuadro L*, al que ingresamos por el Conector “25”, se corresponde con la respuesta de

---

<sup>662</sup>  $\Delta_G$ : Caracterización de la *dinámica de generación de los estados personales* y del *medio no humano*, en adelante identificada como *dinámica social*, de acuerdo con la evolución del entorno no humano y de cada uno de los agentes, tanto por los intentos de ejecución de las acciones planeadas, como por la ocurrencia de acciones no planeadas, así como de las “rutinas”, propias de los planteos de la Economía Evolutiva, todo ello en lo específico a iniciativas de *RSE* y su *reflexividad* desde el *consumidor* y el *trabajador*, en el marco de la definida por Rubio de Urquía como *dinámica global de la sociedad*.

“EstakeGEL” sobre qué iniciativas de *RSE* desarrollar, de acuerdo con lo expuesto en la página 2 del proceso global (Ver *Cuadro XXIX*). En dicha ocasión, luego de los *nodos-postulado O.9 y O.10*, que oportunamente explicaran la *dinámica “ $\delta^1_{EstakeGEL}$ ” de formación de ensamblajes personales* de los agentes “EstakeGEL”, se identificó el *Proceso Asignativo Personal Instantáneo* por el cual este actor tomaría las correspondientes decisiones. En primera instancia, sobre la eventual incorporación de acciones de *RSE* y, en caso de una respuesta positiva, sobre si las mismas serían *RSE<sub>VPE</sub>, RSE<sub>ATE</sub>, RSE<sub>AC</sub> .o RSE<sub>PMA</sub>*, siendo estas últimas las que en este caso atraen nuestra atención y a las que seguiremos dedicando nuestro análisis sistémico.

Adoptadas las correspondientes decisiones e implementadas las dinámicas “ $\delta^2_{EstakeGEL,t}$ ”, a partir de la aplicación de las primeras acciones “ $u_{EstakeGEL,t,RSEpma}$ ”, una vez más se podrán esperar algunas *reflexividades* de parte de los trabajadores vinculados a la empresa ejecutante—ver página 5 del proceso global del *Anexo V*, hacia donde nos traslada el Conector “4”-, pero de muy baja potencia, en tanto que, al igual que con las anteriores iniciativas, se requiere cantidad, tiempo y sostenibilidad, para generar la necesaria credibilidad. Y también como antes ocurriera, la *Sociedad Mundial*, la *Sociedad Local* y los *Gobiernos*, emitirán su primer juicio sobre el comportamiento del empresario “EstakeGEL”, mientras que las organizaciones *Promotoras Privadas de RSE* estarán dispuestas a apoyar.

#### ***Sector «RSE<sub>PMA</sub> (IV. a)» - Interpretación nodal***

Este primer segmento abarca desde el *nodo IV.1* hasta el *IV.3*. El primero de los mencionados se trata de un *nodo-decisión* que grafica la opción de “EstakeGEL” por esta *RSE<sub>PMA</sub>* o, alternativamente, por otras iniciativas, a las que nos conduce el Conector “29”, con reingreso en la página 62 del proceso global (Ver *Anexo V*), donde comienza

el análisis de la iniciativa “Marketing Responsable ( $RSE_{MR}$ )”. Luego de la constitución y jerarquización de los Planes Personales en haces “ $H^{EstakeGEL}_t$ ”, calificados y específicamente incorporados en el “subconjunto de los posibles”, conformando los haces “ $\hat{H}^i_t$ ”,<sup>663</sup> de entre ellos se ha seleccionado el haz “ $H_{EstakeGEL,t}$ ”, el que por una respuesta positiva al *nodo IV.1*, en esta ocasión implicará el desarrollo de una *dinámica* “ $\delta^2_{EstakeGEL,t,RSEpma}$ ”, con las correspondientes acciones “ $a_{EstakeGEL,t,RSEpma}$ ” incorporadas.

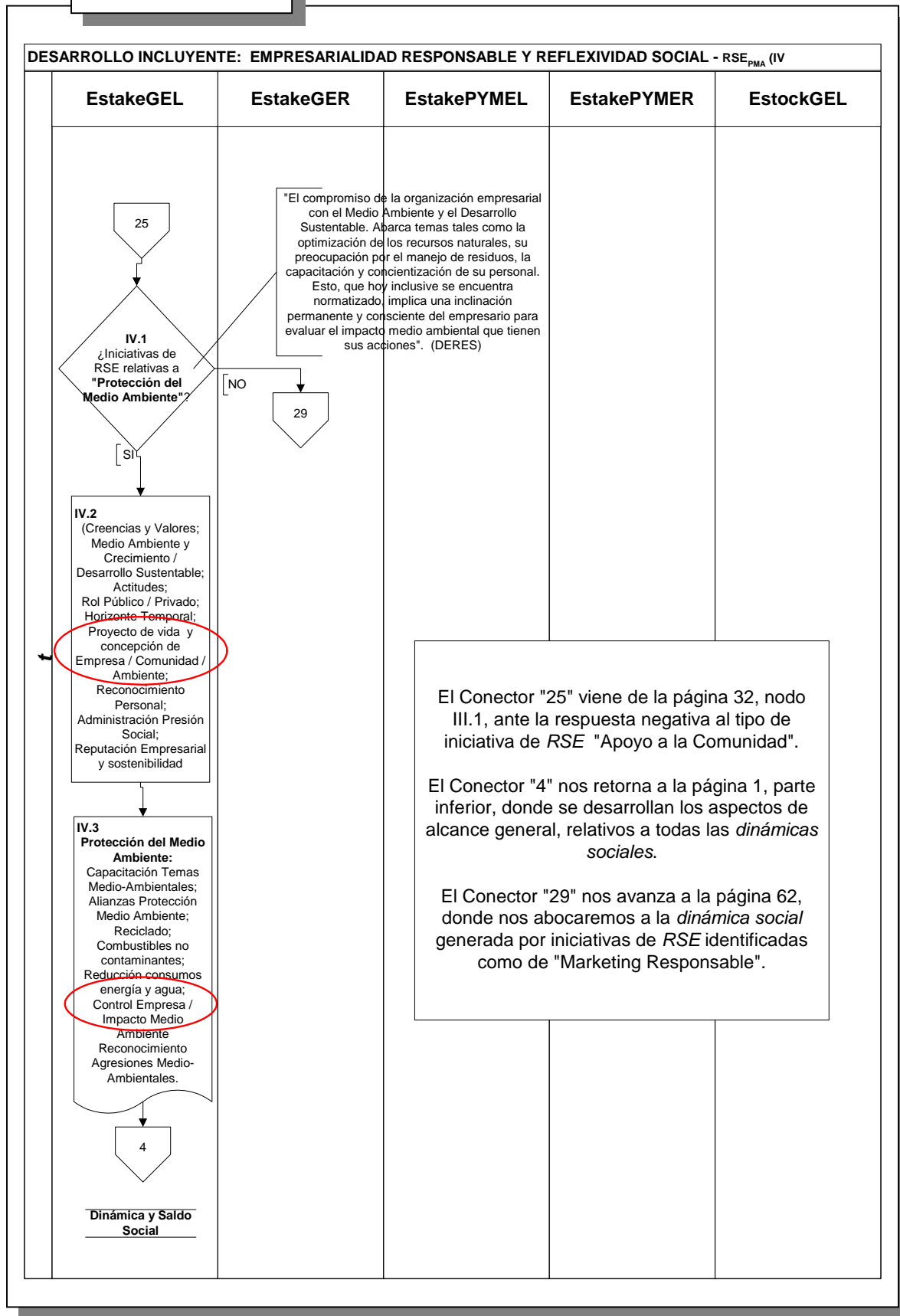
Estos *nodos-decisión*, al igual que ocurriera en desarrollos anteriores, constituyen la base de los *Coefficientes Estocásticos* que decidirán, finalmente, la efectiva existencia de las acciones “ $a_{EstakeGEL,t,RSEpma}$ ”, sus consecuentes “impulsos” y las potenciales *reflexividades* que de estos últimos puedan surgir o, alternativamente, la presencia de otro tipo de iniciativas, así como de acciones meramente comerciales ( $a_{EstakeGEL,t,CE}$ ). Su carácter de variables dicotómicas, amerita una estimación econométrica mediante la aplicación de Modelos Probit, con “Índices de conveniencia” condicionados por los aspectos más destacados de “EstakeGEL”. El *nodo-constructivo IV.2* (Ver *Cuadro L*) expone algunos de los vectores significativos de su perfil.

El *nodo-información IV.3* plantea algunas de las posibles  $RSE_{PMA}$  : (i) Capacitación en temas Medio-Ambientales; (ii) Alianzas inter-empresariales y público-privadas; (iii) Reciclado; (iv) Utilización de Combustibles No Contaminantes; (v) Reducción del consumo de Recursos Renovables; (vi) Planificación, Control y Difusión de Impacto Medio-Ambiental; y (vii) Reconocimiento de Agresiones.

---

<sup>663</sup>  $\hat{H}^i_t$ : Subconjunto de “ $H^i_t$ ” conteniendo a todos los haces percibidos como posibles por la persona “i” en el instante “t”, sin perjuicio de que la posterior *dinámica social* nos demuestre su inconsistencia.

Cuadro L



En el espacio iberoamericano, organizaciones de financiamiento regional como el Banco Interamericano de Desarrollo, ya desde el año 1979 desarrollaban “Políticas de Medio Ambiente”, estableciendo metas para la sostenibilidad ambiental en América Latina y el Caribe, de forma de propender a la calidad ambiental de sus operaciones y prestar apoyo a proyectos en la región. Los objetivos específicos de la Política vigente, son: (i) Potenciar la generación de beneficios de desarrollo de largo plazo para los países miembros, a través de resultados y metas de sostenibilidad ambiental en todas las operaciones y actividades del Banco y a través del fortalecimiento de las capacidades de gestión ambiental de los países miembros prestatarios, (ii) Asegurar que todas las operaciones y actividades del Banco sean ambientalmente sostenibles, conforme lo establecen las directrices establecidas en la presente Política y (iii) Incentivar la responsabilidad ambiental corporativa dentro del Banco mismo.<sup>664</sup>

Las acciones que el Banco fomenta en la región, incluyen prioritariamente aquellas iniciativas de  $RSE_{PMA}$  que: (i) Mejoren el desarrollo social y la calidad de vida en general, reconociendo que las inversiones en gestión ambiental y manejo de recursos naturales son fuentes de trabajo, de ingreso sostenible y de mejores condiciones de salud y vida en general, especialmente entre los segmentos de población más pobres; (ii) Fortalezcan la gobernabilidad mediante la formulación de marcos efectivos de gestión ambiental y mecanismos transparentes que solidifiquen el desarrollo de capacidades institucionales, la participación de la sociedad civil, el acceso público a la información, el respeto y cumplimiento de la ley, el uso de instrumentos de mercado y el desarrollo de políticas; (iii) Mejoren la competitividad de los países al promover y mejorar la conservación del capital natural de la región, incrementando el valor de bienes y servicios ambientales, y facilitando la participación y la inversión privada en actividades

---

<sup>664</sup> [www.iadb.org](http://www.iadb.org).

relacionadas con el medio ambiente; y (iv) Impulsen la integración regional mediante el apoyo a la formación de capacidad de carácter regional para proteger y administrar bienes y servicios ambientales regionales.

La Unión Europea, el otro bloque regional vinculado al espacio iberoamericano, a través del segundo país referenciado específicamente por nuestra investigación: el Reino de España, ya desde el año 2001, cuando la Comisión de las Comunidades Europeas presentara su Libro Verde sobre como «Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas», incluía en su definición de iniciativas de *RSE* a la “Protección del Medio Ambiente”: «la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores». Concluía la Comisión que “una gestión socialmente responsable de los cambios generará efectos positivos para las empresas a escala macroeconómica”.

En el mismo sentido y pocos meses después –Bruselas, julio de 2002-, la propia Comisión establecía su “Política Medioambiental”,<sup>665</sup> aseverando que “la experiencia demuestra que las empresas que desarrollan prácticas de protección medioambiental son, a medio y largo plazo, más competitivas en el mercado internacional, en la medida en que el respeto de las normas en este ámbito estimula la innovación y la modernización de los procesos y los productos, y fomenta el uso de tecnologías más limpias”. Agrega el Comunicado que “la Comisión también apoya activamente la iniciativa europea de eficiencia ecológica (*European Eco-Efficiency Initiative, EEI*), una iniciativa del *World Business Council for Sustainable Development* y los *European Partners for the Environment*, que tiene por objeto integrar la eficiencia ecológica en las empresas europeas y en las políticas industriales y económicas de la Unión Europea”. El

---

<sup>665</sup> Comisión de las Comunidades Europeas, COM (2002) 347 final, Bruselas, 2.7.2002, p. 24.



reconocimiento, la medición y la publicación de las cuestiones medioambientales en las cuentas anuales y los informes anuales de las empresas, son también contempladas en las normas comunitarias, para la presentación de información fiable, comparable y útil sobre el comportamiento ecológico de las empresas.

Finalmente, en el ámbito global se destaca el ya oportunamente referenciado *Pacto Mundial*,<sup>666</sup> vigente desde el año 1999-, entre cuyos *Diez Principios* establecidos “a fin de promover la creación de una *ciudadanía corporativa global*”, se incluyen tres dedicados a este tipo de iniciativas de *RSE<sub>PMA</sub>*, “conciliando los intereses y procesos de la actividad empresarial, con los valores y las demandas de la sociedad civil”.<sup>667</sup> El “Principio Siete” expresa que «*las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente*». <sup>668</sup> Por su parte, el “Principio Ocho” sugiere: «*las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad*

---

<sup>666</sup> *Global Compact*.

<sup>667</sup> [www.pactomundial.org]

<sup>668</sup> *Ibídem*, *Principio Siete: Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente*. Dicho enfoque se deberá sustentar en los siguientes “conceptos clave”: (a) Medidas preventivas, aún cuando no se disponga de pruebas científicas sobre el perjuicio seguro a los recursos naturales o a la sociedad; (b) Salvaguardia de un espacio ecológico, lo que implica no hacer un mal uso de los recursos; (c) Proporcionalidad de la respuesta, pensando en las generaciones futuras y en los riesgos respecto a los ecosistemas; (d) Obligación moral de proteger, otorgando pruebas de no dañar al medio ambiente; (e) Promover los derechos intrínsecos del medio ambiente, posibilitando los procesos naturales y la conservación de los ecosistemas y de la vida; y (f) Pago de la deuda ecológica, en carácter de compensación por “errores de juicio pasados”.

El manejo de las incertidumbres y la transparencia, son los pilares de un enfoque preventivo orientado a evitar potenciales riesgos ambientales. Entre las herramientas generalmente utilizadas para la valoración de impactos, cabe destacar:

- El Informe de Riesgo Ambiental, que permite establecer el potencial de daños ambientales no intencionados;
- El Informe de Ciclo de Vida, que identifica los *inputs* y *outputs* más adecuados, desde el punto de vista medioambiental;
- El Informe de Impacto Ambiental, que garantiza un conveniente nivel de impacto ambiental para proyectos de desarrollo; y
- El Informe de Estrategia Medioambiental, orientado a la identificación y cobertura del impacto de políticas y planes.

*ambiental*».<sup>669</sup> Complementariamente, el “Principio Nueve” establece que «*las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente*».<sup>670</sup>

---

<sup>669</sup> *Ibíd*em, *Principio Ocho: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental*. De acuerdo con la División Tecnología, Industria y Economía del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, las siguientes son algunas de las razones por las cuales una empresa debería valorar la mejora de su enfoque medioambiental:

- La aplicación de una producción más limpia y ecológica conduce a una mejora en la productividad de los recursos.
- Los nuevos instrumentos económicos -impuestos, otras cargas fiscales, permisos comerciales- recompensan a las empresas que actúan con conciencia ecológica.
- Las regulaciones de protección medioambiental se endurecen.
- Las aseguradoras prefieren asegurar a empresas ecológicas que plantean un riesgo inferior.
- Los bancos prefieren dar créditos a las empresas cuyas actividades no carguen a la institución con demandas judiciales por infringir el derecho medioambiental o ingentes gastos para labores de limpieza.
- La gerencia de orientación medioambiental ejerce un efecto positivo sobre la imagen de una empresa.
- Los empleados prefieren trabajar en una empresa ecológicamente responsable, en la medida que este tipo de empresa también ofrece al buen trabajador medidas de higiene y seguridad en el trabajo.
- La contaminación medioambiental es una amenaza para la salud humana; y
- Los clientes demandan productos más limpios.

Una vez adoptada la decisión de establecer una política medioambiental más responsable, de acuerdo con *Pacto Mundial*, se deberán seguir los siguientes siete elementos clave: (a) Aplicar un enfoque preventivo; (b) Generalizar las exigencias operativas medioambientales a todas las dependencias y localizaciones geográficas; (c) Garantizar la gestión ambiental en toda la cadena de suministros; (d) Facilitar la compra de tecnología adecuada a la nueva política; (e) Profundizar permanentemente en el conocimiento del medio ambiente en cada localización; (f) Promover el diálogo con la comunidad local; y (g) Repartir equitativamente los beneficios.

<sup>670</sup> *Ibíd*em, *Principio Nueve: Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente*. El compromiso con este principio del Pacto Mundial, implica utilizar “tecnologías medioambientalmente saludables”, como las define el Capítulo 34 de la Agenda 21. Pacto Mundial enfatiza que en la misma se incluyen los medios de alta tecnología y control, pero también se impulsa, de forma explícita, un enfoque preventivo progresivo, como la prevención de la contaminación y la utilización de tecnologías de producción más limpias. Se procura una tecnología cuya función “sea facilitar un beneficio o servicio humano, en lugar de centrarse sólo en los productos por se”.

El enfoque recomendado por Pacto Mundial a escala estratégica, se explicita a continuación:

- Establecer una política corporativa sobre el uso de tecnologías limpias.
- Difundir la información disponible entre los individuos o grupos de intereses, para ilustrar el comportamiento medioambiental y los beneficios que se obtienen a partir de la utilización de tecnologías limpias.
- Reorientar la investigación y el desarrollo hacia un «diseño por la sostenibilidad».
- Utilizar la evaluación del ciclo vital en el desarrollo de nuevas tecnologías y productos, de forma que tenga en cuenta los impactos en cuanto a fabricación, uso y fin del ciclo vital del producto.
- Emplear los Informes de Tecnología Medioambiental, una herramienta analítica diseñada para garantizar que el proceso de toma de decisiones relativo a la adaptación tecnológica, implementación y uso, es sostenible.

De retorno a las referencias gráficas de esta primera parte de la *dinámica social* generada por las iniciativas  $RSE_{PMA}$ , el Conector “4” (Ver *Cuadro L*) nos remite –de acuerdo con el proceso global incorporado en el *Anexo V-*, a las páginas 1 y 5. En esta última, la columna de “TraprRES” -*Trabajador Privado Responsable* ( $\pi_{\text{traprRES}}$ )- explícita, a partir de la *dinámica de formación de los ensamblajes personales* ( $\delta^J_{\text{TraprRES}}$ ) de la mencionada tipología de *trabajadores* (según Conector “A17”), la potencial recalificación de “EstakeGEL” por parte de su plantilla, de acuerdo con lo que representan el *nodo-constructivo I.6* y el *nodo-decisión I.7*, todo lo cual, como ya fuera descrito y comentado precedentemente, lo entendemos estadísticamente no significativo.

Finalmente, la columna de *Promotores Privados de RSE* también recibe el “impulso” de estas acciones  $RSE_{PMA}$  del agente “EstakeGEL” ( $\alpha_{\text{EstakeGEL}, t, RSE_{PMA}}$ ), resolviendo sus impactos según lo plantean el *nodo-constructivo I.9* y el *nodo-decisión I.10*. El “reconocimiento y difusión” de lo actuado por el antes mencionado empresario responsable nos conduce, al igual que lo que aconteciera con “TraprRES” (Ver Conectores “A2” y “A3”), a lo graficado en la parte inferior de la página 1 (Ver *Cuadro XXVIII*). En ésta, nos encontramos con la reacción probabilística de tres de los integrantes de nuestro “Modo Complejo”, ahora generando alternativos “saldos sociales”, en el instante “t”, a las iniciativas  $RSE_{PMA}$  de “EstakeGEL”. Sus consecuentes *reflexividades* (Ver Conectores “6” a “10”) darán paso al *Sector «RSE<sub>PMA</sub> (IV.b)»*.

- 
- Revisar los criterios de inversión y la política de proveedores y contratistas, que garanticen que en sus ofertas se estipula un mínimo de criterios de protección medioambiental.
  - Cooperar con los aliados del sector industrial, para garantizar que ‘la mejor tecnología medioambiental disponible’ esté también a disposición de las otras organizaciones.

**Sector «RSE<sub>PMA</sub> ( IV. b )» - Identificación y descripción.**

Los Conectores “6” y “9”, representando las respuestas negativas –o la ausencia de las mismas-, desde la *Sociedad Mundial*, la *Sociedad Local* y de los *Gobiernos*, constituyen una de las alternativas de ingreso al Sector «RSE<sub>PMA</sub> ( IV. b )» y, más específicamente, la que se grafica en la página 52 del proceso global (Ver *Anexo V*), a la que designamos como Sector «RSE<sub>PMA</sub> ( IV. b1 )». El agente “EstakeGEL”, luego de haber incorporado sus primeras acciones “ $a_{EstakeGEL, t, RSEpma}$ ” a la *dinámica social* ( $\Delta_G, \rho$ ), se enfrenta a una nueva toma de decisiones: insistir en la implementación de iniciativas RSE<sub>PMA</sub>, o desarrollar exclusivamente actuaciones del tipo “ $a_{EstakeGEL, t, CE}$ ”. Si adopta el primer camino, entonces deberá también responder a la interrogante relativa a qué tipo de re-construcción de sus planes “ $P_{EstakeGEL, t, RSEpma}$ ” está dispuesto a efectuar.

Acciones exclusivamente vinculadas a medios y fines monetizables y no formando parte de sus *Temas Estratégicos*, no conducirán más allá de operaciones similares a las de sus colegas del “Modo Stockholder”. Por el contrario, procesos de *desarrollo incluyente* -como los que probablemente ocurrirán como consecuencia de la incorporación estratégica de la RSE<sub>PMA</sub>, pueden provocar un potencial “contagio” en el medio empresarial del “Modo Stakeholder” (Ver *Cuadro LI - Sector «RSE<sub>PMA</sub> ( IV.b2 )»*), impactando favorablemente e “impulsando” a los agentes con actitud y aptitud para hacerlo, tales como “EstakeGER” y “EstakePYMEL”, a imitar la gestión innovadora de “EstakeGEL”, promoviendo ellos mismos nuevas emergencias de *novedades éticas*.

**Sector «RSE<sub>PMA</sub> ( IV. b )» - Interpretación nodal**

El Sector «RSE<sub>PMA</sub> ( IV. b )» se extiende desde el *nodo-decisión IV.4* de la página 52 (Sector «RSE<sub>MR</sub> ( IV. b1 )» ), hasta el *nodo-terminal IV.24* de la página 57 (Ver *Cuadro LI - Sector «RSE<sub>PMA</sub> ( IV. b2 )»*). La posible ausencia de *reflexividades*

positivas de parte del “Modo Complejo” (lo que se grafica a través de los Conectores “6” y “9”), justifica la incorporación del *nodo-decisión IV.4*, procurando una respuesta a la interrogante a que se enfrenta “EstakeGEL”, como consecuencia de su primera dinámica “ $\delta^2_{EstakeGEL, t, RSEpma}$ ”. La misma será del tipo “SI-NO” y, de carácter dicotómico, podrá estimarse mediante la aplicación de Modelos Probit. Dará lugar a reconstrucciones “acomodantes”, como la que grafica el *nodo-rutina IV.5* –por ejemplo, adecuando medios a fines, ampliando su “Departamento de Quejas Medio Ambientales”- o, alternativamente, procediendo a la integración estratégica de la  $RSE_{PMA}$  a la gestión empresarial, de acuerdo con acciones de “Reconversión Energética”, como las involucradas en programas como los antes comentados. Esto último es lo que grafica el *nodo-constructivo IV.6*.

La “Reconversión Energética” en las empresas se encuentra estrechamente ligada al tema del “Cambio Climático”. La organización *GreenBiz* alerta sobre el fenómeno actualmente en proceso. Su solución, concluyen, requiere de “cambios drásticos en los sistemas de producción, consumo y transporte”.<sup>671</sup> Entre los beneficios que las propias compañías obtendrían del esfuerzo a que son convocadas, se incluyen: (i) Una reducción de costes, por el ahorro energético; (ii) Una mejora en la reputación empresarial; (iii) La promoción de nuevos productos y servicios “medioambientalmente saludables”; y (iv) Incentivos para la búsqueda de la eficiencia productiva.

---

<sup>671</sup> “An increase in human-created activities and industries that release greenhouse gases may be leading to an alarming rise in heat-trapping gases. Scientists say the Earth's average global surface temperature could rise 1.6°F to 6.3°F by 2100, with significant regional variation. Warmer temperatures, increased frequency of storms, hurricane, floods, and droughts, insect proliferation, rising oceans, and shrinking polar ice caps support the theory that human economic activity affects the global atmosphere. (...) Climate change, however, is not a quick-fix problem. Emerging technologies and proactive activities such as forest replanting and cogeneration eventually will reduce greenhouse gas emissions, but drastic reduction requires drastic change in our manufacturing, consumption, and transportation systems.” (www.GreenBiz.com).

Una respuesta negativa al *nodo-decisión IV.4* reafirmaría el posicionamiento de “EstockGEL” -*Gran Empresario Líder Stockholder* ( $\pi_{estockGEL}$ )-, cuyos *ensamblajes personales* “ $E_{EstockGEL, i}$ ” se caracterizan por la presencia de la “Maximización de Beneficios para el Accionista” como objetivo de mayor rango jerárquico. Tal lo que reflejan el *nodo-rutina IV.7*, el *nodo-información IV.8* y el *nodo-terminal IV.9*, a partir del Conector “AI”, el que nos recuerda la *dinámica de formación de los ensamblajes personales* “ $\delta^1_{EstockGEL}$ ”, graficada según los *nodos-postulado O.17* y *O.18* en la parte superior de la página 2 (Ver *Cuadro XXX*). La ratificación en su accionar por parte del agente “EstockGEL”, implicará esperar, como más probable, un “no-contagio” re-constructivo en el resto del entramado empresarial del “Modo Stockholder”. Asimismo, tampoco existen fundamentos para esperar *reflexividades* favorables desde otros integrantes del “modo” antes mencionado.

Por su parte, la ausencia de consolidación, en este instante “t” –como también ocurriera con las anteriores iniciativas *RSE-*, de emergencias de *novedades éticas* por reconstrucciones sostenidas de tipo “C2” en agentes del sector empresarial, fundamenta la inexistencia de “impulsos” que impacten en el tipo de “Consumidor Responsable” y, eventualmente, generen “saldos sociales” que incentiven la aparición de procesos de *desarrollo incluyente*. Adicionalmente, el caso de una muy poco probable reacción favorable desde los trabajadores identificados como “Trabajador Privado Responsable” (TraprRES), se considera en la página 5 del proceso global incorporado en el *Anexo V*, de acuerdo con los *nodos I.6* a *I.8*.

El Conector “II” nos traslada a la página 1, donde en su parte inferior y a través de los *nodos-constructivos G.1*, *G.3* y *G.5*, así como de sus *nodos-decisión G.2*, *G.4* y *G.6* respectivamente asociados –tramo de secuencia común a todos los tipos de

iniciativas de *RSE* consideradas-, se procesa la “re-calificación” por parte de los integrantes del “Modo Complejo”, ahora del actual formato del haz “ $H_{EstakeGEL,t}$ ” original, incluyendo innovadoras o reformuladas acciones “ $a_{EstakeGEL, t, RSEpma}$ ”. Los Conectores “7”, “8” y “10” nos introducen en un segundo subsector, correspondiente a la página 57 del *Anexo V* e identificado en el *Cuadro LI* como el *Sector «RSE<sub>PMA</sub> (IV. b2)»*.

La dinámica interna –referente a la actividad empresarial de “EstakeGEL”-, compuesta por el *nodo-decisión IV.10*, el *nodo-constructivo IV.12* y los *nodos-terminales IV.11* y *IV.13*, representa la potencial evolución de un proceso endógeno-estocástico, con capacidad para generar *novedades éticas* y, consecuentemente, del cual puede emerger una oportunidad de *desarrollo incluyente*. Este último, graficado por el antes mencionado *nodo-terminal IV.12*, por su “rareza” o aparición no planeada y tampoco frecuente, puede asumirse como sujeto a una distribución teórica de densidad de probabilidades de tipo “Poisson”. Mientras tanto, nuevamente el *nodo-decisión IV.10*, que se ubica al comienzo de la eventual resolución, por su caracterización dicotómica respondería a Modelos Probit, con un “Índice de conveniencia” dependiente de los diversos parámetros constitutivos del ensamblaje personal “ $E_{EstakeGEL, t}$ ”.

La “generación endógena de *novedades éticas*” que grafica el *nodo-constructivo IV.12*, implica la inclusión del tema “Protección del Medio Ambiente” entre los *Temas Estratégicos* de la empresa, de acuerdo con una metodología similar a la recomendada en ocasión de comentar las iniciativas *RSE<sub>AC</sub>*, considerando el “impacto del negocio dentro del Medio Ambiente, desde lo que usted compra, la relación con clientes y proveedores, hasta el ciclo completo de vida de sus productos y servicios”, según lo expresan GreenBiz e ifPEOPLE, en su documento “Mejorando el Impacto Ambiental de

Su Empresa – Introducción para Pequeñas y Medianas Empresas”.<sup>672</sup> Las referidas instituciones recomiendan las siguientes etapas básicas: (i) Asegurarse de estar cumpliendo la ley; (ii) Cuantificar e investigar sus residuos; (iii) Redactar una visión ambientalista; (iv) Educar y comprometer; (v) Fijar metas; y (iv) Crear un equipo ecológico.

En aspectos más específicos, sus recomendaciones incluyen desde como “minimizar residuos”, hasta el “diseño ecológico de la edificación”. Con respecto a la minimización de residuos y con un planteo muy pragmático, establecen los siguientes pasos: (i) Reducirlos en la oficina, la fábrica, el embalaje y el envío; (ii) Crear una cultura de reciclaje y reutilización; y (iii) Alquilar equipamiento en vez de comprarlo. Por su parte y a los efectos del logro de la “eficiencia energética”, sugieren: (i) Hacer una auditoría de energía; (ii) Reequipar, de forma de disminuir el consumo; (iii) Utilizar iluminación de alto rendimiento; (iv) Administrar inteligentemente la calefacción y el aire acondicionado; y (v) Ecologizar las fuentes de energía. Adicionalmente, aconsejan sobre medidas similares para el “uso del agua”, el tratamiento de “sustancias tóxicas y peligrosas”, la utilización de “medios de transporte” y el estudio Medio Ambiental del “ciclo vital del Producto”. A lo expuesto, cabe agregar la posibilidad de comprometerse con aplicar la Norma ISO 14001, específicamente orientada por los estándares internacionales en la materia.<sup>673</sup>

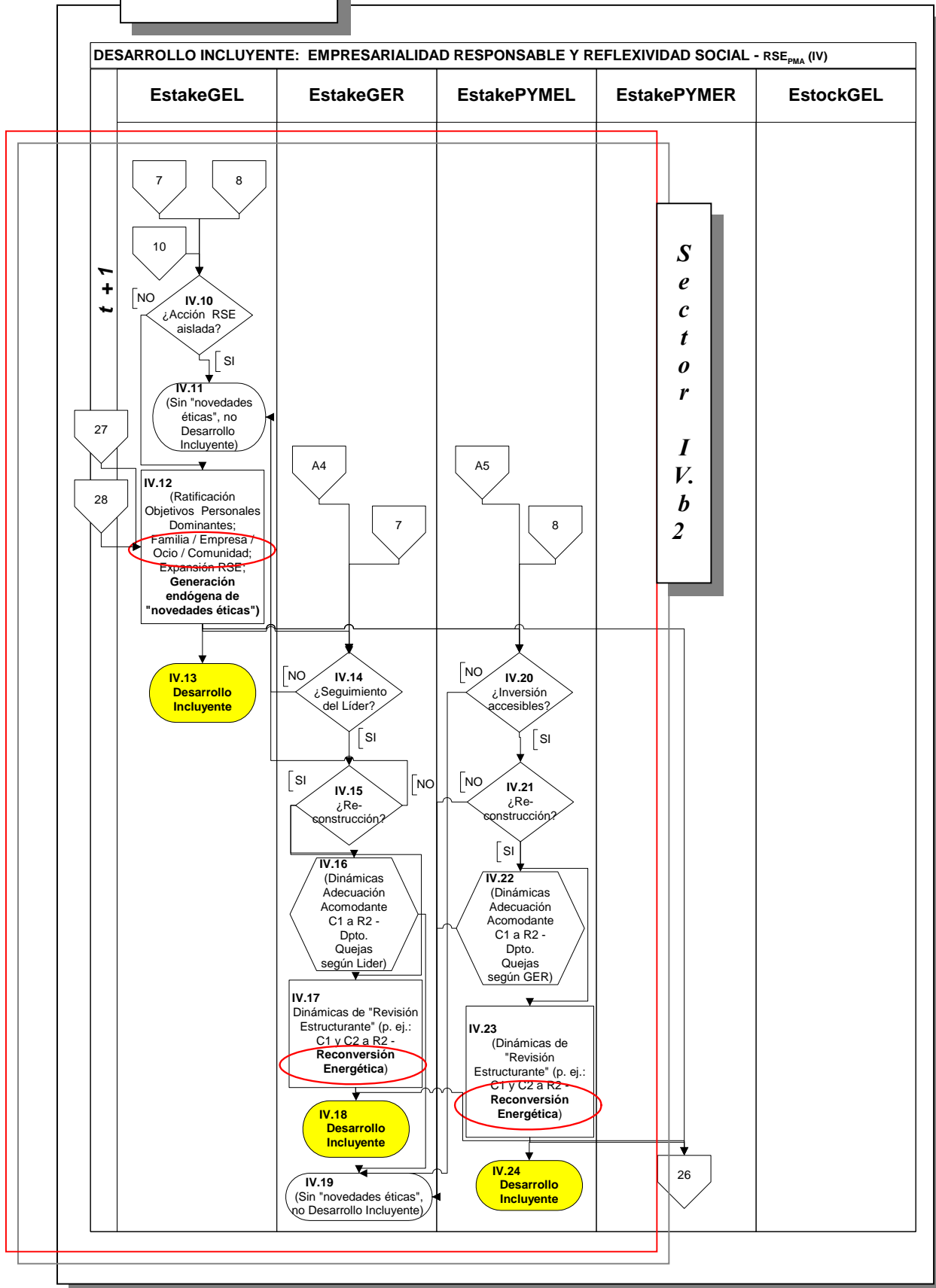
---

<sup>672</sup> GreenBIZ [[www.GreenBiz.com](http://www.GreenBiz.com)] y [[www.ifpeople.net](http://www.ifpeople.net)].

<sup>673</sup> The International Organization for Standardization developed the **ISO 14001** standards to provide an internationally recognized framework for environmental management, measurement, evaluation, and auditing. Companies control the environmental impact of their activities, products, and services by implementing an environmental policy that meets international standards, but is specific to their operation. Examples of EMS practices include recycling wastewater back into the manufacturing process, decreasing spilling and mishandling of hazardous chemicals, and reducing emissions. For many companies, ISO 14001 registration may become a contractual requirement of customers in both the United States and the European Community. Companies that meet ISO 14001 standards maintain a competitive edge in the marketplace by showing a concern for environmental impact.



Cuadro LI



La emergencia de las mencionadas *novedades éticas* que “diferencien” al agente “EstakeGEL” con respecto al resto de su mercado -como aconteciera con las “novedades” generadas por iniciativas *de RSE* previamente analizadas-, nuevamente tendrá potenciales repercusiones directas sobre otros “empresarios responsables”, de acuerdo con los “impulsos intramodales” que en el numeral 5.4 –“Análisis de Redes y Álgebra Matricial”-, evaluaremos y cuantificaremos. Dichos impulsos, en este caso no esperamos que se produzcan en forma “intermodal”, resultando sumamente improbable que impacten sobre los empresarios del “Modo Stockholder”.

Al respecto de la eventual actitud de los empresarios “EstakeGER”, a partir de la conformación de los correspondientes ensamblajes personales “ $E_{EstakeGER, t}$ ” que representa el Conector “ $A4$ ” –identifica la *dinámica* “ $\delta^1_{EstakeGER}$ ” graficada según los *nodos-postulado O.11 y O.12*, en la parte superior de la página 2 (Ver *Cuadro XXX*)-, y tomando incluso en consideración la reacción o *reflexividad* favorable proveniente, principalmente, de la *Sociedad Mundial*, deberán optar -de acuerdo con el *nodo-decisión IV.14*-, por “seguir al líder” o, alternativamente, arriesgarse a perder reputación e imagen, con las consecuencias que de ello derivan.

El *nodo-decisión IV.15* establece la necesidad de definir el accionar de la empresa, procediendo a una “re-construcción” de los actuales haces “ $H_{EstakeGER, t}$ ” como la comentada en el *nodo IV.12*, o encaminarse por rutinas como la que grafica el *nodo IV.16*, de acuerdo a dinámicas estrictamente “acomodantes” de “R1” o “C1” a la realizabilidad “R2” determinada por el nuevo escenario. Estas últimas, no alterando el grado de sensibilidad ética incorporado en las respectivas consistencias “C2” de sus planes “ $P_{EstakeGER, t, RSEpma}$ ”. Entonces, no se generarían *novedades éticas*. Si por el contrario, la respuesta estocástica del *nodo-decisión IV.15* nos condujera al *nodo-*

*constructivo IV.17*, dinámicas “ $\delta^2_{EstakeGEL, t+n, RSEpma}$ ” serían las que ejecutaría también este agente “EstakeGER”, reproduciendo el *desarrollo incluyente* previamente iniciado por “EstakeGEL”, como lo destaca el *nodo-terminal IV.18*.

Dicha expansión podrá ser ampliada por la reacción de “EstakePYMEL”, actor con un perfil similar al anterior, con la particularidad de estar generalmente más cercano al entorno social local y, por tanto, más consecuente con el grado de sensibilización de la Comunidad por el Medio Ambiente. El proceso indicado por los *nodos IV.20 a IV.24* para “EstakePYMEL”, a partir de los Conectores “A5” y “8” –el primero representando la formación de los respectivos ensamblajes personales y el segundo reflejando, fundamentalmente, la influencia de la reacción de la *Sociedad Local*-, implicará la concreción de estrategias alternativas.

Por una parte, de tipo exclusivamente “acomodantes” -las implicadas en el *nodo-rutina IV.22* y su consecuente *nodo-terminal IV.19*-. Por la otra, la ocurrencia de reconstrucciones basadas en dinámicas de “revisión estructurante” de los propios objetivos de “mayor rango jerárquico” incluidos en los ensamblajes “ $E_{EstakePYMEL, i}$ ”. Seleccionando nuevos planes “ $H_{EstakePYMEL, t+1, RSEpma}$ ” y desarrollando dinámicas de tipo “C2”, promoverá la emergencia de *novedades éticas* conducentes a un *desarrollo incluyente* como el indicado por el *nodo-terminal IV.24*. Las inversiones que requiere la implementación de estas iniciativas de  $RSE_{PMA}$ , fundamentan que no incluyamos a “EstakePYMER” entre los agentes a ser impactados.

En España, cuando se interroga a los ciudadanos sobre «¿qué es para usted la *RSE*?», solamente un 10% la relaciona con el Medio Ambiente, porcentaje muy alejado de otras identificaciones, tales como “Compromiso ante la Sociedad” (26%), “Responsabilidad con los trabajadores” (24%), “Responsabilidad con los Clientes”

(12%) o “Responsabilidad en la calidad de los productos” (11%). No obstante, el 70% de los *empresarios* responden “tener planes de gestión ambiental”. Sin embargo, como lo aclara Forética, autora y responsable del estudio, “no es lo mismo tener un plan ambiental, como podría ser disponer, por ejemplo, de una política de reciclaje, que un sistema de gestión con objetivos y metas”. En nuestros términos, diríamos que no es lo mismo una intervención aislada de *RSE<sub>PMA</sub>* y su consecuente “adecuación acomodante”, que la introducción de esta tipología de iniciativas de *RSE* en los *Mapas Estratégicos* de la empresa.

La interrelación “intermodal”, en especial entre los *empresarios responsables* y el integrante *Gobierno* del “Modo Complejo”, es ejemplificada, para el caso español, por Forética, cuando concluye que “el Medio Ambiente es una de las áreas más desarrolladas en materia de responsabilidad social. A ello ha contribuido en gran medida, un fuerte incremento de los requisitos ambientales, que impone la legislación estatal y autonómica”.<sup>674</sup> El 52% de las empresas españolas entrevistadas disponían de planes de racionalización de los impactos ambientales de sus operaciones.

Por su parte, en Uruguay y de acuerdo con el “Índice de Responsabilidad Social Empresarial”<sup>675</sup> que proporcionan la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE) y de DERES (Responsabilidad Social Empresaria), de las cuatro categorías que lo componen, “Comunidad, Estado y *Medioambiente*” es la que menor valor ha alcanzado, no obstante el significativo avance de los últimos años. En efecto, frente a un valor del “Índice General” de “3.87” sobre un máximo de “5” para el año 2005, a las

---

<sup>674</sup> Forética, Informe 2006, p. 26.

<sup>675</sup> “Índice de Responsabilidad Social Empresarial”, ACDE, DERES, 4ª Edición, 2006. La iniciativa cuenta con el apoyo del Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Sociales de la UDELAR, en el marco del Proyecto que ACDE y el Banco Interamericano de Desarrollo, a través del FOMIN (Fondo Multilateral de Inversiones), suscribieran el 28 de marzo de 2006.

iniciativas asimilables a nuestra  $RSE_{PMA}$ , le corresponde un valor de “3,59”. Y una vez más, el “tamaño” de las empresas se constituye en una variable regresora significativa: mientras que establecimientos con más de 100 empleados superan un “4”, para el caso de agentes “EstakePYME” con menos de 50 dependientes, apenas se supera un Índice de “3”, en la antes referida escala ascendente de “0” a “5”.

***Sector « $RSE_{PMA}$  ( IV. c )» - Identificación y descripción.***

A diferencia del resto de las iniciativas de  $RSE$  bajo análisis, en el caso de las acciones de  $RSE_{PMA}$ , hemos entendido como de tan baja probabilidad la ocurrencia de impactos sobre *empresarios* del “Modo Stockholder”, que su representación gráfica, y consecuente análisis literal, se ha omitido en el proceso global del *Anexo V*. No obstante, de asumirse un posicionamiento alternativo respecto a los valores de los correspondientes *Coefficientes Estocásticos*, remitimos al lector a secuencias similares a las evaluadas para el caso de intervenciones de tipo  $RSE_{VPE}$ , graficadas en las páginas 12 y 13 del antes mencionado proceso global, así como en el *Sector « $RSE_{VPE}$  ( I. c1 )»* y *Sector « $RSE_{VPE}$  ( I. c2 )»*, de los respectivos *Cuadros XXXII y XXXIII*.

***Sector « $RSE_{PMA}$  ( IV. d )» - Identificación y descripción.***

El *Sector « $RSE_{PMA}$  ( IV. d )»* describe los impactos esperables de los “impulsos” del empresariado del “Modo Stakeholder”, sobre los demás agentes-persona integrados en esta primera versión, identificando las eventuales *reflexividades* que se produzcan. Su desarrollo se representa en las páginas 59 y 60 del *Anexo V*.

Ante la ausencia de reacciones esperables de los *consumidores* del “Modo Stockholder”, lo graficado en la página 59 representa, fundamentalmente, la eventual ocurrencia de un incremento de las compras de productos y servicios por parte de los

“Consumidores responsables”. Los agentes de tipo “ConsuresAI” -*Consumidor Altos Ingresos Responsable* ( $\pi_{\text{consuresAI}}$ ), por su actitud ética y su aptitud económica, generarían reacciones favorables a “EstakeGEL”, “EstakeGER” y “EstakePYMEL”, sea a través de un reforzamiento de su opinión o, incluso, “incentivando” la sostenibilidad de las iniciativas  $RSE_{PMA}$ , mediante una permanente demanda agregada incremental, de acuerdo al “enriquecimiento” encadenado entre “perspectivas” que describiéramos para la iniciativa  $RSE_{AC}$ , al explicar los *Mapas Estratégicos* y su función.

Complementariamente, entre los *trabajadores* encontramos a los agentes tipo “TraprRES” -*Trabajador Privado Responsable* ( $\pi_{\text{traprRES}}$ )-, también con probabilidades de reaccionar positivamente frente a iniciativas como, por ejemplo, la “Capacitación Medio Ambiental” (Ver página 60 del *Anexo V*). Si así ocurriera, mejoraría la *productividad* de las empresas dirigidas por *empresarios responsables*, lo que constituiría un nuevo “incentivo” a las intervenciones de tipo  $RSE_{PMA}$ .

#### ***Sector «RSE<sub>PMA</sub> ( IV. d )» - Interpretación nodal***

El *Sector «RSE<sub>PMA</sub> ( IV. d1 )»* expuesto en la página 59 del *Anexo V*, representa gráficamente la evaluación del probable proceder de “ConsuresAI”, de acuerdo con el contenido de los ensamblajes personales “ $E_{\text{ConsuresAI}, t-n}$ ” emergentes de *dinámicas* “ $\delta^1_{i, (t-n)}$ ”, a las que hace referencia el Conector “A8”, cuyo desarrollo original se referencia en la página 4 del proceso global, de acuerdo con los *nodos-postulado O.31 a O.34*.

De los respectivos ensamblajes de estos “consumidores responsables”, destacan, en nuestro “mundo ideal”, su alto contenido de “valores éticos”, su priorización por la persona, la familia y la Comunidad, así como su muy genuina apreciación de la

integridad, veracidad, confianza y transparencia, en el trato con las empresas. El compromiso social que su *dinámica ética* “ $\delta^e_{\text{ConsuresAI}}$ ” refleja, así como su enfoque de la “acción de compra”, con un alto grado de prelación de la responsabilidad social y medio-ambiental del oferente, se constituyen en los aspectos más relevantes para la estimación de los correspondientes “Índices de conveniencia” y de los consecuentes resultados estocásticos de los *nodos-decisión* involucrados.

En la coyuntura del mercado español, con alta significación para la estimación de los *Coeficientes Real-Empíricos* correspondientes, cabe señalar las respuestas recogidas por Forética –durante el año 2006-, sobre los atributos de una “buena empresa”, que más aprecian los ciudadanos. Al respecto, mientras que el 65% de estos últimos establecían como lo más destacable a “la calidad de productos/servicios”, el ser un empresario “responsable con el Medio Ambiente” recibía solamente un 12% de adhesiones. Más elocuente resulta la tendencia, si normalizamos los datos: solamente el 1,2% de la población de España evaluaría como importante estas iniciativas de  $RSE_{PMA}$ , al “valorar positivamente una empresa, para que podamos estar hablando de una «buena empresa»”. Concluye Forética que “la conciencia ciudadana permanece más sensible a aquellas variables que son más inmediatas o fácilmente perceptibles: la calidad, el precio o la propia relación con los clientes”.<sup>676</sup>

Los agentes “ConsuresAI” recibirán los impactos de los “impulsos intramodales” generados por las iniciativas  $RSE_{PMA}$  implementadas por “EstakeGEL” y otros empresarios del “Modo Stakeholder”, según lo grafica el Conector “26”.

Potenciales respuestas negativas a los *nodos-decisión IV.25* y *IV.26*, conducirían al *nodo-terminal IV.29*, sin emergencia de *novedades éticas* ni “incentivos” a la

---

<sup>676</sup> Forética, Informe 2006, p. 50.

sostenibilidad del *desarrollo incluyente*. Por otra parte, una alternativa positiva daría paso al *nodo-constructivo IV.27*, donde se “ratifican” los *ensamblajes personales* “ $E_{ConsuresAI, t}$ ”, concretándose *dinámicas* “ $\delta^2_{ConsuresAI, t+1, RSEpma}$ ” portadoras de una “buena imagen” y reputación de “EstakeGEL”, “EstakeGER” y “EstakePYMEL” – según lo representa el Conector “13”, conduciéndonos a la página 1 del proceso global-, o incluso y como lo evalúa la interrogante del *nodo-decisión IV.28*, a la generación de una demanda agregada, constituyéndose ésta en un “incentivo” para la sostenibilidad de las iniciativas de  $RSE_{PMA}$  que estamos analizando. En este caso, procederá el Conector “27”, el que “reingresa” como al *nodo-constructivo IV.12* y a sus semejantes *IV.17* y *IV.23* (Ver *Cuadro LI*).

La resolución del *nodo-decisión IV.28* seguirá un proceso estocástico que, en principio y como lo expresáramos con respecto a las iniciativas previamente estudiadas, podría asociarse con distribuciones teóricas de densidad “*ji-cuadrada*”, cuyas respectivas tablas posibilitarían estimar el valor del incremento de demanda generable por las *dinámicas* “ $\delta^2_{ConsuresAI, t+1, RSEpma}$ ”. Por otra parte, estos *nodos-decisión*, dado su carácter dicotómico, se constituyen en casos tratables por el Modelo Probit. En esta ocasión, los componentes del “perfil” de “ConsuresAI”, previamente ordenados y escalarizados según su mayor o menor sensibilidad a la responsabilidad social, serán los vectores relevantes de los correspondientes “Índices de conveniencia”.

El Sector « $RSE_{PMA}$  ( *IV. d2* )» expuesto en la página 60 del *Anexo V*, referencia los eventuales impactos en los *trabajadores*, en particular en los “Trabajadores responsables” -integrantes del “Modo Stakeholder”-, que desarrollan sus actividades en el sector privado, representados por el agente-tipo “TraprRES”. Este último, cuya *dinámica* “ $\delta^1_{TraprRES}$ ” fuera oportunamente analizada en la página 5 del antes



mencionado proceso global, con un principio de intervención durante el instante “t” – del cual deviene el Conector “A2”-, ahora se interroga sobre un tema que podrá involucrarlo: la “Capacitación Medio Ambiental”, según lo grafica el *nodo-decisión IV.30*.

Una respuesta positiva conduce al siguiente *nodo-decisión IV.31*, el que nos remite –de contestarse también afirmativamente-, al *nodo-constructivo IV.32*, mediante el cual se representa la “ratificación” de los *ensamblajes personales* “ $E_{TraprRES, t}$ ”. La emergencia de *novedades éticas* en su entorno laboral, podrá orientar sus haces de planes de acción “ $H_{TraprRES, t+n, RSEpma}$ ”, de forma de incorporar en sus futuras “ $\delta^2_{TraprRES, t+n, RSEpma}$ ”, acciones que impliquen una “mayor productividad”. Su expresión gráfica surge del *nodo-decisión IV.33*, cuya resolución estocástica, más allá de reiterarse la probable presencia de distribuciones teóricas “ji-cuadrada”, recomienda la aplicación del Modelo Probit.

Por otra parte, y con respecto a estas iniciativas  $RSE_{PMA}$ , nuevamente se esperan reacciones favorables desde los *Promotores Privados de RSE*, ahora en este nuevo instante “t+1” y ante la consolidación de las acciones “ $a_{EstakeGEL, t+1, RSEpma}$ ”, desarrolladas o estratégicamente planeadas por “EstakeGEL” y sus seguidores. Dichas instituciones seguramente actuarán de acuerdo con lo que establece el *nodo-constructivo IV.35*, re-evaluando los *ensamblajes personales* “ $E_{EstakeGEL, t+1}$ ”, “ $E_{EstakeGER, t+1}$ ” y “ $E_{EstakePYMEL, t+1}$ ”, y ofreciendo capacitación, acompañamiento y difusión de “mejores prácticas”, según lo expone el *nodo-constructivo IV.37*.

Por último, los Conectores “6” y “13” nos dirigen a la parte inferior de la página 1, en tanto que los Conectores “27” y “28” reingresan en los *nodos-constructivos IV.12*, *IV.17* y *IV.23* -ver *Cuadro LI* y la página 57 del *Anexo V*-, representando eventuales

“incentivos” y “apoyos” para la consolidación de las *novedades éticas* y del consecuente *desarrollo incluyente* que nuestro *Modelo Teórico* explica, de acuerdo con la *dinámica social*  $\Delta_{G,(t+1)}$  que, generada por iniciativas de tipo “Protección del Medio Ambiente ( $RSE_{PMA}$ )”, en este numeral hemos evaluado.

#### **5.3.4.2 Síntesis y Conclusiones parciales**

La caracterización general y la exposición de las conclusiones parciales que hemos extraído del desarrollo efectuado sobre las iniciativas  $RSE_{PMA}$ , constituyen los objetivos del presente numeral, a modo de síntesis de los aportes considerados durante el diseño de nuestro *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente*.

- I. A la iniciativa “Protección del Medio Ambiente « $RSE_{PMA}$ »”, DERES la define como “El compromiso de la organización empresarial con el Medio Ambiente y el Desarrollo Sustentable. Abarca temas tales como la optimización de los recursos naturales, su preocupación por el manejo de residuos, la capacitación y concientización de su personal. Esto, que hoy inclusive se encuentra normatizado, implica una inclinación permanente y consciente del empresario para evaluar el impacto medio ambiental que tienen sus acciones”.<sup>677</sup>
- II. El *Modelo Teórico*, en su primera versión, no asume “simultaneidad”. Consecuentemente, se evalúan *dinámicas sociales* generadas a partir de la incorporación al Mercado de iniciativas de tipo  $RSE_{PMA}$  por parte de un *Gran Empresario Líder Stakeholder* “*EstakeGEL*”, sus “impulsos” intra e intermodales y, fundamentalmente, las *reflexividades* esperables

---

<sup>677</sup> [www.deres.org.uy](http://www.deres.org.uy).

de los respectivos impactos. Por tanto, no se permite el origen de similares iniciativas desde otros agentes, sean estos *empresarios, consumidores o trabajadores*.

- III. La resolución estocástica, o incluso intuitiva, de los “impulsos” y *reflexividades* esperables de la aplicación de estas acciones de  $RSE_{PMA}$ , así como su propia selección de entre el menú de opciones de iniciativas de  $RSE$  posibles, queda estrictamente condicionada por las previas *dinámicas de formación de ensamblajes personales* ( $\delta^1$ ) de los agentes involucrados (las que hemos estudiado en el numeral 5.2), de cuyos “perfiles” y consecuentes ( $E_{it}$ ) dependerá el resultado esperable en los diversos *nodos-decisión*. Las características de las variables dicotómicas a que los mismos hacen referencia, sugieren la aplicación del Modelo Probit, como una de las mejores alternativas metodológicas para su estimación.
- IV. La decisión de un gran empresario responsable líder, respecto a la inclusión de “ $P_{EstakeGEL, t, RSEpma}$ ” en su “Haz de Planes” ( $H_{EstakeGEL, t}$ ), estará fuertemente condicionada por los vectores dominantes del perfil con que hemos identificado a los agentes “EstakeGEL”. Al respecto, resulta significativa la inclusión entre sus objetivos dominantes, de la preocupación por la “Persona”, la “Comunidad” y el “Medio Ambiente”, todo ello sustentado por una *dinámica ética* “ $\delta^e_{EstakeGEL}$ ” en la que destacan sus “Creencias y Valores”, así como sus actitudes tendentes al

“compromiso social”. Las dinámicas *cognitiva* “ $\delta^c_{EstockGEL}$ ”<sup>678</sup> y *cultural*, consecuente con lo previamente expuesto, reflejan una particular visión del crecimiento económico, cercana a conceptualizaciones como las de *desarrollo sustentable*. Como empresario y como ser humano, su horizonte temporal focaliza, especialmente, el mediano y largo plazo, conciliando los objetivos empresariales de “mayor rango jerárquico”, con los personales. Su posicionamiento de liderazgo en el Mercado, es el resultado de sus estrategias de competitividad e innovación. A estas últimas responden las acciones de  $RSE_{PMA}$  que resuelve emprender, en el marco de su “Proyecto de vida” y en concordancia con su concepción de la relación entre Empresa, Comunidad y Medio Ambiente.

- V. La incorporación del “principio económico” en el *Proceso Asignativo Personal Instantáneo* ( $PA_{EstakeGEL,t}$ ), si bien analíticamente se destaca dentro de la exposición gráfica de la *dinámica social* generada por la tipología  $RSE_{VPE}$ , tiene validez también para las iniciativas  $RSE_{PMA}$ .
- VI. La evaluación realizada de esta tipología  $RSE_{PMA}$ , ratifica nuestra apreciación sobre que solamente la incorporación en los haces de planes “ $H_{i, t+n, RSEpma}$ ” y en las correspondientes *dinámicas* “ $\delta^2_{i, t+n, RSEpma}$ ”, de acciones “ $a_{i, t, RSEpma}$ ” sostenibles, “coordinadas” de acuerdo con reconstrucciones o *loops* de tipo «“C2” dado “R2”» o, en otros términos, la verdadera generación de cambios del ordenamiento de objetivos

---

<sup>678</sup>  $\delta^c_i$ : *Dinámica cognitiva* de la persona “i”, que “sintetiza las dimensiones personales de cognición” y que, en nuestra modelización, consideramos uniforme, sin desconocer el peso de las características de las sociedades a que pertenecen, en cuanto al “desenvolvimiento de capacidades conducentes a la «adopción de decisiones»”.

dominantes a favor de la responsabilidad social de las empresas (“revisión estructurante”), posibilitan la emergencia de *novedades éticas* y del *desarrollo incluyente*.

- VII. Las demás re-construcciones, sean de tipo «“C1” dado “R2”» (adecuación acomodante de medios a fines), o incluso de “C2” transitorias, podrán implicar variaciones circunstanciales en las rutinas comercial-empresariales “ $a_{i,t,CE}$ ”, pero sin transformación socialmente responsable de los ensamblajes ( $E_{i(t+n)}$ ), lo que así apreciado por la *Sociedad Mundial* y la *Sociedad Local*, no producirá cambios significativos en la valoración social de la empresa, tampoco en este tipo de acciones.
- VIII. Las iniciativas de  $RSE_{PMA}$  constituyen un ejemplo significativo de interrelación “intermodal”, en especial entre los *empresarios* y el integrante *Gobierno* del “Modo Complejo”. Para el caso español, Forética concluye que “el Medio Ambiente es una de las áreas más desarrolladas en materia de responsabilidad social. A ello ha contribuido en gran medida, un fuerte incremento de los requisitos ambientales, que impone la legislación estatal y autonómica”.<sup>679</sup> Consecuentemente, el 52% de las empresas españolas entrevistadas durante el año 2006, declaraba disponer de planes de racionalización de los impactos ambientales de sus operaciones.

---

<sup>679</sup> Forética, Informe 2006, p. 26.

- IX. Desde el marco global y regional, también se ofrecen normativas y sugerencias sobre la temática. El *Pacto Mundial*,<sup>680</sup> vigente desde el año 1999-, dedica tres de sus *Diez Principios*<sup>681</sup> a este tipo de iniciativas de *RSE<sub>PMA</sub>*. El “Principio Siete” expresa que «*las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente*». Por su parte, el “Principio Ocho” sugiere: «*las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental*». Complementariamente, el “Principio Nueve” establece que «*las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente*».
- X. La Unión Europea, referente directo para uno de los países vinculado al espacio iberoamericano que hemos asumido para nuestra investigación: el Reino de España, ya desde el año 2001 incluye en su definición de iniciativas de *RSE* a la “Protección del Medio Ambiente”. Concluía la Comisión que “una gestión socialmente responsable de los cambios generará efectos positivos para las empresas a escala macroeconómica”. Pocos meses después –Bruselas, julio de 2002-, la propia Comisión establecía su “Política Medioambiental”.<sup>682</sup> El reconocimiento, la medición y la publicación de las cuestiones medioambientales en las cuentas anuales y los informes anuales de las empresas, son también contempladas en las normas comunitarias, para la presentación de

---

<sup>680</sup> *Global Compact*.

<sup>681</sup> [www.pactomundial.org]

<sup>682</sup> Comisión de las Comunidades Europeas, COM (2002) 347 final, Bruselas, 2.7.2002, p. 24.

información fiable, comparable y útil sobre el comportamiento ecológico de las empresas.

- XI. Y en América Latina y el Caribe, organizaciones de financiamiento regional como el Banco Interamericano de Desarrollo, ya desde el año 1979 desarrollaban “Políticas de Medio Ambiente”, estableciendo metas para la sostenibilidad ambiental, de forma de propender a la calidad ambiental de sus operaciones y prestar apoyo a proyectos en la región. Los objetivos específicos de la Política vigente en dicha institución, son: (i) Potenciar la generación de beneficios de desarrollo de largo plazo para los países miembros, a través de resultados y metas de sostenibilidad ambiental en todas las operaciones y actividades del Banco y a través del fortalecimiento de las capacidades de gestión ambiental de los países miembros prestatarios, (ii) Asegurar que todas las operaciones y actividades del Banco sean ambientalmente sostenibles, conforme lo establecen las directrices establecidas en la presente Política y (iii) Incentivar la responsabilidad ambiental corporativa dentro del Banco mismo.<sup>683</sup>
- XII. Retornando al comentario de la secuencia representada en los *Cuadros L* y *LI*, procesos de *desarrollo incluyente* -como los que ocurrirán como consecuencia de la incorporación estratégica de la *RSE<sub>PMA</sub>*-, pueden provocar un potencial “contagio” en buena parte del medio empresarial del “Modo Stakeholder”, impactando favorablemente sobre los agentes “EstakeGER” y “EstakePYMEL”, e “impulsándolos a imitar la gestión

---

<sup>683</sup> [www.iadb.org](http://www.iadb.org).

innovadora de “EstakeGEL”, promoviendo ellos mismos nuevas emergencias de *novedades éticas*.

XIII. Sin embargo, cabe recordar que sólo la sostenibilidad de la aplicación de acciones de  $RSE_{PMA}$  creará la necesaria confianza en los demás agentes, requerida para que emerjan eventuales *reflexividades*, las que a su tiempo servirán de “incentivo” a la persistencia de aquellos que optaron por estas “ $a_{i, t+n, RSE_{pma}}$ ”. Consecuentemente, en el instante “ $t$ ” de nuestro desarrollo, antes de la consolidación de la referida “confianza” en el verdadero rumbo adoptado por el empresario responsable “EstakeGEL”, no resulta significativamente esperable una reacción positiva de parte de *consumidores y trabajadores*.

XIV. Por el contrario, en el instante “ $t+1$ ”, la secuencia por la que “EstakeGEL” y sus seguidores profundizan en la implementación de acciones contempladas en este tipo de iniciativas de  $RSE_{PMA}$ , se desarrolla como un proceso endógeno-estocástico, con potencial emergencia de *novedades éticas*, las que generarán, de acontecer, un *desarrollo incluyente*, con la consecuente re-valorización social de la empresa. De acuerdo con su escasa habitualidad, en nuestro “mundo ideal” lo caracterizamos con una distribución teórica de densidad de probabilidades de tipo “Poisson”, resolviéndose sus *nodos-decisión* más relevantes –todos ellos dicotómicos-, según *Índices de conveniencia* “regresados” por los vectores más significativos de los respectivos perfiles de empresarios responsables.



- XV. Para todo ello, “EstakeGEL” y los demás empresarios que genuinamente sigan sus iniciativas de *RSE*, deberán -como primera e imprescindible condicionante para el éxito de la valuación positiva del esfuerzo-, incorporar la  $RSE_{PMA}$  en su Misión, Visión y Estrategias Generales, como un componente relevante de sus Valores. La introducción de todos estos factores en los *Mapas Estratégicos*, donde los planes “ $H_{EstakeGEL, t+n, RSEpma}$ ” y las acciones “ $a_{EstakeGEL, t+n, RSEpma}$ ” se integren en los respectivos *Temas Estratégicos*, transformarán las *dinámicas* “ $\delta^2_{EstakeGEL, t+n, RSEpma}$ ” en vectores de una gestión empresarial global y sistémica.
- XVI. Por otra parte, la efectiva emergencia de “novedades éticas” en el mercado, introducidas por el *Gran Empresario Stakeholder Líder*, una vez generada la confianza en su sostenibilidad, podrá “impulsar” una reacción intramodal, impactando sobre los otros empresarios responsables. Los que cuenten con aptitudes, podrán actuar en consecuencia, sea por “seguimiento al líder”, en el caso de “EstakeGER” -*Gran Empresario Seguidor/Retador Stakeholder* -, o para no perder “cuota de mercado”, razón por la cual reaccionaría “EstakePYMEL” – *Empresario PyME Líder Stakeholder*-. La “cercanía” de este tipo de agente con el entorno social en el que actúa, lo comprometerá a participar. Y de proceder conforme a lo actuado en materia de  $RSE_{PMA}$  por “EstakeGEL”, también en estas instancias de la *dinámica social* global, probablemente se produzcan emergencias de *novedades éticas* y ocasiones de *desarrollo incluyente*.

XVII. Los “impulsos” por acciones “ $a_{\text{EstakeGEL}, t+1, \text{RSEpma}}$ ”, ahora expandidas en el Mercado por el “contagio” esperable sobre “EstakeGER” y “EstakePYMEL”, entendemos que no trascenderán la frontera modal. A diferencia del resto de las iniciativas de *RSE* bajo análisis, en el caso de las acciones de  $\text{RSE}_{\text{PMA}}$  y en atención a la muy baja probabilidad asignada a la ocurrencia de impactos sobre *empresarios* del “Modo Stockholder”, se ha omitido -en el proceso global del *Anexo V*,- su representación gráfica. No obstante, de asumirse un posicionamiento alternativo respecto a los valores de los correspondientes *Coefficientes Estocásticos*, remitimos al lector a secuencias similares a las evaluadas para el caso de intervenciones de tipo  $\text{RSE}_{\text{VPE}}$ , expuestas en las páginas 12 y 13 del antes mencionado proceso global, así como en el *Sector «RSE<sub>VPE</sub> ( I. c1 )»* y *Sector «RSE<sub>VPE</sub> ( I. c2 )»*, de los respectivos *Cuadros XXXII y XXXIII*.

XVIII. Por su parte, de los *consumidores y trabajadores responsables* sí podrán surgir “incentivos” a la sostenibilidad de las “novedades” introducidas en el Mercado, materializados, respectivamente, a través de una probable demanda agregada, así como de un eventual incremento en la *productividad*.

XIX. Los *consumidores*, recibido el impacto de los “impulsos” generados desde los *empresarios*, reaccionarán a través de un proceso estocástico que, en principio, podría asociarse con distribuciones teóricas de densidad probabilística de tipo “*ji-cuadrada*”, cuyas respectivas tablas

posibilitan estimar el propio valor del incremento de demanda generable por las acciones “ $a_{i, t+1, RSEpma}$ ” desplegadas por estos agentes.

- XX. Los *nodos-decisión* que, dicotómicamente, resuelven la potencial reacción de los *consumidores responsables* frente a los impactos de estas iniciativas  $RSE_{PMA}$ , constituyen casos tratables por los Modelos Probit. Los componentes de los respectivos “perfiles”, previamente ordenados y escalarizados según su mayor o menor sensibilidad a la responsabilidad social, serán los vectores más relevantes de los correspondientes “Índices de conveniencia”.
- XXI. Los factores prioritarios de los respectivos perfiles de los “Consumidores responsables” explican sus *reflexividades* favorables. Destacan su alto contenido de “valores éticos”, su priorización por la persona, la familia y la Comunidad, así como su muy genuina apreciación de la integridad, veracidad, confianza y transparencia en el trato con las empresas.
- XXII. De relevancia para la oportuna estimación de los *Coefficientes Real-Empíricos*, cabe señalar las respuestas recogidas por Forética –durante el año 2006-, sobre los atributos empresariales que más aprecian los ciudadanos: solamente el 1,2% de los integrantes del mercado español, evaluaría como importante estas iniciativas de  $RSE_{PMA}$ , al “valorar positivamente una empresa, para que podamos estar hablando de una «buena empresa»”. Concluye Forética que “la conciencia ciudadana permanece más sensible a aquellas variables que son más inmediatas o

fácilmente perceptibles: la calidad, el precio o la propia relación con los clientes”<sup>684</sup>.

XXIII. Por su parte, la actitud entre los *trabajadores responsables*, podrá también traducirse en *reflexividades* positivas, las que se constituirán en “incentivos” para la sostenibilidad de las iniciativas  $RSE_{PMA}$ . Si así ocurriera, ante las “novedades” incorporadas al Mercado por *empresarios responsables*, los *trabajadores responsables* re-construirán sus haces de planes “ $H_{TraprRES, t+n, RSEpma}$ ”, incorporando en futuras dinámicas “ $\delta^2_{TraprRES, t+n, RSEpma}$ ”, acciones “ $a_{TraprRES, t+n, RSEpma}$ ” que impulsen una eventual “mayor productividad”.

XXIV. Para la estimación probabilística de todas estas *reflexividades*, deberá tomarse en consideración la existencia de una eventual asimetría de información entre *empresarios, consumidores y trabajadores*, la que también en este tipo de  $RSE_{PMA}$ , puede anular, por desconocimiento, las potenciales reacciones teóricamente esperables, de *consumidores y trabajadores*.

XXV. Por último, como ocurriera con respecto a las anteriores iniciativas de  $RSE$ , cabe señalar que aquellos empresarios que incorporen o planeen introducir acciones de  $RSE_{PMA}$  en sus “haces seleccionados”, contarán con el apoyo de las organizaciones de *Promotores Privados de RSE*, durante todos los instantes de las *dinámicas* “ $\delta^2_{i, t+n, RSEpma}$ ”. Estas instituciones procederán, muy probablemente, a ofrecer oportunidades de capacitación, acompañamiento y difusión de “mejores prácticas”.

---

<sup>684</sup> Forética, Informe 2006, p. 50.

### **5.3.5 RSE: Iniciativa de Marketing Responsable « $RSE_{MR}(V)$ »**

La iniciativa de “Marketing Responsable”, DERES la define como “Una política que involucra un conjunto de decisiones de la empresa relacionadas fundamentalmente con sus consumidores y se vincula con la integridad del producto, las prácticas comerciales, los precios, la distribución, la divulgación de las características del producto, el marketing y la publicidad”.<sup>685</sup>

Las páginas 61 a 75 del proceso global integrado como *Anexo V*, están dedicadas a la descripción gráfica de la *dinámica social* generada por esta iniciativa, compuesta por los *nodos* identificados de *V.1* a *V.57*, los cuales serán representados e interpretados a continuación.

#### **5.3.5.1 Desarrollo e interpretación**

Al igual que ocurriera con las iniciativas precedentes, nuestra exposición comenzará con una “Historia general” del proceso, para luego incursionar en una evaluación detallada de sus sectores o segmentos más relevantes. Las conclusiones parciales se incluyen, conjuntamente, al final de su desarrollo, en el numeral 5.3.5.2.

#### **Historia General**

El *empresario* “EstakeGEL”- *Gran Empresario Líder Stakeholder* ( $\pi_{estakeGEL}$ ), luego de evaluadas las otras alternativas de *RSE* y en atención a sus “objetivos dominantes personales” ( $O_{EstakeGEL t}$ )<sup>686</sup> y demás factores de su *ensamblaje personal* ( $e_{EstakeGEL t}$ ),<sup>687</sup> decide adoptar iniciativas de tipo “Marketing Responsable ( $RSE_{MR}$ )”.

---

<sup>685</sup> www.deres.org.uy.

<sup>686</sup> Objetivos de la persona “i” en el instante “t”, con o sin valor susceptible de expresión monetaria, consistentes o inconsistentes, primarios o secundarios, y jerarquizados de acuerdo a los respectivos ensamblajes personales. Se asumen como “dominantes” a aquellos de “mayor rango jerárquico”.

De su perfil y en vinculación directa con esta tipología de *RSE* -ver *Inciso A.* del *Anexo II-*, cabe destacar sus “valores éticos” y su visión focalizada en la “sostenibilidad empresarial”, su “Proyecto de vida” y su concepción de la relación “Empresa / Persona / Comunidad, todo lo cual se refleja en objetivos empresariales estratégicos no exclusivamente orientados a la “rentabilidad”. Sus estrategias, caracterizadas por la búsqueda del liderazgo y la competitividad, no por ello descuidan la valoración de aspectos “no monetizables”, procurando mantener una “reputación socialmente aceptable”, a través del ejercicio de iniciativas de  $RSE_{MR}$  como las que describimos en este numeral.

Asimismo, debemos establecer que nuevamente son de aplicación a esta *dinámica social*, las secuencias oportunamente graficadas en la página 2 del proceso general (Ver *Cuadro XXIX*), donde se exponen –en los *nodos-decisión I.4* y *I.5-*, las opciones de “EstakeGEL”, propias de un *Proceso Asignativo Personal Instantáneo* ( $PA_{EstakeGEL,t}$ ) desarrollado en el instante “t”. Entonces, evaluaba diversas alternativas de *Planes de Acción*, entre los que se incluían aquellos vinculados a las cuatro tipologías de *RSE* ya comentadas, así como acciones estrictamente comerciales ( $a_{EstakeGEL, t, CE}$ )<sup>688</sup>, similares a las generalmente esperables de los empresarios integrados al “Modo Stockholder”. Alternativamente, este *empresario responsable* podría optar por la inclusión, en su “Haz” seleccionado ( $H_{EstakeGEL,t}$ ), de planes “ $P_{EstakeGEL, t, RSEmr}$ ”, pertenecientes a intervenciones  $RSE_{MR}$  a que ahora nos referimos, y hacia donde, finalmente, nos condujo el Conector “29”.

---

<sup>687</sup> Estado de la persona “i” en el instante “t”, es decir, cuando adopta su haz de planes, con acciones vinculadas y no vinculadas a la *RSE*, como emisor (*empresarios*).

<sup>688</sup> Se incluyen en esta tipología todas aquellos *haces* y *acciones totales* que no contengan iniciativas de *RSE*, representando la actividad estrictamente empresarial y comercial de la empresa.

Una decisión favorable sobre emprendimientos de  $RSE_{MR}$  y su implementación continuada por parte del empresario “*EstakeGEL*”, de por sí se constituye en una oportunidad de emergencia de *novedades éticas*, posibilitando la concreción de un proceso endógeno-estocástico de *desarrollo incluyente*, a través de *loops*, *autorreflexividad* o re-construcciones de tipo “C2”, según la *realizabilidad extrínseca* dada por “R2”.

Y como procediéramos con respecto a las otras acciones de  $RSE$ , evaluaremos la eventual ocurrencia de “contagios” hacia el resto del Mercado. De los *empresarios responsables* seguidores del “líder”, pertenezcan éstos a una “gran empresa seguidora / retadora stakeholder” ( $\pi_{estakeGER}$ ), así como a los que individualizamos como “*Empresario PyME Líder Stakeholder* ( $\pi_{estakePYMEL}$ ) -las grandes empresas locales-, podrán emerger *novedades éticas*, siempre que su “reacción” a las iniciativas de “*EstakeGEL*” se refleje en verdaderas y sostenibles estrategias de  $RSE_{MR}$ , integradas a sus respectivos *Temas Estratégicos*, como lo explicáramos en oportunidad de comentar la iniciativa  $RSE_{AC}$ . Asimismo y en la medida que el “contagio” conduzca a simples alteraciones de “medios”–sin reestructuración de fines (“C2”) o re-categorización de objetivos de “mayor rango jerárquico”-, tendremos una mera *dinámica de adecuación acomodante*. Tal lo que caracterizará a la *reflexividad* más esperable desde los *empresarios* del “Modo Stockholder”.

Por su parte, sobre el entramado empresarial de ambos “modos”, debemos plantear nuestra impresión preliminar, la que influye significativamente en la propia “intuición” con que resolvemos esta parte de la *dinámica social*. En tal sentido, las características de las iniciativas de  $RSE_{MR}$  que estamos evaluando, son las que más se aproximan a lo que Milton Friedman interpretaría como las únicas “obligaciones”

adicionales a su principal preocupación: “la obtención de los máximos beneficios para los accionistas”. Efectivamente, son las más “cercanas” a la propia responsabilidad legal que a las respectivas empresas le corresponde. Por tanto, entendemos que resultarán las más difíciles de diferenciar, entre aquellos que las practican por mero interés comercial-empresario, y los que lo hacen por convicción y, consecuentemente, por la efectiva aplicación de  $RSE_{MR}$ .

Al respecto de los *consumidores*, esperamos una muy probable reacción positiva de parte de aquellos categorizados como “*Consumidor Altos Ingresos Responsable* ( $\pi_{consuresAI}$ )” y “*Consumidor Ingresos Medios Responsable* ( $\pi_{consuresIM}$ )”. No ocurrirá lo mismo con los otros integrantes del mercado de consumo, sean estos “Consumidores Responsables” de tipo “ConsuresIB”, limitados por sus ingresos y consecuente aptitud para el desarrollo efectivo de sus sensibilidades sociales, ni con los “Consumidores Precio-Beneficio”. Estos últimos no se sumarán a la demanda agregada de “productos y servicios responsables”. Los *trabajadores*, más específicamente aquellos “responsables” y pertenecientes al sector privado, podrán ofrecer “incentivos” a la sostenibilidad de las “novedades”, mediante una mayor *productividad*, en atención a la mejor “imagen” de su fuente laboral.

### **Decisiones, Acciones e Interrelaciones**

A continuación, procederemos al análisis detallado del desarrollo nodal, sectorializando la *dinámica social* generada por las iniciativas  $RSE_{MR}$ , según los fragmentos que, por su integridad y consistencia, más aportan a la extracción de conclusiones parciales.



**Sector «RSE<sub>MR</sub> ( V. a )» - Identificación y descripción.**

El Sector «RSE<sub>MR</sub> ( V. a )» graficado en la página 62 del *Anexo V* y en el *Cuadro LII*, al que ingresamos por el Conector “29”, se corresponde con la respuesta de “EstakeGEL” sobre qué iniciativas de RSE desarrollar, de acuerdo con lo expuesto en la página 2 del proceso global (Ver *Cuadro XXIX*). En dicha ocasión, luego de los *nodos-postulado O.9* y *O.10*, que oportunamente explicaran la *dinámica “ $\delta^1_{EstakeGEL}$ ” de formación de ensamblajes personales* de los agentes “EstakeGEL”, se identificó el *Proceso Asignativo Personal Instantáneo* por el cual este actor tomaría las correspondientes decisiones. La primera de ellas, versó sobre la eventual incorporación de acciones de RSE y, en caso de una respuesta positiva, una segunda pregunta: cuál de los cinco tipos considerados aplicaría.

Adoptadas las correspondientes decisiones –lo que nos devuelve a la antes mencionada página 62-, e implementadas las dinámicas “ $\delta^2_{EstakeGEL,t}$ ”, a partir de la aplicación de las primeras acciones “ $a_{EstakeGEL,t,RSEmr}$ ”, una vez más se podrán esperar algunas *reflexividades* de parte de los trabajadores vinculados a la empresa ejecutante–ver página 5 del proceso global del *Anexo V*, hacia donde nos traslada el Conector “4”-, pero de muy baja potencia, en tanto que, al igual que con las anteriores iniciativas, se requiere cantidad, tiempo y sostenibilidad, para generar la necesaria credibilidad. Y como también entonces ocurriera, la *Sociedad Mundial*, la *Sociedad Local* y los *Gobiernos*, emitirán su primer juicio sobre el comportamiento del empresario “EstakeGEL”, mientras que las organizaciones *Promotoras Privadas de RSE* estarán dispuestas a apoyarlo.

**Sector « $RSE_{MR}$  ( V. a )» - Interpretación nodal**

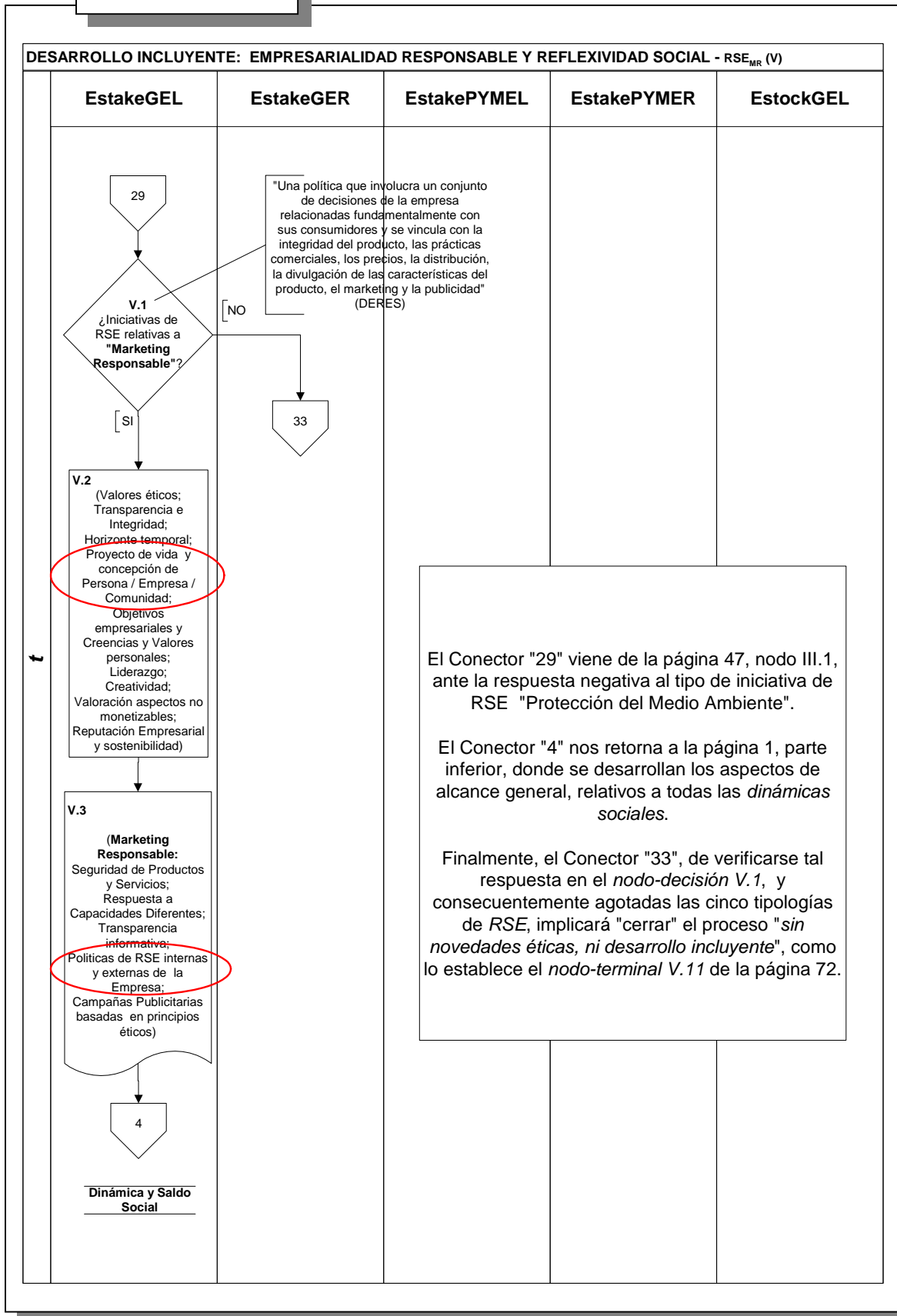
Este primer segmento abarca desde el *nodo V.1* hasta el *V.3*. El primero de los mencionados se trata de un *nodo-decisión* que grafica la opción de “EstakeGEL” por esta  $RSE_{MR}$  o, alternativamente, por no asumir ninguna de las cinco iniciativas de  $RSE$ . En este último caso, el Conector “33” nos conduce a la página 72 del proceso global (Ver *Anexo V*), donde reingresa en el *nodo-terminal V.11*, sin la emergencia de *novedades éticas*, ni la generación de *desarrollo incluyente*. Luego de la constitución y jerarquización de los Planes Personales en haces “ $H^{EstakeGEL}_t$ ”, calificados e incorporados en el “subconjunto de los posibles”, conformando los haces “ $\hat{H}^i_t$ ”,<sup>689</sup> de entre ellos se ha seleccionado el haz “ $H^{EstakeGEL}_t$ ”, el que por una respuesta positiva al *nodo V.1*, en esta ocasión implicará el desarrollo de una *dinámica* “ $\delta^2_{EstakeGEL, t, RSEmr}$ ”, con las correspondientes acciones “ $a_{EstakeGEL, t, RSEmr}$ ”.

Estos *nodos-decisión*, al igual que ocurriera en desarrollos anteriores, constituyen la base de los *Coefficientes Estocásticos* que decidirán, finalmente, la efectiva existencia de las acciones “ $a_{EstakeGEL, t, RSEmr}$ ”, sus consecuentes “impulsos” y las potenciales *reflexividades* que de estos últimos puedan surgir o, alternativamente, la presencia de otro tipo de iniciativas, así como de acciones meramente comerciales ( $a_{EstakeGEL, t, CE}$ ). Su carácter de variables dicotómicas, amerita una estimación econométrica mediante Modelos Probit, con “Índices de conveniencia” condicionados por los aspectos más destacados de “EstakeGEL”. El *nodo-constructivo V.2* (Ver *Cuadro LII*) expone algunos de los vectores significativos de su perfil.

---

<sup>689</sup>  $\hat{H}^i_t$ : Subconjunto de “ $H^i_t$ ” conteniendo a todos los haces percibidos como posibles por la persona “i” en el instante “t”, sin perjuicio de que la posterior *dinámica social* nos demuestre su inconsistencia.

**Cuadro LII**



El *nodo-información V.3* plantea algunas de las posibles  $RSE_{MR}$  : (i) I & D en Seguridad de Productos y Servicios; (ii) Adecuación de la oferta para que suministre respuestas a las necesidades de la Demanda con Capacidades Diferentes; (iii) Transparencia de información y comunicación con el Mercado; (iv) Desarrollo de Políticas de *RSE* internas y externas a la Empresa; y (v) Campañas Publicitarias basadas en principios éticos.

Estas y otras intervenciones similares, bien pueden ser sintetizadas en palabras que la Biblia –según el trabajo de Ronald M. Green<sup>690</sup> que oportunamente introdujéramos en este mismo informe-, imparte a todas las tradiciones que de ella derivan. Nos referimos a normas básicas como las siguientes: (1) El cumplimiento de las promesas hechas (*Deuteronomio* 23:21-23); (2) Exactitud en pesas y medidas en todos los asuntos relacionados con el comercio (*Levítico* 19:35-36; *Deuteronomio* 25:13-16); (3) Honradez, sinceridad y honestidad, al condenar la mentira y el engaño (*Éxodo* 22:10; 23:1-3; *Levítico* 19:11-12); y (4) Protección y respeto por los que carecen de poder o son especialmente vulnerables a daños (*Éxodo* 22:25; 23:10-12; *Levítico* 19:9-10).

El Conector “4” (Ver *Cuadro LII*) nos remite –de acuerdo con el proceso global incorporado en el *Anexo V-*, a las páginas 1 y 5. En esta última, la columna de “TraprRES” -*Trabajador Privado Responsable* ( $\pi_{\text{traprRES}}$ )- explicita, a partir de la *dinámica de formación de los ensamblajes personales* ( $\delta^I_{\text{TraprRES}}$ ) de la mencionada tipología de *trabajadores* (según Conector “A17”), la potencial recalificación de “EstakeGEL” por parte de su plantilla, de acuerdo con lo que representan el *nodo-*

---

<sup>690</sup> Green, R., en Frederick, R., 2001, p. 352-353.

*constructivo I.6* y el *nodo-decisión I.7*, todo lo cual, como ya fuera descrito y comentado precedentemente, lo entendemos estadísticamente no significativo.

Finalmente, la columna de *Promotores Privados de RSE* también recibe el “impulso” de estas acciones  $RSE_{MR}$  del agente “EstakeGEL” ( $a_{EstakeGEL, t, RSEmr}$ ), resolviendo sus impactos según lo plantean el *nodo-constructivo I.9* y el *nodo-decisión I.10*. El “reconocimiento y difusión” de lo actuado por el antes mencionado *empresario responsable* nos conduce, al igual que aconteciera con “TraprRES” (Ver Conectores “A2” y “A3”), a lo expuesto en la parte inferior de la página 1 (Ver *Cuadro XXVIII*). En ésta, nos encontramos con la reacción probabilística de tres de los integrantes de nuestro “Modo Complejo”, ahora generando alternativos “saldos sociales”, en el instante “t”, a las iniciativas  $RSE_{MR}$  de “EstakeGEL”. Sus consecuentes *reflexividades* (Ver Conectores “6” a “10”) darán paso al *Sector «RSE<sub>MR</sub> (V.b)»*.

#### ***Sector «RSE<sub>MR</sub> ( V. b )» - Identificación y descripción.***

Los Conectores “6” y “9”, representando las respuestas negativas –o la ausencia de las mismas-, desde la *Sociedad Mundial*, la *Sociedad Local* y de los *Gobiernos*, constituyen una de las alternativas de ingreso al *Sector «RSE<sub>MR</sub> ( V.b )»* y, más específicamente, al sub-segmento que se grafica en la página 67 del proceso global (Ver *Anexo V*), designado como *Sector «RSE<sub>MR</sub> (V. b1 )»*. El agente “EstakeGEL”, luego de haber incorporado sus primeras acciones “ $a_{EstakeGEL, t, RSEmr}$ ” a la *dinámica social* ( $\Delta_G, t$ ), se enfrenta a una nueva toma de decisiones: insistir en la implementación de iniciativas  $RSE_{MR}$ , o desarrollar exclusivamente actuaciones del tipo “ $a_{EstakeGEL, t, CE}$ ”. Si adopta el primer camino, se enfrentará a una interrogante sobre qué tipo de re-construcción de sus planes “ $P_{EstakeGEL, t, RSEmr}$ ” emprenderá.

Acciones exclusivamente vinculadas a medios y fines monetizables, como resolver cambios operacionales o de “socios en la cadena de valor” –tal el caso de cambiar de agencia publicitaria, ante una baja receptividad de la comunicación de “ $a_{EstakeGEL, t, RSEmr}$ ”-, no conducirán más allá de lo que ocurriría con intervenciones “ $a_{EstakeGEL, t, CE}$ ”, generalmente más vinculadas con sus colegas del “Modo Stockholder”. Por el contrario, procesos de *desarrollo incluyente* -como los que probablemente serán ocasionados por la incorporación estratégica de la  $RSE_{MR}$ , pueden provocar un potencial “contagio” en el medio empresarial del “Modo Stakeholder” (Ver *Cuadro LIII - Sector « $RSE_{MR}$  (V.b2)»*), impactando favorablemente e “impulsando” a los agentes con actitud y aptitud para hacerlo, tales como “EstakeGER” y “EstakePYMEL”, a imitar la gestión innovadora de “EstakeGEL”, promoviendo ellos mismos nuevas emergencias de *novedades éticas*.

#### ***Sector « $RSE_{MR}$ ( V. b )» - Interpretación nodal***

El Sector « $RSE_{MR}$  ( V. b )» se extiende desde el *nodo-decisión V.4* de la página 67 (*Sector « $RSE_{MR}$  ( V. b1 )»*), hasta el *nodo-terminal V.24* de la página 72 (Ver *Cuadro LIII - Sector « $RSE_{MR}$  ( V. b2 )»*). Ante la posible ausencia de *reflexividades* positivas de parte del “Modo Complejo” (lo que se grafica a través de los Conectores “6” y “9”), se inicia esta fase con el *nodo-decisión V.4*, procurando una respuesta a la interrogante a que se enfrenta “EstakeGEL”, como consecuencia de su primera dinámica “ $\delta^2_{EstakeGEL, t, RSEmr}$ ”. La misma será del tipo “SI-NO” y podrá estimarse mediante la aplicación de Modelos Probit. Una afirmación dará lugar a re-construcciones “acomodantes” como la que grafica el *nodo-rutina V.5* o, alternativamente, a procesos como los representados por el *nodo-constructivo V.6*.

Una respuesta negativa al *nodo-decisión V.4* reafirmaría el posicionamiento de “EstockGEL” -*Gran Empresario Líder Stockholder* ( $\pi_{estockGEL}$ )-, tal como lo reflejan el *nodo-rutina V.7*, el *nodo-información V.8* y el *nodo-terminal V.9*, a partir del Conector “AI”, el que nos retrotrae a la *dinámica de formación de los ensamblajes personales* “ $\delta^1_{EstockGEL}$ ”, graficada según los *nodos-postulado O.17* y *O.18* en la parte superior de la página 2 (Ver *Cuadro XXX*). La ratificación en su accionar por parte del agente “EstockGEL”, implicará una estimación de “no-contagio” re-constructivo en el resto del entramado empresarial del “Modo Stockholder”.

Por su parte, la ausencia de consolidación, en este instante “t” –al igual que en anteriores iniciativas *RSE-*, de emergencias de *novedades éticas* por re-construcciones sostenidas de tipo “C2” en agentes del sector empresarial, fundamenta la inexistencia de “impulsos” que impacten en los *consumidores*, pertenezcan estos al “Modo Stakeholder” o al “Modo Stockholder”. Complementariamente, el caso de una muy poco probable reacción favorable desde los trabajadores identificados como “Trabajador Privado Responsable” (TraprRES), se considera en la página 5 del proceso global incorporado en el *Anexo V*, de acuerdo con los *nodos I.6* a *I.8*.

El Conector “II” nos traslada a la página 1, donde en su parte inferior y a través de los *nodos-constructivos G.1*, *G.3* y *G.5*, así como de sus *nodos-decisión G.2*, *G.4* y *G.6* respectivamente asociados –tramo de secuencia común a todos los tipos de iniciativas de *RSE* consideradas-, se procesa la “re-calificación” por parte de los integrantes del “Modo Complejo”, ahora del actual formato del haz “ $H_{EstakeGEL, t}$ ” original, incluyendo reformuladas acciones “ $a_{EstakeGEL, t, RSEmr}$ ”. Los Conectores “7”, “8” y “10” nos introducen en un segundo subsector, correspondiente a la página 72 del *Anexo V* e identificado en el *Cuadro LIII* como el *Sector «RSE<sub>MR</sub> (V. b2)»*.

La columna correspondiente a “EstakeGEL”, compuesta por el *nodo-decisión V.10*, el *nodo-constructivo V.12* y los *nodos-terminales V.11* y *V.13*, representa la potencial evolución de un nuevo proceso endógeno-estocástico, con capacidad para generar *novedades éticas* y, consecuentemente, del cual puede emerger una oportunidad de *desarrollo incluyente*. Este último, graficado por el antes mencionado *nodo-terminal V.12*, puede asimilarse a una distribución teórica de densidad de probabilidades de tipo “Poisson”. Mientras tanto, el *nodo-decisión V.10*, por su caracterización dicotómica respondería a Modelos Probit, con un “Índice de conveniencia” dependiente de los diversos parámetros constitutivos del ensamblaje personal “ $E_{EstakeGEL,t}$ ”, oportunamente comentados.

La “generación endógena de *novedades éticas*” que grafica el *nodo-constructivo V.12*, implicará la consideración de las iniciativas de  $RSE_{MR}$  como formando parte de los *Temas Estratégicos* de la empresa. Ramos Hidalgo<sup>691</sup> nos proporciona, de acuerdo con lo que establece el Código de Ética de la *American Marketing Association*, los compromisos que un *empresario responsable* debería asumir, en particular en el ámbito de la comercialización de sus productos y servicios:

- (i) *En el área de desarrollo y administración de productos*
  - a. Declaración informativa de todos los riesgos importantes asociados al uso del producto o servicio.
  - b. Identificación de la sustitución de cualquier componente del producto que pudiera cambiarlo materialmente o incidir en la decisión de compra.

---

<sup>691</sup> Ramos Hidalgo, E., 2001, pp. 26-27.



c. Identificación de características adicionales que incrementen el costo.

(ii) *En el área de promociones*

a. Abstenerse de realizar publicidad falsa o engañosa.

b. Rechazar manipulaciones de gran presión o tácticas engañosas de ventas.

c. No efectuar promociones de ventas que se sirven de engaño o manipulación.

(iii) *En el área de la distribución*

a. No manipular la disponibilidad de un producto con fines de explotación.

b. No utilizar la coerción en el canal de marketing.

c. No ejercer excesiva influencia sobre la decisión de los intermediarios de vender un producto.

(iv) *En el área de los precios*

a. No manipular los precios.

b. No caer en la práctica de precios predatorios.

c. Dar a conocer el precio total asociado a cualquier compra; y

(v) *En el área de la investigación de mercados*

- a. Prohibir la venta o la recaudación de fondos bajo el pretexto de llevar a cabo una investigación.
- b. Conservar la ética de la investigación, no presentando los datos pertinentes en forma tendenciosa ni omitiéndolos.

En este entorno de “Marketing Responsable”, los “mínimos éticos” que debería cumplir la *Publicidad* –según Álvarez Rivas y De la Torre Díaz-, son: (a) Veracidad del mensaje; y (b) Estilo publicitario respetuoso, hacia las personas y grupos sociales, con respeto al honor y a la propia imagen, a la intimidad y a la privacidad, y de acuerdo con criterios de lealtad con la competencia.<sup>692</sup> Para Gorosquieta, la mencionada actividad publicitaria se debería calificar como de “problema ético”, en la medida que “puede controlar el comportamiento humano, producir un tipo de conducta inducido y crear necesidades que no son racionales”.<sup>693</sup>

Por todo lo expuesto, y ya en términos operacionales, un Plan Estratégico que incorpore acciones de *RSE<sub>MR</sub>*, deberá incluir *los cinco derechos fundamentales del consumidor*:<sup>694</sup> (a) El Derecho a la protección de la salud y la seguridad de los consumidores; (b) El Derecho a la protección de los intereses económicos de los consumidores; (c) El Derecho a la reparación de daños; (d) El Derecho a la información y educación; y (e) El Derecho a la representación.

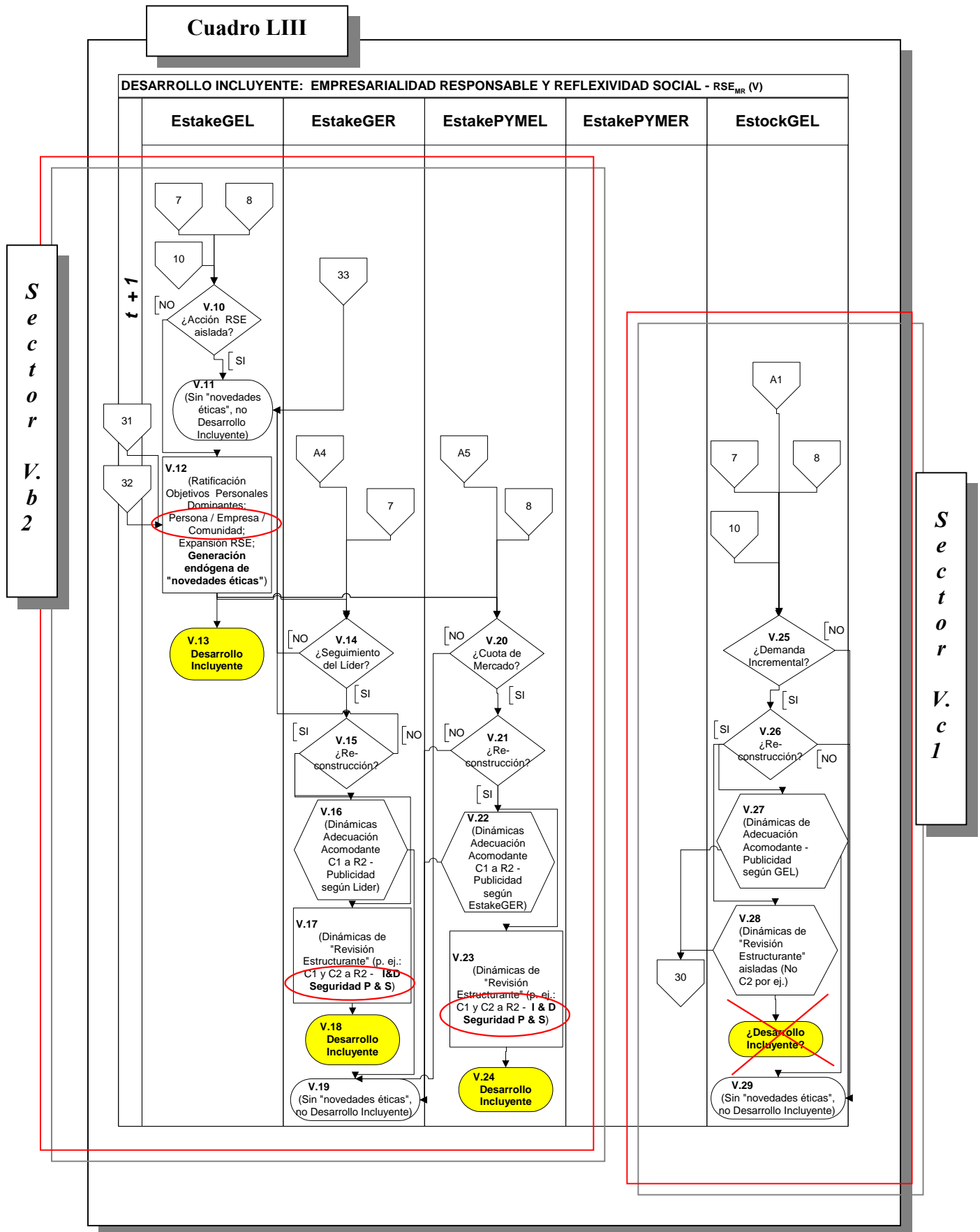
---

<sup>692</sup> Álvarez Rivas, D. y De la Torre Díaz, J., 2004, p. 131.

<sup>693</sup> Gorosquieta, J., 1996, p. 82.

<sup>694</sup> Formulados por la Carta de protección del consumidor del Consejo de Europa, de 17 de mayo de 1973 y por el Programa preliminar de la Comunidad Europea para una política de protección y de información de los consumidores, de 14 de abril de 1975. *Ibidem*, p. 160.

Cuadro LIII



Las *novedades éticas* que provoque el agente “EstakeGEL”, nuevamente tendrán potenciales repercusiones directas sobre otros “empresarios responsables”. Al respecto, la eventual actitud del empresario “EstakeGER”, se grafica en su correspondiente columna, a partir de la conformación de los correspondientes ensamblajes personales “ $E_{EstakeGER, i}$ ” que representa el Conector “A4” –el que identifica la *dinámica* “ $\delta^1_{EstakeGER}$ ” graficada según los *nodos-postulado* O.11 y O.12, en la parte superior de la página 2 (Ver *Cuadro XXX*)-, y tomando en consideración la reacción favorable proveniente, principalmente, de la *Sociedad Mundial*. Su primera opción será la de “seguir al líder”, según la presenta el *nodo-decisión* V.14.

El *nodo-decisión* V.15 establece la necesidad de definir el accionar de la empresa, procediendo a una “re-construcción” de los actuales haces “ $H_{EstakeGER, t}$ ” como la comentada en el *nodo* V.12, o encaminarse por rutinas como la que grafica el *nodo* V.16, de acuerdo a dinámicas estrictamente “acomodantes” de “R1” o “C1” a la realizabilidad “R2” determinada por el nuevo escenario. Estas últimas, no alterando el grado de sensibilidad ética incorporado en las respectivas consistencias “C2” de sus planes “ $P_{EstakeGER, t, RSEmr}$ ”. Entonces, no se generarían *novedades éticas*. Si por el contrario, la respuesta estocástica del *nodo-decisión* V.15 nos condujera al *nodo-constructivo* V.17, el tipo de *dinámica* “ $\delta^2_{EstakeGEL, t+n, RSEmr}$ ” sería el que ejecutaría también este agente “EstakeGER”, reproduciendo el *desarrollo incluyente* previamente iniciado por “EstakeGEL”, como lo destaca el *nodo-terminal* V.18.

El “impulso” de “EstakeGEL”, ahora ampliado por “EstakeGER”, podrá llegar a “EstakePYMEL”, actor con un perfil similar. El proceso indicado por los *nodos* V.20 a V.24 para “EstakePYMEL”, a partir de los Conectores “A5” y “8” –el primero representando la formación de los respectivos ensamblajes personales “ $E_{EstakePYMEL, i}$ ”,

y el segundo reflejando, fundamentalmente, la influencia de la reacción de la *Sociedad Local*-, implicará la concreción de estrategias notoriamente diferenciadas.

Por una parte, las acciones del *nodo-rutina V.22* y su consecuente *nodo-terminal V.19*, de tipo exclusivamente “acomodantes”. Por la otra, la ocurrencia de reconstrucciones basadas en dinámicas de “revisión estructurante” de los propios objetivos de “mayor rango jerárquico” incluidos en los mencionados ensamblajes “ $E_{EstakePYMEL, t}$ ”. En este último caso –ver *nodo-constructivo V.23*-, nuevos planes “ $H_{EstakePYMEL, t+1, RSEmr}$ ” que promuevan el desarrollo de dinámicas de tipo “C2”, impulsarán la emergencia de *novedades éticas*, conducentes a un *desarrollo incluyente* como el indicado por el *nodo-terminal V.24*.

En el espacio iberoamericano, una iniciativa de esta tipología de  $RSE_{MR}$  que ha obtenido un gradual reconocimiento y los consecuentes éxitos, es la identificada como *Comercio Justo México*, en sus comienzos vinculada exclusivamente al comercio con Holanda y, actualmente, con catorce países europeos, EEUU, Canadá, Japón, México, Australia y Nueva Zelanda. Los requisitos originales para acceder a la certificación de los productos –a cargo de *Fair Trade Labelling Organization International (FLO)*, con sede en Bonn, Alemania-, incluyen: (i) Ser producidos por organizaciones democráticas y transparentes; (ii) Prever el pago de un precio justo a los productores, que cubra los costes de la producción, incluyendo los de una mano de obra dignamente remunerada, así como métodos respetuosos del medio ambiente; (iii) Establecer una relación comercial duradera; y (iv) Ser de buena calidad, avalados por organizaciones externas e independientes.

Los impactos detectados –según Jerónimo Pruijn, de *Fair Trade México*-, son: (a) El precio recibido por el productor en el ámbito del programa, sería casi el doble del que

se obtendría por los canales tradicionales; (b) Fomenta la generación de productos y servicios de buena calidad; (c) Ahuyenta a intermediarios abusivos; y (d) La integración horizontal de pequeños productores, habría aumentado su capacidad de negociación comercial y su competitividad empresarial. Concluye Pruijn que, “habiendo *Comercio Justo México* demostrado su viabilidad económica, los aspectos asociados a las dimensiones ambientales y sociales bien pueden ser incorporados al tradicional concepto unidimensional de la calidad, para que se convierta en un concepto tridimensional”.<sup>695</sup>

Finalmente, y en tanto sigue vigente nuestra advertencia sobre la dificultad de diferenciar estas iniciativas de  $RSE_{MR}$  con respecto a otras en principio semejantes, pero que, luego de un análisis más detallado, resultan acciones estrictamente comerciales “ $a_i$ ,  $t$ ,  $CE$ ”, corresponde señalar la existencia de organizaciones similares a la mencionada en el párrafo anterior, tales como las que se enumeran, conjuntamente con sus principales cometidos, en los *Cuadros LIV y LV*. Al respecto, Forética, culminando su Informe 2006, concluye: “la certificación de empresas es la que más parece ajustarse a la necesidad del *consumo responsable*. En tal sentido, la existencia de un esquema de auditorías que generen una credibilidad óptima y permita al mismo tiempo, una simplificación de la toma de decisiones por parte del consumidor, puede resultar ser un catalizador para el desarrollo del *consumo responsable*”.<sup>696</sup>

### ***Sector « $RSE_{MR}$ ( V. c )» - Identificación y descripción.***

El Sector « $RSE_{MR}$  ( V. c )» gráficamente se reparte entre las páginas 72 (Ver *Cuadro LIII*) y 73 del proceso general incorporado en el *Anexo V*, de acuerdo a las

---

<sup>695</sup> Pruijn, J., en *II Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social de la Empresa*, BID, México, 2004, p. 67, [<http://www.csramericas.org>].

<sup>696</sup> Forética, 2006, p. 70.

respectivas identificaciones como *Sector «RSE<sub>MR</sub> ( V. c1 )»* y *Sector «RSE<sub>MR</sub> ( V. c2 )»*. Los “impulsos” generados por los *desarrollos incluyentes* que los agentes “EstakeGEL”, “EstakeGER” y “EstakePYMEL” pueden provocar, también impactan en el entramado empresarial del “Modo Stockholder”, a partir de la potencial reacción del agente “EstockGEL” -“*Gran Empresario Líder Stockholder (π<sub>estockGEL</sub>)*-. Éste, con ensamblajes personales “*E<sub>EstockGEL, i</sub>*” ya comentados en el numeral 5.2, será también influenciado por las *reflexividades* positivas emanadas de los componentes del “Modo Complejo”. Todo ello lo impulsará a evaluar la relación coste-beneficio de las *novedades éticas* incorporadas por los empresarios integrantes del “Modo Stakeholder”. En caso de comprobar la existencia de oportunidades comerciales, analizará su particular adopción, siempre desde su óptica y manteniendo sus objetivos de mayor rango jerárquico: la maximización de los beneficios de sus *accionistas*.

#### Cuadro LIV

##### Ética aplicada: CERTIFICACIONES<sup>(1)</sup>

- **Norma AA-1000 (Europa)**, realizada en 1999 por el Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA): el proceso está dirigido a mejorar la rendición de cuentas social y medioambiental;
- **Certificación SA 8000:** nace de la propias empresas en EEUU, para certificar cualquier sector industrial en cualquier país;
- **Código de la Clean Clothes International Campaign:** promueve la transparencia en las multinacionales del sector textil en varios países de Europa y en EEUU; incluye visitas sin previo aviso y entrevistas a trabajadores en condiciones de confidencialidad.

(1) Álvarez Rivas, D. et al. (2004): 100 preguntas básicas sobre ética de la empresa. P. 146.

El agente “EstockGEL” y sus potenciales seguidores –“EstockGER” y “EstockPYMEL”-, más que asumir iniciativas  $RSE_{MR}$ , adaptarán las estrategias de sus colegas, incorporándolas sólo instrumentalmente, ajustando los medios a fines incambiados, o incluso ejecutando re-construcciones de tipo “C2” aisladas. En ambas alternativas, sin verdaderas y sostenibles *novedades éticas*, no habrá *desarrollo incluyente*.

### ***Sector «RSE<sub>MR</sub> ( V. c )» - Interpretación nodal***

La relación intermodal -generada por la emergencia de *novedades éticas* y los consecuentes *desarrollos incluyentes* graficados según los *nodos-terminales V.13, V.18 y V.24-*, se suman a las referencias de los Conectores “A1”, “7”, “8” y “10”, para impactar sobre el agente “EstockGEL”, sin perjuicio de eventuales replicaciones sobre el resto del empresariado del “Modo Stockholder”. La secuencia nodal abarca, en un primer sub-segmento identificado en el *Cuadro LIII* como *Sector «RSE<sub>MR</sub> ( V. c1 )»*, desde el *nodo-decisión V.25* –de cuya estimación dependerá todo el resto de este sector de la dinámica generada por las iniciativas  $RSE_{MR}$  –, hasta el *nodo-terminal V.29*. Se complementa luego con lo establecido en el segundo sub-segmento *Sector «RSE<sub>MR</sub> ( V. c2 )»*, en la página 73 del *Anexo V*, relacionado con el primero a través del Conector “30”, e incluyendo desde el *nodo-decisión V.30* hasta el *nodo-terminal V.39*.

Las respuestas que, aplicados métodos de estimación como el Modelo Probit, se obtengan de los *nodos-decisión V.25 y V.26*, quedarán en alto grado condicionadas por las características dominantes del “perfil” de “EstockGEL”. No obstante, aún adoptada una opción favorable a la incorporación de las “novedades” emergentes del “Modo Stakeholder”, ante la interrogante representada por el *nodo-decisión V.26*, se planteará la ejecución de intervenciones sustancialmente diferentes a sus colegas “responsables”.



Procurando -según los *nodos-rutina V.27 y V.28-*, mantener el posicionamiento en el Mercado y compartir el liderazgo con “EstakeGEL”, sin embargo no modificará en forma sostenida su ordenamiento de fines, en los cuales seguirá privando su casi exclusivo compromiso con uno de los *stakeholders*: el *accionista*. La reacción esperable de “EstakeGER” y de “EstakePYMEL”, reviste similares características, según lo representan los *nodos V.30 a V.39*, en la página 73 del *Anexo V*.

**Cuadro LV**

**Ética aplicada: SELLOS y ETIQUETAS<sup>(1)</sup>**

- **Etiqueta Rugmark:** certifica que la alfombras están hechas en India, Nepal y Pakistán, sin mano de obra infantil;
- **Etiqueta Ecológica Europea:** creada por la UE para promover la producción y uso de productos con menor impacto ambiental. un órgano competente en cada Estado (en España es AENOR) se encarga de la concesión;
- **AENOR Medio Ambiente:** es más una autorregulación del sector empresarial;
- **Sellos de comercio justo:** Los sellos europeos: Fairtrade, Maxhavelaar, Transfair se han fusionado en uno sólo bajo la gestión de FLO (Fair Trade Labelling Organization International). Su función primordial es recolectar datos y auditar los productos marcados con el sello, en todo su recorrido, desde el productor hasta el supermercado;
- **Certificación forestal FSC (Forest Stewardship Council):** de ámbito mundial, certifica la gestión forestal y la cadena de producción.

(1) Álvarez Rivas, D. et al. (2004): 100 preguntas básicas sobre ética de la empresa. P. 148.

**Sector «RSE<sub>MR</sub> ( V. d )» - Identificación y descripción.**

El Sector «RSE<sub>MR</sub> ( V. d )» describe los impactos esperables de los “impulsos” del empresariado del “Modo Stakeholder”, sobre los demás agentes-persona integrados

en esta primera versión, identificando las eventuales *reflexividades* que se produzcan. Su desarrollo se representa en las páginas 74 y 75 del *Anexo V*.

Ante la ausencia de reacciones esperables de los *consumidores* del “Modo Stockholder”, lo graficado en la página 74 representa, fundamentalmente, la eventual ocurrencia de un incremento de las compras de productos y servicios por parte de los “Consumidores responsables”. Los agentes “ConsuresAI” y “ConsuresIM” podrán generar reacciones favorables a “EstakeGEL”, “EstakeGER” y “EstakePYMEL”, sea a través de un reforzamiento de su opinión o, incluso, “incentivando” la sostenibilidad de las iniciativas  $RSE_{MR}$ , mediante un incremento de su demanda.

La denominada *Nueva Economía* ha incorporado el desarrollo del *comercio electrónico* y sus diversos mecanismos de gestión y apoyo, todo lo que, en cierto grado y según Sison, “ha trasladado el poder desde los vendedores a los compradores, porque para éstos es muy fácil acudir a la competencia, que se encuentra sólo a la distancia de un *clic* de ratón”.<sup>697</sup> Por otra parte, la reducción sustantiva de los costes de transacción estimula la actividad económica en beneficio de los vendedores. Y en tercer lugar, “la velocidad, la amplitud y la accesibilidad de la información por la Red abarata tremendamente los costes de distribución, lo cual se traduce en ahorros significativos tanto para los vendedores como para los compradores”. Concluyen Sison y sus colegas, que el “valor ético principal del comercio electrónico descansa justamente ahí, en la mayor eficiencia que permite al mercado, la que se traduce en una mayor cantidad de productos de mejor calidad y de menor precio para todos los consumidores. En suma, “en una mejor calidad de vida”.<sup>698</sup>

---

<sup>697</sup> Sison, A. et al., 2002, p. 137.

<sup>698</sup> *Ibidem*.

Este nuevo mercado electrónico genera sus propias cuestiones y dificultades éticas, que los autores mencionados sintetizan en tres: la *intimidad* o privacidad y la *identidad*, ambas referidas al comprador, y la *no-refutabilidad* de la transacción (Baum, 1998; Suprina, 1997; Joyanes, 1997), promoviendo la inclusión de una cuarta cuestión, la de “allanamientos, intrusiones, entradas abusivas o no autorizadas” en los equipos informáticos, páginas web y buzones electrónicos. El *hacking*, el *cracking* y el *page-jacking* (allanamientos y secuestros informáticos), son también calificados como atentados contra la seguridad del sistema. La *seguridad* se refiere al hecho de que el almacenamiento y la transmisión de información se hagan exactamente tal como el responsable del sistema originalmente ha pretendido (KPMG, 2001, *A New Covenant UIT Stakeholders: Managing Privacy as a Competitive Advantage*, KPMG LLP).

Complementariamente, entre los *trabajadores* encontramos a los agentes tipo “TraprRES” -*Trabajador Privado Responsable* ( $\pi_{\text{traprRES}}$ )-, también con probabilidades de reaccionar positivamente (Ver página 75 del *Anexo V*). Si así ocurriera, una mayor *productividad* “incentivaría” la sostenibilidad de las intervenciones  $RSE_{MR}$  emprendidas por *empresarios responsables*.

### ***Sector «RSE<sub>MR</sub> ( V. d )» - Interpretación nodal***

El *Sector «RSE<sub>MR</sub> ( V. d1 )»*, expuesto en la página 74 del *Anexo V*, representa gráficamente las probables *reflexividades* de “ConsuresAI” y “ConsuresIM”, de acuerdo con el contenido de los ensamblajes personales “ $E_{\text{ConsuresAI}, t-n}$ ” y “ $E_{\text{ConsuresIM}, t-n}$ ”, emergentes de *dinámicas* “ $\delta^I_{i, (t-n)}$ ”, a las que hacen referencia los Conectores “A8” y “A9”, cuyo desarrollo original se referencia en la página 4 del proceso global, de acuerdo con los *nodos-postulado* O.31 a O.34. Los agentes “ConsuresAI” y “ConsuresIM” recibirán los impactos de los “impulsos intramodales” generados por las

iniciativas  $RSE_{MR}$  implementadas por “EstakeGEL” y otros empresarios del “Modo Stakeholder”, según lo grafica el Conector “30”.

Al respecto de estas iniciativas  $RSE_{MR}$ , cabe reiterar algunas de las referencias al mercado español. Con alta significación para la estimación de los *Coefficientes Real-Empíricos* correspondientes, oportunamente señalábamos que en la identificación de una “buena empresa”, lo que más apreciaban los ciudadanos encuestados en el año 2006, era “la calidad de productos / servicios” –65% de los encuestados lo destacaba-, un aspecto estrechamente vinculado a este tipo de acciones “ $a_{i,t,RSEmr}$ ”. Concluía Forética que “la conciencia ciudadana permanece más sensible a aquellas variables que son más inmediatas o fácilmente perceptibles: la calidad, el precio o la propia relación con los clientes”,<sup>699</sup> todo ello incluido en estas *intervenciones responsables*.

Potenciales respuestas negativas a los *nodos-decisión* V.40, V.41, V.45 y V.46, conducirían a los *nodos-terminales* V.44 y V.49, sin emergencia de *novedades éticas* ni “incentivos” a la sostenibilidad del *desarrollo incluyente*. Por otra parte, una alternativa positiva daría paso a los *nodos-constructivos* V.42 y V.47, donde se “ratifican” los *ensamblajes personales* “ $E_{ConsuresAI,t}$ ” y “ $E_{ConsuresIM,t}$ ”, lo que impulsa la concreción de *dinámicas* “ $\delta^2_{ConsuresAI,t+1,RSEmr}$ ” y “ $\delta^2_{ConsuresIM,t+1,RSEmr}$ ”, portadoras de una “buena imagen” y reputación de “EstakeGEL”, “EstakeGER” y “EstakePYMEL” –según lo representa el Conector “13”, conduciéndonos a la página 1 del proceso global-. Adicionalmente, de acuerdo con las interrogantes de los *nodos-decisión* V.43 y V.48, se podrá concretar una demanda agregada, constituyéndose ésta en un “incentivo” para la sostenibilidad de las iniciativas de  $RSE_{MR}$  que estamos analizando. En este caso, procederá el Conector “31”, el que “reingresa” al *nodo-constructivo* V.12 y a sus semejantes V.17 y V.23 (Ver Cuadro LIII).

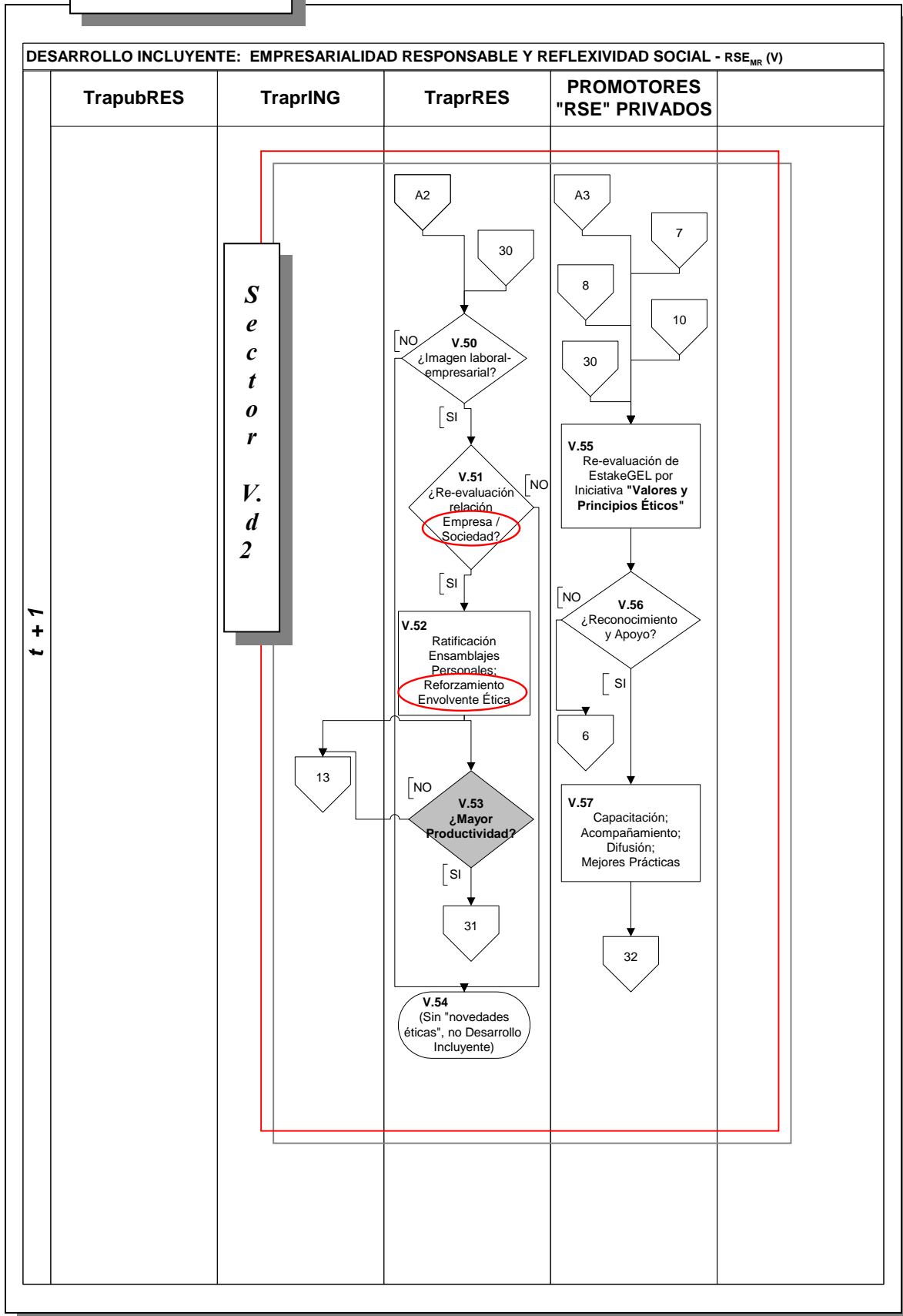
---

<sup>699</sup> Forética, Informe 2006, p. 50.

El Sector « $RSE_{MR}$  ( V. d2 )», expuesto en el Cuadro LVI y en la página 75 del Anexo V, referencia los eventuales impactos en los *trabajadores*, en particular en los integrantes del “Modo Stakeholder” que desarrollan sus actividades en el sector privado, representados por el agente-tipo “TraprRES”. Este último, cuya *dinámica* “ $\delta^1_{TraprRES}$ ” fuera oportunamente analizada en la página 5 del antes mencionado proceso global, con un principio de intervención durante el instante “t” –del cual deviene el Conector “A2”-, ahora podría verse positivamente impactado por una nueva “imagen pública” de su fuente laboral, enriqueciendo su propia reputación personal, como trabajador de una empresa responsable, todo lo cual es graficado por el *nodo-decisión* V.50.

Una respuesta positiva conduce al *nodo-decisión* V.51, el que nos remite –de contestarse también afirmativamente-, al *nodo-constructivo* V.52, mediante el cual se representa la “ratificación” de los *ensamblajes personales* “ $E_{TraprRES, t}$ ”. La emergencia de *novedades éticas* en su entorno laboral, podrá orientar sus haces de planes de acción “ $H_{TraprRES, t+n, RSEmr}$ ”, de forma de incorporar en sus futuras “ $\delta^2_{TraprRES, t+n, RSEmr}$ ”, acciones que impliquen una “mayor productividad”. Su expresión gráfica surge del *nodo-decisión* V.53, cuya resolución estocástica, más allá de reiterarse la probable presencia de distribuciones teóricas “ji-cuadrada”, recomienda la aplicación del Modelo Probit.

Cuadro LVI



Por otra parte, y con respecto a estas iniciativas  $RSE_{MR}$ , los *Promotores Privados de RSE* también reaccionarán favorablemente, ahora ante la consolidación de las acciones “ $a_{EstakeGEL, t+1, RSEMr}$ ”, desarrolladas o estratégicamente planeadas por “EstakeGEL” y sus seguidores. Dichas instituciones seguramente actuarán de acuerdo con lo que establece el *nodo-constructivo V.55*, re-evaluando los *ensamblajes personales* “ $E_{EstakeGEL, t+1}$ ”, “ $E_{EstakeGER, t+1}$ ” y “ $E_{EstakePYMEL, t+1}$ ”, y ofreciendo -como lo representa el *nodo-constructivo V.57-*, capacitación, acompañamiento y difusión de “mejores prácticas”.

Finalmente, los Conectores “6” y “13” nos dirigen a la parte inferior de la página 1, en tanto que los Conectores “31” y “32” reingresan en los *nodos-constructivos V.12, V.17 y V.23* -ver *Cuadro LIII* y la página 72 del *Anexo V-*, representando eventuales “incentivos” y “apoyos” para la consolidación de las *novedades éticas* y del consecuente *desarrollo incluyente* que nuestro *Modelo Teórico* ha explicado para cada una de las cinco tipologías de RSE estudiadas y, específicamente, para las iniciativas de “Marketing Responsable ( $RSE_{MR}$ )”, a cuya evaluación hemos dedicado este numeral 5.3.5.1.

### **5.3.5.2 Síntesis y Conclusiones parciales**

La caracterización general y la exposición de las conclusiones parciales que hemos extraído del desarrollo efectuado sobre las iniciativas  $RSE_{MR}$ , constituyen los propósitos del presente numeral, a modo de síntesis de los aportes considerados durante el diseño de nuestro *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente*.

- I. La iniciativa “Marketing Responsable ( $RSE_{MR}$ )”, DERES la define como  
“Una política que involucra un conjunto de decisiones de la empresa relacionadas fundamentalmente con sus consumidores y se vincula con la

integridad del producto, las prácticas comerciales, los precios, la distribución, la divulgación de las características del producto, el marketing y la publicidad”.<sup>700</sup>

- II. El *Modelo Teórico*, en su primera versión, no asume “simultaneidad”. Consecuentemente, se evalúan *dinámicas sociales* generadas a partir de la incorporación al Mercado de iniciativas de tipo  $RSE_{MR}$  por parte de un *Gran Empresario Líder Stakeholder “EstakeGEL”*, sus “impulsos” intra e intermodales y, fundamentalmente, las *reflexividades* esperables de los respectivos impactos. Por tanto, no se permite el origen de similares iniciativas desde otros agentes, sean estos *empresarios, consumidores o trabajadores*.
- III. Como ocurriera con las precedentes cuatro iniciativas, la resolución estocástica, o incluso intuitiva, de los “impulsos” y *reflexividades* esperables de la aplicación de estas acciones de  $RSE_{MR}$ , así como su propia selección de entre el menú de opciones de iniciativas de *RSE* posibles, queda estrictamente condicionada por las previas *dinámicas de formación de ensamblajes personales* ( $\delta^I$ ) de los agentes involucrados (las que hemos estudiado en el numeral 5.2), de cuyos “perfiles” y consecuentes ( $E_{it}$ ) dependerá el resultado esperable en los diversos *nodos-decisión*. Las características de las variables dicotómicas a que los mismos hacen referencia, sugieren la aplicación del Modelo Probit, como una de las mejores alternativas metodológicas para su estimación.

---

<sup>700</sup> [www.deres.org.uy](http://www.deres.org.uy).



- IV. La decisión de un gran empresario responsable líder, respecto a la inclusión de “ $P_{EstakeGEL, t, RSEmr}$ ” en su “Haz de Planes” ( $H_{EstakeGEL,t}$ ), estará fuertemente condicionada por los vectores dominantes del perfil con que hemos identificado a los agentes “EstakeGEL”. Al respecto, cabe destacar sus “valores éticos” y su visión focalizada en la “sostenibilidad empresarial”, su “Proyecto de vida” y su concepción de la relación “Empresa / Persona / Comunidad, todo lo cual se refleja en objetivos empresariales estratégicos no exclusivamente orientados a la “rentabilidad”. Sus estrategias, caracterizadas por la búsqueda del liderazgo y la competitividad, no por ello descuidan la valoración de aspectos “no monetizables”, procurando mantener una “reputación socialmente aceptable”, a través del ejercicio de iniciativas de  $RSE_{MR}$ .
- V. La incorporación del “principio económico” en el *Proceso Asignativo Personal Instantáneo* ( $PA_{EstakeGEL,t}$ ), si bien analíticamente se destacara dentro de la exposición gráfica de la *dinámica social* generada por la tipología  $RSE_{VPE}$ , tiene validez también para las iniciativas  $RSE_{MR}$ .
- VI. La evaluación realizada de esta tipología  $RSE_{MR}$ , ratifica nuestra apreciación sobre que solamente la incorporación en los haces de planes “ $H_{i, t+n, RSEmr}$ ” y en las correspondientes *dinámicas* “ $\delta^2_{i, t+n, RSEmr}$ ”, de acciones “ $a_{i, t, RSEmr}$ ” sostenibles, “coordinadas” de acuerdo con reconstrucciones o *loops* de tipo «“C2” dado “R2”» o, en otros términos, la verdadera generación de cambios del ordenamiento de objetivos dominantes a favor de la responsabilidad social de las empresas

(“revisión estructurante”), posibilitan la emergencia de *novedades éticas* y del *desarrollo incluyente*.

- VII. Las demás re-construcciones, sean de tipo «“C1” dado “R2”» (adecuación acomodante de medios a fines), o incluso de “C2” transitorias, podrán implicar variaciones circunstanciales en las rutinas comercial-empresariales “ $a_{i, t, CE}$ ”, pero sin transformación socialmente responsable de los ensamblajes ( $E_{i(t+n)}$ ), todo lo cual así será apreciado por la *Sociedad Mundial* y la *Sociedad Local*, no produciéndose cambios significativos en la valoración social de la Empresa.
- VIII. Procesos de *desarrollo incluyente* -como los que ocurrirán como consecuencia de la incorporación estratégica de la  $RSE_{MR}$ -, pueden provocar un potencial “contagio” en buena parte del medio empresarial del “Modo Stakeholder”, impactando favorablemente sobre los agentes “EstakeGER” y “EstakePYMEL”, e “impulsándolos a imitar la gestión innovadora de “EstakeGEL”, promoviendo ellos mismos nuevas emergencias de *novedades éticas*.
- IX. Sin embargo, cabe recordar que sólo la sostenibilidad de la aplicación de acciones de  $RSE_{MR}$  creará la necesaria confianza en los demás agentes, requerida para que emerjan eventuales *reflexividades*, las que a su tiempo servirán de “incentivo” a la persistencia de aquellos que optaron por estas “ $a_{i, t+n, RSEmr}$ ”. Consecuentemente, en el instante “ $t$ ” de nuestro desarrollo, antes de la consolidación de la referida “confianza” en el verdadero rumbo adoptado por el empresario responsable “EstakeGEL”,

no resulta significativamente esperable una reacción positiva de parte de *consumidores y trabajadores*.

- X. Por el contrario, en el instante “t+1”, la secuencia por la que “EstakeGEL” y sus seguidores profundizan en la implementación de este tipo de iniciativas de  $RSE_{MR}$ , se desarrolla como un proceso endógeno-estocástico, con potencial emergencia de *novedades éticas*, las que generarán, de acontecer, un *desarrollo incluyente*, con la consecuente revalorización social de la empresa. De acuerdo con su escasa habitualidad, en nuestro “mundo ideal” lo caracterizamos como una distribución teórica de densidad de probabilidades de tipo “Poisson”, resolviéndose sus *nodos-decisión* más relevantes –todos ellos dicotómicos-, según *Índices de conveniencia* “regresados” por los vectores más significativos de los respectivos perfiles de empresarios responsables.
- XI. Un Plan Estratégico que incorpore acciones de  $RSE_{MR}$ , deberá incluir *los cinco derechos fundamentales del consumidor*:<sup>701</sup> (a) El Derecho a la protección de la salud y la seguridad de los consumidores; (b) El Derecho a la protección de los intereses económicos de los consumidores; (c) El Derecho a la reparación de daños; (d) El Derecho a la información y educación; y (e) El Derecho a la representación.
- XII. Para todo ello, “EstakeGEL” y los demás empresarios que genuinamente sigan sus iniciativas de  $RSE$ , deberán -como primera e imprescindible condicionante para el éxito de la valuación positiva del esfuerzo-,

---

<sup>701</sup> Formulados por la Carta de protección del consumidor del Consejo de Europa, de 17 de mayo de 1973 y por el Programa preliminar de la Comunidad Europea para una política de protección y de información de los consumidores, de 14 de abril de 1975. *Ibidem*, p. 160.

incorporar la  $RSE_{MR}$  en su Misión, Visión y Estrategias Generales, como un componente relevante de sus Valores. La introducción de todos estos factores en los *Mapas Estratégicos*, donde los planes “ $H_{EstakeGEL, t+n, RSEmr}$ ” y las acciones “ $a_{EstakeGEL, t+n, RSEmr}$ ” se integren en los respectivos *Temas Estratégicos*, transformarán las *dinámicas* “ $\delta^2_{EstakeGEL, t+n, RSEmr}$ ” en vectores de una gestión empresarial global y sistémica.

XIII. Por otra parte, la efectiva emergencia de “novedades éticas” en el mercado, introducidas por el *Gran Empresario Stakeholder Líder*, una vez generada la confianza en su sostenibilidad, podrá “impulsar” una reacción intramodal, impactando sobre los otros empresarios responsables. Los que cuenten con aptitudes, podrán actuar en consecuencia, sea por “seguimiento al líder”, en el caso de “EstakeGER” -*Gran Empresario Seguidor/Retador Stakeholder* -, o para no perder “cuota de mercado”, razón por la cual reaccionaría “EstakePYMEL” – *Empresario PyME Líder Stakeholder*-. La “cercanía” de este tipo de agente con el entorno social en el que actúa, lo comprometerá a participar. Y de proceder conforme a lo actuado en materia de  $RSE_{MR}$  por “EstakeGEL”, también en estas instancias de la *dinámica social* global, probablemente se produzcan emergencias de *novedades éticas* y ocasiones de *desarrollo incluyente*.

XIV. Las características de las iniciativas de  $RSE_{MR}$  que estamos evaluando, son las que más se aproximan a lo que Milton Friedman interpretaría como las únicas “obligaciones” adicionales a su principal preocupación: “la obtención de los máximos beneficios para los accionistas”.

Efectivamente, son las más “cercanas” a la propia responsabilidad legal que a las respectivas empresas le corresponde. Por tanto, entendemos que resultarán las más difíciles de diferenciar, entre aquellos que las practican por mero interés comercial-empresario, y los que lo hacen por convicción y, consecuentemente, por la efectiva aplicación de  $RSE_{MR}$ .

XV. Por tanto, corresponde señalar la existencia de organizaciones especializadas en Certificaciones, tales como las que se enumeran, conjuntamente con sus principales cometidos, en los *Cuadros LIV y LV*. Forética, concluye que “la certificación de empresas es la que más parece ajustarse a la necesidad del *consumo responsable*. En tal sentido, la existencia de un esquema de auditorías que generen una credibilidad óptima y permita al mismo tiempo, una simplificación de la toma de decisiones por parte del consumidor, puede resultar ser un catalizador para el desarrollo del *consumo responsable*”.<sup>702</sup>

XVI. Los “impulsos” generados por los *desarrollos incluyentes* que los agentes “EstakeGEL”, “EstakeGER” y “EstakePYMEL” pueden provocar, también impactan en el entramado empresarial del “Modo Stockholder”, a partir de la potencial reacción del agente “EstockGEL” -“*Gran Empresario Líder Stockholder* ( $\pi_{estockGEL}$ )-. Éste, con ensamblajes personales “ $E_{EstockGEL, i}$ ” ya comentados en el numeral 5.2, será también influenciado por las *reflexividades* positivas emanadas de los componentes del “Modo Complejo”. Todo ello lo impulsará a evaluar la relación coste-beneficio de las *novedades éticas* incorporadas por los empresarios integrantes del “Modo Stakeholder”. En caso de comprobar

---

<sup>702</sup> Forética, 2006, p. 70.

la existencia de oportunidades comerciales, analizará su particular adopción, siempre desde su óptica y manteniendo sus objetivos de mayor rango jerárquico: la maximización de los beneficios de sus *accionistas*.

XVII. Consecuentemente, el agente “EstockGEL” y sus potenciales seguidores –“EstockGER” y “EstockPYMEL”-, más que asumir iniciativas  $RSE_{MR}$ , adaptarán las estrategias de sus colegas, incorporándolas sólo instrumentalmente, ajustando los medios a fines incambiados, o incluso ejecutando re-construcciones de tipo “C2” aisladas. En ambas alternativas, sin verdaderas y sostenibles *novedades éticas*, no habrá *desarrollo incluyente*.

XVIII. Los *consumidores* “ConsuresAI” y “ConsuresIM”, recibido el impacto de los “impulsos” generados desde los *empresarios*, reaccionarán a través de un proceso estocástico que, en principio, podría asociarse con distribuciones teóricas de densidad probabilística de tipo “*ji-cuadrada*”, cuyas respectivas tablas posibilitan estimar el propio valor del incremento de demanda generable por las acciones “ $a_{i, t+1, RSEMr}$ ” desplegadas por estos agentes.

XIX. Los *nodos-decisión* que, dicotómicamente, resuelven la potencial reacción de los *consumidores responsables* frente a los impactos de estas iniciativas  $RSE_{MR}$ , constituyen casos tratables por los Modelos Probit. Los componentes de los respectivos “perfiles”, previamente ordenados y escalarizados según su mayor o menor sensibilidad a la responsabilidad social, serán los vectores más relevantes de los correspondientes “Índices de conveniencia”.

- XX. Los factores prioritarios de los respectivos perfiles de los “Consumidores responsables” explican sus *reflexividades* favorables. Destacan su alto contenido de “valores éticos”, su priorización por la persona, la familia y la Comunidad, así como su muy genuina apreciación de la integridad, veracidad, confianza y transparencia en el trato con las empresas.
- XXI. Al respecto de estas iniciativas  $RSE_{MR}$ , cabe reiterar algunas de las referencias al mercado español ya efectuadas. Con alta significación para la estimación de los *Coeficientes Real-Empíricos* correspondientes, oportunamente señalábamos que en la identificación de una “buena empresa”, lo que más apreciaban los ciudadanos encuestados en el año 2006, era “la calidad de productos / servicios” –65% de los encuestados lo destacaba-, un aspecto estrechamente vinculado a este tipo de acciones “ $a_{i,t,RSEmr}$ ”. Concluía Forética que “la conciencia ciudadana permanece más sensible a aquellas variables que son más inmediatas o fácilmente perceptibles: la calidad, el precio o la propia relación con los clientes”,<sup>703</sup> todo ello incluido en estas *intervenciones responsables*.
- XXII. Por su parte, la actitud entre los *trabajadores responsables*, podrá también traducirse en *reflexividades* positivas, las que se constituirán en “incentivos” para la sostenibilidad de las iniciativas  $RSE_{MR}$ . Si así ocurriese, ante las “novedades” incorporadas al Mercado por *empresarios responsables*, los *trabajadores responsables* re-construirán sus haces de planes “ $H_{TraprRES, t+n, RSEmr}$ ”, incorporando en futuras

---

<sup>703</sup> Forética, Informe 2006, p. 50.

dinámicas “ $\delta^2_{\text{TraprRES}, t+n, RSEmr}$ ”, acciones “ $a_{\text{TraprRES}, t+n, RSEmr}$ ” que impulsen una eventual “mayor productividad”.

XXIII. Para la estimación probabilística de todas estas *reflexividades*, deberá tomarse en consideración la existencia de una eventual asimetría de información entre *empresarios*, *consumidores* y *trabajadores*, la que también en este tipo de  $RSE_{MR}$ , puede anular, por desconocimiento, las potenciales reacciones teóricamente esperables, de *consumidores* y *trabajadores*.

XXIV. Por último, aquellos empresarios que incorporen o planeen introducir acciones de  $RSE_{MR}$  en sus “haces seleccionados”, contarán con el apoyo de las organizaciones de *Promotores Privados de RSE*, durante todos los instantes de las *dinámicas* “ $\delta^2_{i, t+n, RSEmr}$ ”. Estas instituciones procederán, muy probablemente, a ofrecer oportunidades de capacitación, acompañamiento y difusión de “mejores prácticas”, como ocurriera con las otras cuatro iniciativas de *RSE*.

#### **5.4 Análisis de Redes y Álgebra Matricial**

De acuerdo con el esquema analítico-sistémico que hemos propuesto como primer aporte de nuestra Tesis Doctoral, se ha implementado una metodología que avanza desde la Teoría Económica y sus postulados básicos atinentes al tema, hasta la propia disponibilidad de instrumentos algebraicos apropiados para su utilización por la Economía Aplicada. Consecuentemente, lo referenciado en el Apartado 4. “Aspectos metodológicos e instrumentales”, y en especial lo detallado en el numeral 4.6. “Desarrollo Incluyente: Análisis sistémico del Proceso Social”, ha sido aplicado y



explicado en el numeral 5.3 “Análisis del Proceso Socio-económico: Las iniciativas de RSE y las dinámicas derivadas”.

La visión holística obtenida, identificando y describiendo fundamentadamente la emergencia de “interrelaciones entre los agentes”, se complementa ahora con instrumentos adaptados del “Análisis de Redes”. Estos últimos permitirán una mayor profundización en el conocimiento de las antes mencionadas conexiones, otorgándoles “valores” que, cuantificados intuitivamente,<sup>704</sup> se vuelcan luego en las correspondientes matrices sociométricas, constituyéndose éstas en el “puente” entre el lenguaje de la Teoría Económica y el ámbito algebraico que los contrastes econométricos requieren.

Lo concretado hasta esta la previa fase de la construcción del *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente*, no permite apreciar la fuerza relativa de las eventuales relaciones entre los agentes, aunque sí su potencial existencia y direccionalidad, diferenciándose los “impulsos” de las consecuentes *reflexividades*. Las nuevas técnicas que ahora incorporamos, -las que responden a lo establecido en el numeral 4.7 “El Puente: de la Teoría Económica al Álgebra Matricial”-, aportan esquemas gráficos y algebraicos para la cuantificación y ponderación de dichos vectores, constituyéndose –como lo expresa la identificación antedicha-, en el “puente” entre el ámbito de la *praxis* teórico-económica moderna y el espacio de la economía aplicada.

En síntesis, las *dinámicas sociales* previamente diseñadas se reinterpretarán como “redes sociales”,<sup>705</sup> siendo estudiadas con el consecuente instrumental de análisis.

---

<sup>704</sup> No obstante reiterar el carácter fundamentalmente teórico e intuitivo de esta primera aproximación del *Modelo*, cabe destacar que las conclusiones que se han extraído durante su construcción –en otros términos, sus *leyes*-, cuentan con indicadores estadísticos que avalan, en la medida de nuestras posibilidades, su formulación.

<sup>705</sup> “Consiste en un conjunto finito de grupos de actores y las relaciones existentes en ellos” (Wasserman & Faust, 1998, p. 18).

Las diversas *acciones totales* desplegadas (o su intento) por los *empresarios*, darán lugar a “relaciones”<sup>706</sup> con los *consumidores* y *trabajadores* tanto del “Modo Stakeholder” como del “Modo Stockholder”, así como con los integrantes del “Modo Complejo”. Por otra parte, nuevas “relaciones” surgirán de las *reflexividades* que generen los agentes “impactados” por los respectivos “impulsos”. Asimismo, la *coordinación social* o potencial *re-construcción de planes personales originales*, son evaluadas como “conexiones reflexivas” o *loops*, y oportunamente integradas en las diagonales de las respectivas matrices sociométricas, instrumentos receptores de los productos obtenidos en esta segunda fase.

Los agentes intervinientes en el *proceso social*, identificados en la secuencia nodal del numeral anterior de acuerdo con sus respectivas “columnas”, las que oficiaban de continente de los diversos “nodos estandarizados” que representaban gráficamente sus decisiones y actividades, ahora se integran como “nodos de referencia” o puntos terminales de “interrelaciones direccionadas”, calificándoseles, según su “grado de recepción (“dI” o *indegree*)” y “grado de emisión (“dO” o *outdegree*) de “impulsos” y *reflexividades*, en *Nodos (o agentes) aislados*, *Nodos transmisores*, *Nodos receptores*, *Nodos cargadores* y *Nodos ordinarios*, todo lo cual se grafica en el *Cuadro XXV*, con la correspondiente explicación en sus páginas inmediatas. Aspectos tales como el “grado del nodo”<sup>707</sup> o, en otros términos, la representatividad de cada agente en el proceso

---

<sup>706</sup> “El conjunto de conexiones de un tipo específico entre los actores de un grupo se denomina «relación». Por ejemplo el conjunto de amistades entre pares de alumnos de un grupo escolar. En cada par, se pueden medir distintos tipos de relaciones: entre dos países, por ejemplo, relaciones diplomáticas y comerciales” (Wasserman & Faust, 1998, p. 18).

<sup>707</sup> El grado de un nodo [  $d(n_i)$  ], es el número de líneas que son “incidentes” en él. Equivalentemente, el grado es el número de otros nodos que se vinculan o que son “adyacentes” con él. El “grado medio” se calcula dividiendo el doble del número de líneas entre el número de nodos [  $d_m = 2L / g$  ] y la varianza de los grados será importante para medir la “centralización” de la red” (Wasserman & Faust, 1998, p. 100).

social, y la “densidad”<sup>708</sup> de las interrelaciones generadas por cada tipo de iniciativa de RSE, serán también objeto de oportuno análisis.

Finalmente, desde un punto de vista gráfico, cabe señalar que las relaciones entre los “nodos” o agentes interactuantes en el *proceso social*, se diferenciarán con un trazado específico a su direccionalidad -“impulsos” y *reflexividades*-, así como por su calidad -“intramodal” e “intermodal”-. La referida diferenciación en el trazado gráfico, tendrá luego su correlato en la respectiva inclusión en distintos tipos de matrices sociométricas, según se trate de fuerzas de impacto generadas por las acciones de RSE o de las *reflexividades*, intra o intermodales, que constituyen el “saldo social” resultante. La simbología utilizada para la “re-construcción de planes personales” –una línea curva reflexiva sobre el propio “nodo”-, también muestra diferencias de trazado, representando, aquellos comportamientos graficados con línea discontinua, a *autorreflexividades* exclusivamente de “C1”, a saber, de *acomodaciones de medios a fines*. Por el contrario, secuencias que incorporen a “C2” –las que generan *dinámicas de revisión estructurantes*, promotoras de emergencias de *novedades éticas* y de *desarrollo incluyente*-, las destacamos con trazo continuo.

A continuación, y en el mismo orden aplicado en el numeral anterior para el diseño de las *dinámicas sociales* ocasionadas por las cinco tipologías de RSE, exponemos el correspondiente “Análisis de Redes”, en el cual intervendrán aquellos “nodos” y “relaciones” emergentes de las conclusiones hasta ahora alcanzadas, especialmente en lo atinente a los respectivos *Coefficientes Teórico-Técnicos* y *Coefficientes Estocásticos*. Mientras que la determinación de la “fuerza” de los primeros

---

<sup>708</sup> “La densidad de una gráfica es la proporción de posibles líneas que están realmente presentes en dicha gráfica. Es el ratio del número de líneas presentes (L), respecto al máximo posible. Se calcula:  $\Delta = 2L / g(g - 1)$ ” (Wasserman & Faust, 1998, p. 101).

se verá enriquecida durante esta nueva evaluación, cabe destacar que serán incluidas solamente aquellas conexiones intra e intermodales cuyos *Coefficientes Estocásticos* – según nuestra intuición y conocimiento del tema-, resulten con valores positivos, justificando su efectiva presencia y posterior traslado a las correspondientes matrices sociométricas, oportunidad en la cual adicionaremos los *Coefficientes Real-Empíricos*.

#### **5.4.1 RSE: Iniciativa de Valores y Principios Éticos «RSE<sub>VPE</sub>»**

La descripción y el desarrollo de la iniciativa “Valores y Principios Éticos «RSE<sub>VPE</sub>»”, se ha incorporado en el numeral 5.3.1. A modo de síntesis ejecutiva de lo entonces expuesto, cabe recordar que la secuencia nodal se iniciaba con la decisión de un *empresario responsable* “EstakeGEL” sobre la adopción de este tipo de acciones. Un proceso endógeno-estocástico con la emergencia de *novedades éticas*, oportunamente “contagiaba” a otros colegas, algunos de los cuales realmente adoptaban sus intervenciones con carácter de responsabilidad social, mientras que otros lo hacían exclusivamente con estrategias de “adecuación acomodante”, no generándose, en estos últimos casos, *desarrollo incluyente*. Por otra parte, *consumidores y trabajadores responsables* podrían generar “incentivos” a la sostenibilidad de dinámicas “ $\delta^2_{i, t+n}$ , RSE<sub>VPE</sub>”, mediante reflexividades “ $a_{i, t+n, RSE_{VPE}}$ ” que impliquen una demanda agregada o, incluso, una menos probable pero igualmente posible, mayor *productividad*. De todo ello, ahora nos concentraremos exclusivamente en el estudio de las conexiones que se correspondan con *Coefficientes Estocásticos* con valor “1”.

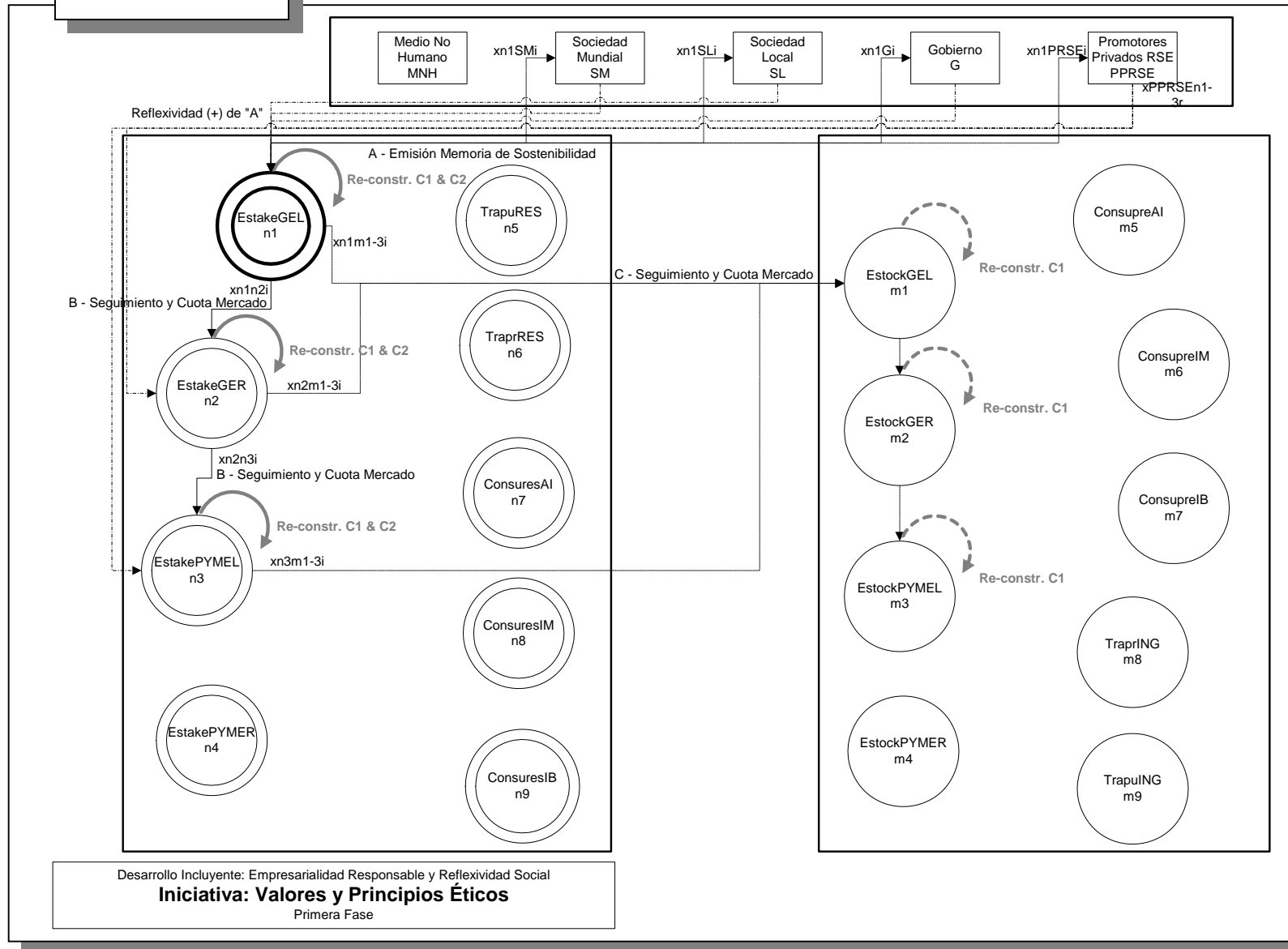
##### **5.4.1.1 Impulsos y reflexividades intra e intermodales**

El reordenamiento conceptual y gráfico a que sometemos a los 23 actores considerados, se sistematiza en tres “modos”: (i) el “Modo Stakeholder”, donde ubicamos a aquellos agentes “persona” más sensibles a las iniciativas de RSE<sub>VPE</sub>,

caracterizándose por la potencia de sus *reflexividades* intramodales; (ii) el “Modo Stockholder”, conteniendo al resto de los agentes “persona”, impactados eventualmente por “impulsos” intermodales y con *reflexividades* de menor alcance, generalmente limitadas a estímulos o “incentivos” de mercado; y (iii) el “Modo Complejo”, integrado por el “Medio No Humano”, la “Sociedad Mundial”, la “Sociedad Local”, los “Gobiernos” y los “Promotores Privados de RSE”. Su desarrollo se grafica en los *Cuadros LVII y LVIII*.

Las primeras acciones de “EstakeGEL”, en el instante “t” –las que incluyéramos en el Sector « $RSE_{VPE} ( I. a )$ » y que ejemplificamos a través de la publicación de una Memoria de Sostenibilidad por parte de la Empresa-, fundamentan la inclusión –en el *Cuadro LVII*-, de las relaciones “ $x_{n1,SM.i}$ ”, “ $x_{n1,SL.i}$ ”, “ $x_{n1,G.i}$ ” y “ $x_{n1,PPRSE.i}$ ”, referenciando al “impulso” generado desde el empresario “EstakeGEL” (n1), el que impacta inicialmente en “Sociedad Mundial” (**SM**), “Sociedad Local” (**SL**), “Gobierno” (**G**) y “Promotores Privados de RSE” (**PPRSE**), todo lo cual fuera representado en el *Cuadro XXXI*, según el Conector “4”. Las correspondientes *reflexividades*, sean éstas de “re-calificación reputacional” o de apoyo para la implementación de nuevas iniciativas de RSE, se identifican en el *Cuadro LVII* como “ $x_{SM,n1.r}$ ”, “ $x_{SL,n1.r}$ ”, “ $x_{G,n1.r}$ ” y “ $x_{PPRSE,n1.r}$ ”, con cambio de orden de los índices, según el origen y el destino del vector considerado.

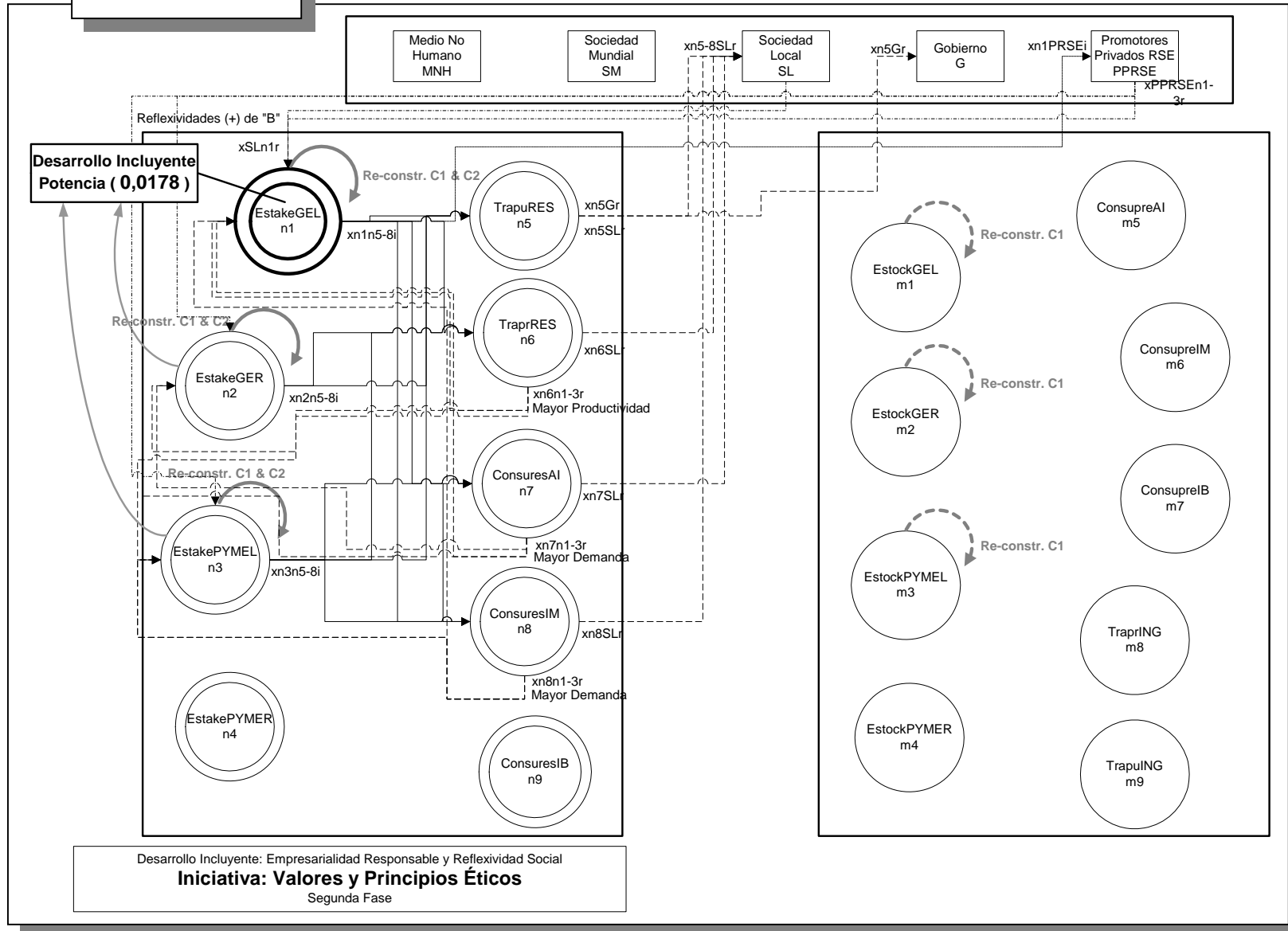
Cuadro LVII



La profundización y sostenibilidad de las iniciativas de  $RSE_{VPE}$  por parte de “EstakeGEL” -según lo graficado en el Sector « $RSE_{VPE}$  ( I. b )» del numeral 5.3.1 y, en particular, de acuerdo a lo representado en Cuadro XXXII-, generan la emergencia de *novedades éticas* y, -lo que ahora más nos importa-, la presencia de un “contagio” o “impulsos” “ $x_{n1,n2.i}$ ” y “ $x_{n2,n3.i}$ ”, desde “EstakeGEL” (n1) a “EstakeGER” (n2) y de éste a “EstakePYMEL” (n3), así como “ $x_{n1,m1-3.i}$ ”, “ $x_{n2,m1-3.i}$ ” y “ $x_{n3,m1-3.i}$ ”, de los tres empresarios responsables mencionados hacia sus colegas del “Modo Stockholder”. Las reacciones entre los empresarios de este último “modo”, de carácter “adecuación acomodante” y, consecuentemente, sin “potencia” para generar *desarrollos incluyentes*, se grafican con las respectivas *autorreflexividades* o re-construcciones en línea discontinua. Por el contrario, en el caso del “Modo Stakeholder”, los *loops* se establecen con línea continua, representando la emergencia de *novedades éticas*.

El Cuadro LVIII permite apreciar las *reflexividades* que los “impulsos” recibidos por dinámicas “ $\delta^2_{i, t+1, RSE_{VPE}}$ ” producen en este nuevo instante “t+1”, emergiendo desde los diversos agentes impactados. Mientras que en el “Modo Stockholder” no se estiman *Coefficientes Estocásticos* con valores distintos de “0” entre *consumidores* y *trabajadores*, no ocurre lo mismo en el “Modo Stakeholder”, donde las relaciones “ $x_{n1,n5-8.i}$ ”, “ $x_{n2,n5-8.i}$ ” y “ $x_{n3,n5-8.i}$ ”, reflejan positivas conexiones entre los tres actores que generaron *desarrollo incluyente*, los *consumidores responsables* “ConsuresAI” (n7) y “ConsuresIM” (n8), y los *trabajadores* “TrapuRES” (n5) y “TraprRES” (n6). Asimismo, se registran reflexividades intramodales orientadas desde estos últimos cuatro y hacia los empresarios “EstakeGEL”, “EstakeGER” y “EstakePYMEL”, tales como “ $x_{n6,n1-3.r}$ ”, “ $x_{n7,n1-3.r}$ ” y “ $x_{n8,n1-3.r}$ ”, así como “intermodales”, fundamentalmente dirigidas desde “n5” - “n8”, a distintos integrantes del “Modo Complejo”.

Cuadro LVIII





Un análisis conjunto de ambos cuadros permite detectar la presencia, para este tipo de iniciativas de  $RSE_{VPE}$ , desarrolladas en un “mundo ideal” que se sustenta en la “voluntariedad de la temática”, de *nodos aislados* –aquellos que no reciben “impulsos” ni los generan-, tales como “EstakePYMER” (n4) y “ConsuresIB” (n9) en el “Modo Stakeholder”, en tanto que ocurre lo mismo con “EstockPYMER” (m4), “ConsupreAI” (m5), “ConsupreIM” (m6), “ConsupreIB” (m7), “TraprING” (m8) y “TraprING” (m9), el “Modo Stockholder”. Las razones de este “aislamiento” ya fueron evaluadas y fundamentadas en el numeral 5.3.1. Lo relevante, en esta fase del estudio, es tomar en consideración las limitaciones en el “alcance” de la implementación voluntaria de acciones “ $a_{i,t,RSE_{VPE}}$ ”, a los efectos de considerar su verdadera potencia, en particular, una vez incorporados los respectivos *Coefficientes Real-Empíricos*.

La “densidad” de la red se concentra en torno a los agentes de mayor fortaleza económica, lo que en nuestro “mundo ideal” estaría reflejando la coyuntura “real-empírica”, en tanto Forética caracteriza al estado de la *RSE* en España, como perteneciente a una “élite” e incentivando una potencial “brecha cultural” entre grandes y pequeñas empresas. En efecto, los participantes con mayor probabilidad de justificar *Coefficientes Estocásticos* positivos, por actitud pero también por aptitud, son aquellos *empresarios* al frente de establecimientos medianos y grandes. Entre los *consumidores*, en nuestro “mundo ideal” constatamos la presencia de “ConsuresAI” y de “ConsuresIM”, cuyo poder adquisitivo les permite, de existir la voluntad para ello, discernir entre “productos y servicios responsables”, de aquellos que no lo son.

Por último, el “grado de vulnerabilidad” asociado a la *dinámica social* generada por estas iniciativas  $RSE_{VPE}$ , nuevamente dependerá de los estadísticos que referencien los respectivos espacios de aplicación. En efecto, si bien por diseño el impulso inicial se

origina en las mencionadas grandes empresas –situación no ajena a la coyuntura temática, donde, como lo hemos comentado, el “tamaño” se constituye en variable regresora estadísticamente significativa -, la red no promueve una expansión tal que la libere de la mencionada “vulnerabilidad”. *Nodos ordinarios* de elevado grado de “prominencia” –tal el caso de “EstakeGEL”, “EstakeGER” y “EstakePYMEL”-, pueden constituirse en riesgosos “puntos de corte”, en tanto que en nuestro “mundo ideal” son los generadores de “puentes” hacia *nodos* con “prestigio” – como es el caso de “ConsuresAI”, dados los recurrentes impactos de diversas iniciativas de *RSE*-, y también hacia *nodos receptores*, identificados éstos con agentes con comportamientos de tipo “EstockGEL”.

La antes referida preocupación manifestada por Forética, expresa que en el mercado español, “existe una fuerte correlación entre la dimensión de la empresa, medida en función del número de empleados y la propensión a favorecer la *RSE*, y (...) se está creando una brecha cultural entre la pequeña y la gran empresa, y esto puede repercutir en gran medida en una economía en la que el 94% de las empresas tiene menos de diez asalariados”. Todo ello se agravaría, en tanto se confirme su segunda apreciación: “Dentro de las empresas favorables a la *RSE* se observa un patrón en función del origen de las organizaciones. La *RSE*, pese a ser un fenómeno global, parece tener un mayor peso en las empresas de origen europeo. Destaca la empresa europea (no española) sobre la española y la foránea. Esto puede significar un cierto retraso con respecto a otros países de la zona euro”.<sup>709</sup>

---

<sup>709</sup> Forética, 2006, pp. 34-35.

#### 5.4.1.2 Matrices sociométricas y estimación de Potencia

A partir de los resultados previamente obtenidos de los métodos gráficos, corresponde ahora la incorporación del instrumental sociométrico, mediante el cual avanzamos hacia la nomenclatura matricial, de acuerdo con lo oportunamente expuesto en el numeral 4.7 “El Puente: de la Teoría Económica al Álgebra Matricial”.

La metodología que hemos diseñado, implica la construcción, para las iniciativas de  $RSE_{VPE}$ , de tres matrices sociométricas interrelacionadas (Ver *Anexo VI*). La primera -en nuestro caso una matriz cuadrada de orden “23 x 23”, respondiendo a los veintitrés agentes considerados-, incorpora, como sus “elementos”, a la valoración de los “impulsos” identificados según la *dinámica social* antes evaluada, de acuerdo a una escala que asciende desde una eventual inexistencia de capacidad de “impactos” (valor “0”), hasta una fuerza máxima de “10”.

Una segunda matriz o “*Matriz Traspuesta de Reflexividad*”, incorporará como sus componentes a las *reflexividades* que provocan los “impactos” de las respectivas acciones “ $a_{i, t, RSE_{VPE}}$ ”, provengan de relaciones intra o intermodales. Su cuantificación responde a una escala similar a la de la matriz anterior, establecida en forma ascendente de “0” a “10”, no incluyendo en esta primera versión a los posibles casos de *reflexividades negativas*. Por razones instrumentales, se utiliza la “traspuesta”<sup>710</sup> de la verdadera “matriz de reflexividad”. Su diagonal sirve de soporte a los elementos representativos de los procesos de re-construcción o *loops*, generadores de la emergencia de *novedades éticas*.

---

<sup>710</sup> “La traspuesta de una matriz  $A$  de  $M \times N$ , denotada por  $A'$  (léase  $A$  prima o  $A$  traspuesta) es una matriz  $N \times M$  obtenida mediante el intercambio de renglones y columnas de  $A$ , es decir, el  $i$ -ésimo renglón de  $A$  se convierte en la  $i$ -ésima columna de  $A'$ .” (Gujarati, D., 2004, p. 885).

Los “elementos” –en ambas matrices de  $RSE_{VPE}$ , la de “impulsos” y la “traspuesta de reflexividad”-, surgen de los respectivos productos de los *Coefficientes Teórico-Técnicos* –desarrollados durante la fase de “Análisis del Proceso Social”, en el numeral 5.3.1, y ratificados en el previo “Análisis de Redes” efectuado en el numeral 5.4.1.1-, condicionados por los *Coefficientes Estocásticos* –estimados en esta primera versión del *Modelo Teórico*, según nuestra intuición, con valores “0” o “1”-, y ponderados por los *Coefficientes Real-Empíricos*, representando al estado de la cuestión en los escenarios seleccionados para el diseño: Uruguay y, especialmente, el Reino de España, asumiendo guarismos entre “0” y “1”.

Por último, las primeras dos matrices se conjugarán en una tercera, la que presentamos en el *Cuadro LIX*. Para la determinación de los escalares correspondientes a cada una de sus “celdas”, se procede a multiplicar los elementos de las dos anteriores matrices con posiciones similares, cuantificándose así la “potencia” de cada “impulso” y su “reflexión”, como el respectivo producto de ambos. Cabe destacar que no se trata de una operación de “multiplicación de matrices”, sino de un recurso instrumental que hemos incorporado, según los productos, uno a uno, de los elementos que las componen, de acuerdo con la siguiente formulación:  $X_{vpe,p} = [x_{ij,p} = (x_{ij,i} \text{ de } X_{vpe,i})(x_{ij,r} \text{ de } X'_{vpe,r})]$ ; donde  $i = n1, \dots, n9, m1, \dots, m9, MNH, SM, SL, PPRSE$ ; y  $j = n1, \dots, n9, m1, \dots, m9, MNH, SM, SL, PPRSE$ .

La celda del ángulo superior izquierdo de la matriz de “impulso” de la iniciativa “Valores y Principios Éticos ( $RSE_{VPE}$ )” –ver la “Matriz  $X_{vpe,i}$ ” en *Anexo VI* -, así como las dos inmediatas-siguientes en la diagonal, con estimadores de “5” sobre un máximo de “10”, reflejan, ahora al nivel de su cuantificación en un ámbito matricial, lo que los *loops* por “Re-construcciones C1 & C2 dada R2” representaban gráficamente -en los

Cuadros LVII y LVIII-, con respecto a los agentes “EstakeGEL” (n1), “EstateGER” (n2) y “EstakePYMEL” (n3). *Coefficientes Estocásticos* distintos de “0”, habilitan la presencia de dichas *autorreflexividades* promotoras de la emergencia de *novedades éticas*.

Si bien su *Coefficiente Teórico-Técnico* lo conceptualizamos significativo –más que por la publicación de “Memorias de Sostenibilidad”, por la inclusión de la ética en las respectivas organizaciones y por los incipientes procesos de construcción de “Balances Sociales”, con la consecuente reunión de información que, en futuras etapas, posibilitará profundizar en la temática-, la oportuna ponderación por los *Coefficientes Real-Empíricos* –los que responden a la constatación, en la coyuntura del entramado empresarial español, de la abrumadora presencia mayoritaria de empresas de tipo “EstakePYMER” (n4), aún no alcanzadas por este tipo de dinámicas “ $\delta^2_{i, t+1, RSE_{vpe}}$ ”-, justifican el valor intermedio otorgado.

Por su parte, los elementos “ $x_{n1,n2}$ ”, “ $x_{n1,n3}$ ” y “ $x_{n2,n3}$ ”, incorporan la “valoración” de los respectivos “impulsos” entre “EstakeGEL” (n1), “EstateGER” (n2) y “EstakePYMEL” (n3), que en el numeral 5.4.1.1 diagramamos y, muy particularmente, que en el numeral 5.3.1 estudiáramos en detalle. Una vez más, no obstante la relevancia del “contagio”, los *Coefficientes Real-Empíricos* relativizan su estimación a valores intermedios. Complementando las “relaciones intramodales”, en las columnas “ $x_{n4}$ ” a “ $x_{n9}$ ” se plantean los resultados correspondientes a los restantes integrantes del “Modo Stakeholder”. Mientras que los correspondientes *Coefficientes Estocásticos* de “EstakePYMER” (n4) y “ConsuresIB” (n9) se estimaron con valor “0” –y consecuentemente, a pesar de la importancia asignada en sus *Coefficientes Teórico-Técnicos* y la alta ponderación de sus *Coefficientes Real-Empíricos*, no tienen presencia

activa en la matriz, los demás integrantes, con *Coefficientes Estocásticos* positivos, aparecen en el sector definido por las filas “ $x_{n1}$ ” a “ $x_{n3}$ ” y las columnas “ $x_{n5}$ ” a “ $x_{n8}$ ”.

Los valores de los elementos “ $x_{n1-3,n5}$ ” y “ $x_{n1-3,n6}$ ”, que como puede apreciarse están muy próximos a los mínimos, reflejan la baja ponderación de sus respectivos *Coefficientes Teórico-Técnicos*, no por restarles entidad relativa, sino por incorporar una muy escasa probabilidad de ocurrencia, sin perjuicio del *Coefficiente Estocástico* positivo que fundamenta su presencia en la matriz. En lo que respecta a las cifras correspondientes a los componentes “ $x_{n1-3,n7}$ ” y “ $x_{n1-3,n8}$ ”, las mismas surgen del producto de *Coefficientes Estocásticos* positivos, con *Coefficientes Real-Empíricos* que reflejan una escasa expansión probable, todo ello afectando *Coefficientes Teórico-Técnicos*, lo que nuevamente resulta consecuente con la calificación de “élite” con que Forética<sup>711</sup> se refiriera a la evolución de la *RSE* en España, lo que, personalmente, entendemos también aplicable a buena parte del resto del espacio iberoamericano, incluyendo a Uruguay.

Los “impulsos intermodales” son cuantificados en los sectores de la matriz comprendidos por las filas “ $x_{n1}$ ” a “ $x_{n3}$ ” y las columnas “ $x_{m1}$ ” a “ $x_{m3}$ ” –correspondientes a los agentes “EstockGEL” (m1), “EstockGER” (m2) y “EstockPYMEL” (m3)-, así como por el definido entre las filas “ $x_{n1}$ ” a “ $x_{n3}$ ” y las columnas “*SM*”, “*SL*”, “*G*” y “*PPRSE*”. En el primero de los mencionados, se destaca la relevancia de un eventual impacto o “contagio” sobre “EstockGEL” (m1), especialmente el potencialmente provocado por quien comparte el liderazgo del Mercado, el *empresario responsable* “EstakeGEL” (n1). En lo que corresponde a los “impulsos” sobre los integrantes del “Modo Complejo”, destacamos el alto valor asignado al impacto esperable sobre los *Promotores Privados de RSE* –elementos “ $x_{n1-3,PPRSE}$ ” en la “Matriz  $X_{vpe.i}$ ” incorporada

---

<sup>711</sup> Forética, Informe 2006, p. 55.

en el *Anexo VI*-, cuantificación que, en general, se reiterará para las restantes iniciativas de *RSE*.

Las re-construcciones o *loops* esperables de los agentes “EstockGEL” (m1), “EstockGER” (m2) y “EstockPYMEL” (m3), revisten muy bajos *Coefficientes Teórico-Técnicos*, por lo que sus impactos –al igual que ocurrirá con sus *autorreflexividades*-, son cuantificadas con guarismos muy bajos, como corresponde a meras “adecuaciones acomodantes”, según lo hemos explicado en el numeral 5.3.1. Por otra parte, los múltiples “0s” que se pueden apreciar en las columnas “ $x_{m4}$ ” a “ $x_{m9}$ ”, no hacen más que reflejar el relativamente escaso nivel expansivo de este tipo de  $RSE_{VPE}$ .

La “Matriz Traspuesta de Reflexividad de la Iniciativa de Valores y Principios Éticos ( $RSE_{VPE}$ )” –incorporada en el *Anexo VI* como “Matriz  $X'_{vpe.r}$ ”-, nos aporta los factores complementarios para, oportunamente, obtener la “Matriz Potencia de Iniciativa Valores y Principios Éticos « $RSE_{VPE}$ »” –ver “Matriz  $X_{vpe.p}$ ” en el *Cuadro LIX*-, correspondiente a este tipo de acciones “ $a_{i,t,RSE_{VPE}}$ ”. Lo primero que debemos destacar del contenido de la “Matriz  $X'_{vpe.r}$ ”, es el recurso de trasposición ya comentado, que condiciona una lectura “de columna a fila”, por lo que el valor “5” establecido en el ángulo superior derecho, refleja la reacción o *reflexividad* de “PPRSE” respecto a los “impulsos” oportunamente generados por “EstakeGEL” (n1), siempre de acuerdo con una escala similar a la anterior, comprendida entre un mínimo de “0” y un máximo de “10”.

Un segundo argumento instrumental lo encontramos en la cuantificación de la diagonal de la “Matriz  $X'_{vpe.r}$ ”, asumiendo los mismos guarismos asignados en la previa matriz de “impulsos”, lo que implicará determinar, para el vector compuesto “impulso-reflexividad”, una valuación igual al cuadrado del valor asignado a las revisiones

estructurantes de tipo “C2 dada R2”, impulsoras de procesos endógeno-estocásticos generadores de la emergencia de *novedades éticas* y *desarrollos incluyentes*. Por otra parte, los “0s” impuestos a las columnas “ $x_{m1}$ ” a “ $x_{m3}$ ”, no obstante los impactos recibidos desde los agentes “EstakeGEL”, “EstakeGER” y “EstakePYMEL”, son consecuentes con *Coefficientes Teórico-Técnicos* que no aportan a los fenómenos socio-económicos que estamos evaluando, en tanto las estrategias de “adecuación acomodante” desplegadas por estos integrantes del “Modo Stockholder” no modifican sus respectivos ensamblajes personales ( $E_{i,t}$ ), lo que conlleva a una simple ejecución aislada de re-construcciones como las que diagramáramos, con línea discontinua, en los *Cuadros LVII* y *LVIII*.

Las principales *reflexividades positivas* –recordamos que esta primera versión del *Modelo Teórico* no incluye “reflexividades negativas”, por lo que todos los *Coefficientes Teórico-Técnicos* son mayores que “0” e iguales o menores que “10”-, se localizan en el sector comprendido entre las filas “ $x_{n1}$ ” a “ $x_{n3}$ ” y las columnas “ $x_{n5}$ ” a “ $x_{n8}$ ”, en consecuencia con los oportunos “impulsos” que sobre los *trabajadores responsables* “TrapuRES” (n5) y “TraprRES” (n6), así como sobre los *consumidores responsables* “ConsuresAI” (n7) y “ConsuresIM” (n8), impactan, de acuerdo con lo cuantificado en la previamente construida “Matriz  $X_{vpe.i}$ ”.

La potencial “mejora de la gestión del sector público” –ya explicada y fundamentada en el numeral 5.3.1 y que diera lugar a la relación “ $x_{n5,G.r}$ ” graficada en el *Cuadro LVIII*, se valora con un muy elevado *Coefficiente Teórico-Técnico*, guarismo que es luego amortiguado por la introducción del peso real-empírico de esta tipología de servidores públicos, así como de su capacidad potencial de producir los necesarios cambios. Por otra parte, se debe destacar el elevado valor asignado a las *reflexividades*



esperables de los agentes “ConsuresAI” (n7). Los elementos “ $x_{n6,n1-3}$ ”, interpretados como las *reflexividades* de los consumidores “ConsuresAI” (n7) con respecto a las acciones “ $a_{i, t+1, RSE_{vpe}}$ ” de “EstakeGEL” (n1), “EstakeGER” (n2) y “EstakePYMEL” (n3), representan a los correspondientes *Coefficientes Teórico-Técnicos* -reflejando una potencial demanda agregada de “productos y servicios responsables”-, condicionados por su ponderación en la Sociedad, de acuerdo con los respectivos *Coefficientes Real-Empíricos*. En el caso de la columna “ $x_{n8}$ ”, a pesar de la similitud de los *Coefficientes Teórico-Técnicos* originales, su probable menor aptitud, la que queda reflejada en los *Coefficientes Real-Empíricos*, reduce los consecuentes valores a “4”.

La “Matriz  $X_{vpe,p}$ ” refleja la “potencia” de las iniciativas  $RSE_{VPE}$  para generar *novedades éticas* y procesos endógeno-estocásticos de *desarrollo incluyente*. Su composición, donde los respectivos elementos surgen del producto de las celdas con ubicación similar en las correspondientes matrices “ $X_{vpe,i}$ ” y “ $X'_{vpe,r}$ ”, permite apreciar la relevancia que para la estimación de la referida “potencia” tiene la “traza”<sup>712</sup> de estas matrices cuadradas que, como recordamos, son las representaciones de las *autorreflexividades* detectadas e incorporadas al diseño del *Modelo Teórico*. Al respecto, valores de “5” asignados en las dos primeras matrices a “ $x_{n1,n1}$ ”, “ $x_{n2,n2}$ ” y “ $x_{n3,n3}$ ”, determinan respectivos aportes de “25” por cada uno de ellos, un guarismo solamente superado por la contribución de “ $x_{n3,n7}$ ”, la que surge del “impulso” de la gran empresa local -“EstakePYMEL” (n3)-, impactando en el agente “ConsuresAI”, cuya *reflexividad*, en términos de una mayor demanda de “productos y servicios responsables” y contando con actitud y aptitud para ello, se ha cuantificado en “6”, todo lo que deviene en el elevada valuación de “30”.

<sup>712</sup> Suma de los elementos de la diagonal principal.

**Cuadro LIX**

**Matriz Xvpe.p**

**Matriz Potencia de Iniciativa de RSE: Valores y Principios Éticos**

(Escala ascendente de 0 a 10; No reflexividad (+) relevante = 0; Máxima reflexividad (+) = 10)

$$X_{vpe.p} = [x_{ij} = (x_{ij} \text{ de } X_{vpe.i})(x_{ij} \text{ de } X'_{vpe.r}) \left. \begin{matrix} i = n1, \dots, n9, m1, \dots, m9, MNH, SM, SL, PPRSE \\ j = n1, \dots, n9, m1, \dots, m9, MNH, SM, SL, PPRSE \end{matrix} \right\}$$

Agentes	xn1	xn2	xn3	xn4	xn5	xn6	xn7	xn8	xn9	xm1	xm2	xm3	xm4	xm5	xm6	xm7	xm8	xm9	MNH	SM	SL	G	PPRSE
xn1	25	16	20	0	10	12	24	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	9	4	25
xn2	0	25	20	0	10	12	24	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	9	6	25
xn3	0	0	25	0	15	16	30	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	9	10	25
xn4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MNH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PPRSE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**Potencia de Desarrollo Incluyente de Iniciativa de RSE: Valores y Principios Éticos**

**Potencia DI**<sub>Iniciativa RSE: Valores y Principios Éticos</sub> =  $\Sigma x_{ij} \text{ de } X_{vpe.p} / \text{Max} (\Sigma x_{ij} \text{ de } X_{vpe.p})$

**Potencia DI**<sub>Iniciativa RSE: Valores y Principios Éticos</sub> = 472 / 26450 = 0,0178

En la misma columna de “ConsuresAI”, obtenemos los aportes de dichos actores ante los “impulsos” de grandes empresas multinacionales, tales como las representadas por “EstakeGEL” (n1) y “EstakeGER” (n2), estimados en “24”. Complementariamente, los *consumidores responsables de ingresos medios* (“ConsuresIM”), reflejan una potencia notoriamente menor, escasamente equivalente al 50% de los anteriores, básicamente determinada por su consecuente capacidad adquisitiva. Esta última, como ya se ha explicado previamente, es la que “impide” la presencia de “ConsuresIB”, siendo su contribución “0”, la resultante de la ausencia de impactos.

En el ámbito laboral, teóricas *reflexividades* intermedias en los casos de *trabajadores responsables* de los sectores público y privado, son amortiguadas por “impulsos” condicionados por los *Coefficientes Real-Empíricos*, delimitando una contribución, que si bien trascendente desde el punto de vista cualitativo, no se manifiesta cuantitativamente como tal. Por otra parte y siempre dentro del “Modo Stakeholder”, la valuación de los relacionamientos entre *empresarios responsables*, ha dado lugar a “contagios” recíprocos que se han cuantificado entre “16” y “20”, lo que se diferencia ostensiblemente de lo ocurrido en el “Modo Stockholder”.

En este último, sus colegas, si bien recibían impactos positivos de estas dinámicas “ $\delta^2_{i, t+1, RSEvpe}$ ”, sus *autorreflexividades* de “adecuación acomodante”, al tiempo que aportan escasos guarismos de “4” a la diagonal, no producen “contagio” ni incentivan el *desarrollo incluyente* generado por “EstakeGEL” y sus seguidores. Tal lo que documentan los múltiples “0s” de las columnas “ $x_{m1}$ ” a “ $x_{m3}$ ”. Similar imagen se aprecia respecto a los agentes “ $x_{m4}$ ” a “ $x_{m9}$ ”, ahora por distintas razones, las que se relacionan, fundamentalmente, por la falta de permeabilidad a los “impulsos”, en atención a sus respectivos ensamblajes personales ( $E_{i,t}$ ).

El “Modo Complejo” refleja una destacada presencia de la contribución de los *Promotores Privados de RSE*, con una cuantificación de “25” a cada una de las filas comprendidas entre “ $x_{n1}$ ” y “ $x_{n3}$ ”, resultante del cuadrado de las respectivas *reflexividades* de apoyo a las acciones “ $a_{i, t+1, RSEvpe}$ ” de “EstakeGEL” (n1), “EstakeGER” (n2) y “EstakePYMEL” (n3), ofreciendo capacitación y otros asesoramientos profesionales, así como facilitando el intercambio de “mejores prácticas”. Los aportes a la estimación de potencia de estas iniciativas de  $RSE_{VPE}$  desde los integrantes “Sociedad Mundial”, “Sociedad Local” y “Gobierno”, se ubican en rangos relativamente bajos, los que, como veremos más adelante, se elevarán considerablemente cuando evaluemos las reacciones ante intervenciones de *RSE* alternativas.

Finalmente, una vez estimados los valores correspondientes, la “Matriz  $X_{vpe,p}$ ” nos permite determinar la “potencia de *desarrollo incluyente*” de las iniciativas  $RSE_{VPE}$ , la que surgirá de calcular la sumatoria de sus escalares, y compararla con su máximo, el que se alcanzaría con *Coefficientes Teórico-Técnicos* de “10” para cada elemento, condicionados por *Coefficientes Estocásticos* y *Coefficientes Real-Empíricos* de “1”. Todo ello se explicita según la formulación siguiente: ***Potencia  $DI_{RSEvpe} = \sum x_{ij,p}$  de  $X_{vpe,p} / \text{Max} (\sum x_{ij,p}$  de  $X_{vpe,p}$ )***. El resultado obtenido para esta tipología  $RSE_{VPE}$  en el desarrollo planteado según nuestro “mundo ideal”, es de “**0,0178**”, guarismo que cobrará mayor significado una vez que lo transformemos en *Coefficiente de Participación Potencial*, mediante la normalización a que someteremos a las diversas iniciativas de *RSE*, según se expone en el numeral 5.5 “El Modelo y sus estadísticos”.

#### **5.4.2 RSE: Iniciativa de Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo**

##### **«RSE<sub>ATE</sub>»**

La iniciativa “Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo «RSE<sub>ATE</sub>»” se inscribe en el “mundo ideal” -según el cual hemos diseñado nuestra primera versión del *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente-*, de acuerdo con lo expuesto en el numeral 5.3.2. Consecuentemente, sin permitir “simultaneidad”, la *dinámica social* nuevamente la inicia un *empresario* de tipo “EstakeGEL”, al frente de una “gran empresa líder en su mercado”, categorizado como “*Gran Empresario Líder Stakeholder* ( $\pi_{estakeGEL}$ ), en atención a sus “objetivos dominantes personales” ( $O_{EstakeGEL\ t}$ ) y demás vectores relevantes de su *ensamblaje personal* ( $e_{EstakeGEL\ t}$ ). Los planes ( $P_{EstakeGEL, t, RSEate}$ ) de este agente y, fundamentalmente, sus intervenciones “ $\delta^2_{EstakeGEL, t+1, RSEate}$ ”, las que incluyen acciones “ $a_{EstakeGEL, t, RSEate}$ ”, determinan un proceso endógeno-estocástico capaz de generar la emergencia de *novedades éticas y desarrollo incluyente*, “contagiando” a otros empresarios de su propio “Modo Stakeholder”, como asimismo alcanzando a impactar “intermodalmente” en el “Modo Stockholder” y en el “Modo Complejo”.

Mientras que estrategias de “adecuación acomodantes” no despiertan el interés de los demás tipos de agentes-persona, el poder expansivo de las *novedades éticas* implementadas en el ámbito de trabajo y empleo, sí impulsan un renovado “clima laboral” –con fuerza muy particularizada a este tipo de iniciativas de *RSE<sub>ATE</sub>*-, lo que se espera que promueva una mayor *productividad*, permitiendo superar las propias fronteras modales e impactando en *consumidores y trabajadores*, los que reaccionarán aportando una mayor demanda, unos por convicción y otros para el mero usufructo de la

mejor relación coste-beneficio que los “productos y servicios responsables” ahora ofrecen.

#### **5.4.2.1 Impulsos y reflexividades intra e intermodales**

Los gráficos de “Análisis de Redes” incorporados en los *Cuadro LX* y *LXI* posibilitan apreciar el notorio incremento de la “densidad” de relaciones entre los diversos agentes, no obstante la “no-simultaneidad” instrumentalmente impuesta a esta primera versión, aspecto que variará sustancialmente durante el Estudio de Caso que expondremos en el Apartado 7. “Capacidad explicativa del Modelo – El Libro Blanco de la RSE en España”. En dicha ocasión, a la incorporación de una variable exógena, le seguirá la ocurrencia, entonces permitida, de “impulsos” y *reflexividades* de origen múltiple y ejecución simultánea.

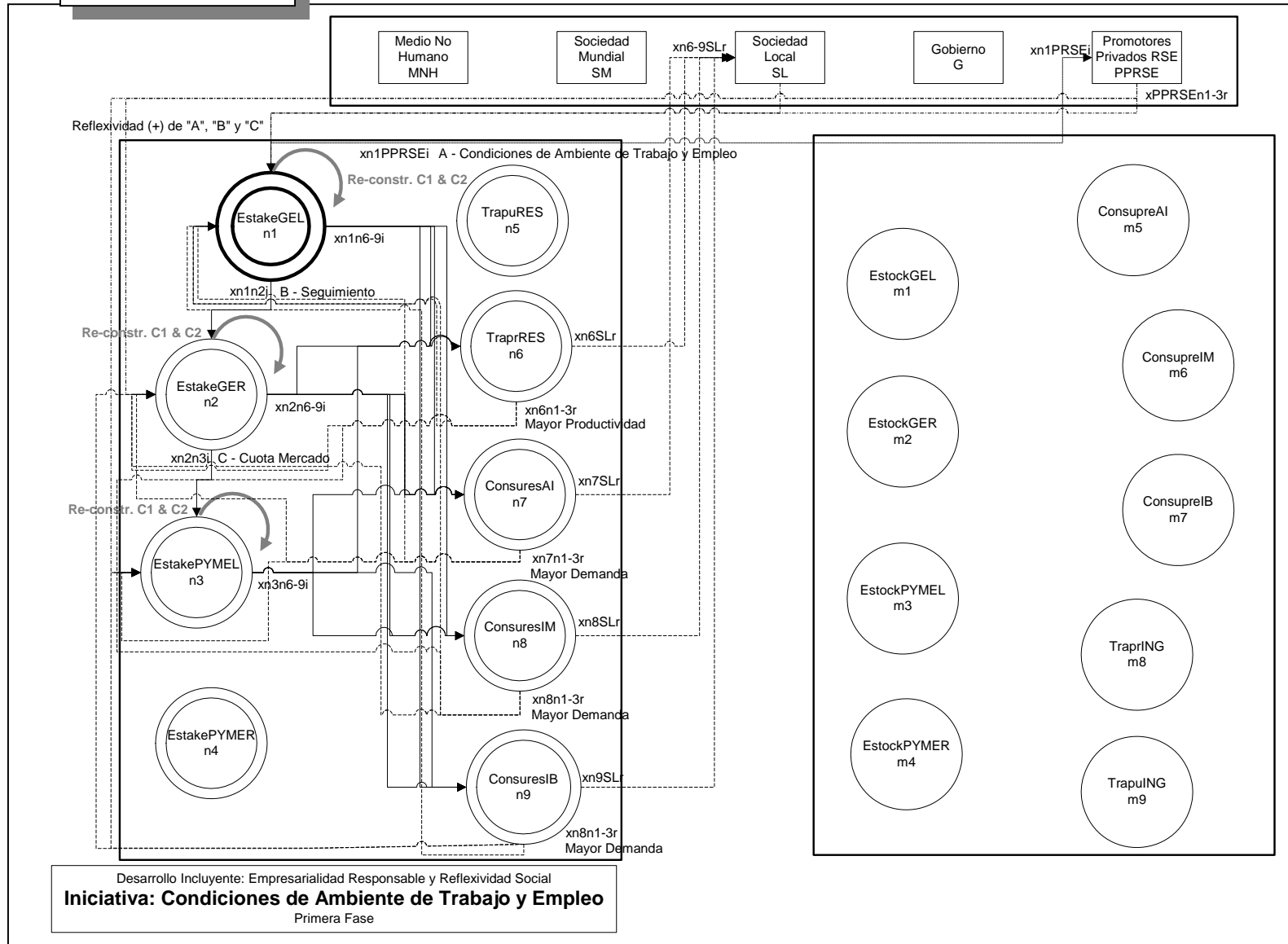
El *Cuadro LX* se refiere, específicamente, a las relaciones intramodales que, de acuerdo con los respectivos *Coefficientes Estocásticos*, se estiman con probabilidades ciertas de ocurrir. A ellas se agregan las *reflexividades*, desde integrantes del “Modo Stakeholder” y hacia los *nodos ordinarios* “*SL*” y “*PPRSE*” del “Modo Complejo”, con la oportuna re-emisión que de las mismas estos últimos realizan, ahora con destino de los agentes “EstakeGEL” (n1), “EstakeGER” (n2) y “EstakePYMEL” (n3).

Los procesos endógeno-estocásticos generados por la profundización y sostenibilidad de las iniciativas de  $RSE_{ATE}$  ejecutadas originalmente por “EstakeGEL” (n1), y luego por “EstakeGER” (n2) y “EstakePYMEL” (n3) -según lo graficado en el Sector « $RSE_{ATE}$  (II. b)» del numeral 5.3.2 y, en particular, de acuerdo a lo representado en *Cuadro XXXVIII*-, se representan con *loops* de línea continua, a modo de *autorreflexividades* “ $x_{n1,n1}$ ”, “ $x_{n2,n2}$ ” y “ $x_{n3,n3}$ ”. Las *novedades éticas* emergentes, ahora incluso afectando la relación coste-beneficio de los productos y servicios, justifican la

presencia gráfica de los impulsos identificados como “ $x_{n1,n6-9.i}$ ”, “ $x_{n2,n6-9.i}$ ” y “ $x_{n3,n6-9.i}$ ”, generados desde los tres tipos de *empresarios responsables* de mayor tamaño, con dirección a los *trabajadores privados responsables* y a los tres estratos de *consumidores responsables*. Cabe destacar que los potenciales impactos previstos por el *Modelo* -en lo que respecta a estas iniciativas de  $RSE_{ATE}$  -, dentro del “Modo Stakeholder” sólo delimita como *nodos aislados* a los agentes “EstakePYMER” (n4) y a los trabajadores públicos “TrapuRES” (n5).

Por otra parte, en el mismo *Cuadro LX* observamos las *reflexividades* que los “impulsos” recibidos por dinámicas “ $\delta^2_{i,t+1, RSEate}$ ” producen en el instante “t+1”. Las *reflexividades intramodales* “ $x_{n7,n1-3.r}$ ”, “ $x_{n8,n1-3.r}$ ” y “ $x_{n9,n1-3.r}$ ”, desde los tres estratos de *consumidores responsables* y hacia los empresarios “EstakeGEL”, “EstakeGER” y EstakePYMEL”, manifestadas como una mayor demanda que “incentiva” la sostenibilidad de la ejecución de acciones “ $a_{i,t, RSEate}$ ”, son complementadas por la mayor *productividad* que, en esta tipología de *RSE*, resulta ciertamente esperable desde los “TraprRES” (n6), según se representa con la línea discontinua “ $x_{n6,n1-3.r}$ ”. La ratificación de “buena imagen” empresarial originada en los actores “n6” a “n9”, se transmite -a través del *nodo* “SL” del “Modo Complejo”-, a “EstakeGEL” (n1) y sus colegas seguidores, de acuerdo con las conexiones “ $x_{n6-9,SL.r}$ ”. Por último, los “impulsos” que los empresarios generan con sus intervenciones responsables – graficados en términos de “ $x_{n1,PPRSE.i}$ ”-, son correspondidos por estas organizaciones privadas con apoyos y oportunidades de capacitación y desarrollo, tales como las que se implican en la *reflexividad* “ $x_{PPRSE,n1-3.r}$ ”.

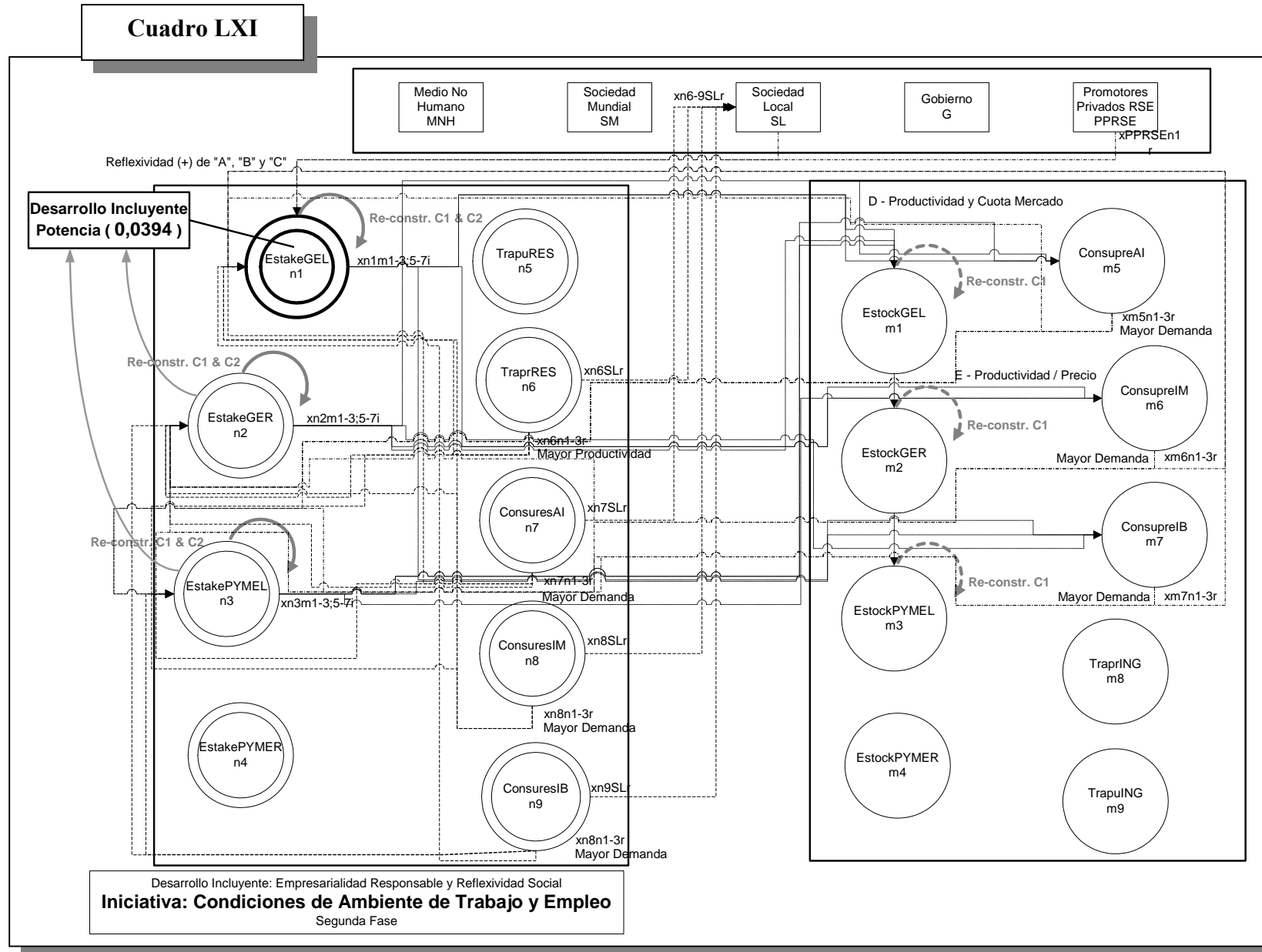
**Cuadro LX**





El *Cuadro LXI* incorpora, a las previamente comentadas conexiones, las “relaciones intermodales” que, fundamentadas en el numeral 5.3.2, se identifican como probables de ocurrir. Nos referimos a las representadas por los impulsos “ $x_{n1,m1-3.i}$ ”, “ $x_{n2,m1-3.i}$ ” y “ $x_{n3,m1-3.i}$ ”, orientados desde los tres empresarios responsables antes mencionados e impactando en sus colegas del “Modo Stockholder”: los agentes “EstockGEL” (m1), “EstockGER” (m2) y “EstockPYMEL” (m3). Como ocurriera con la iniciativa  $RSE_{VPE}$ , las reacciones entre los empresarios de este último “modo”, en su carácter de “adecuación acomodante” y, consecuentemente, sin “potencia” para generar *desarrollos incluyentes*, se grafican con las respectivas *autorreflexividades* o reconstrucciones de línea discontinua, en tanto no se considera significativa la probabilidad de una emergencia de *novedades éticas*.

Y a diferencia de todas las demás iniciativas de *RSE*, las acciones “ $a_{i,t,RSEate}$ ”, en la medida que, a través de una mayor *productividad* generen ventajas económicas, involucrarán también a los *Consumidores Precio-Beneficio* del “Modo Stockholder”, los que sin perjuicio de mantener los rasgos típicos de sus ensamblajes personales ( $E_{i,t}$ ), se sumarán a la demanda incremental de “productos y servicios responsables”, no por razones de responsabilidad social, pero igualmente “incentivando” la sostenibilidad de las dinámicas “ $\delta^2_{i,t+1,RSEate}$ ”. Tal lo que gráficamente representan los impulsos desde los empresarios del “Modo Stockholder”: “ $x_{n1,m5-7.i}$ ”, “ $x_{n2,m5-7.i}$ ” y “ $x_{n3,m5-7.i}$ ”, y sus respectivas *reflexividades* desde el “Modo Stockholder”: “ $x_{m5,n1-3.r}$ ”, “ $x_{m6,n1-3.r}$ ” y “ $x_{m3,n1-3.r}$ ”. En este “modo”, nuevamente aparecen como *nodos aislados* los agentes “EstockPYMER” (m4), “TraprING” (m8) y “TrapuING” (m9).



La “densidad” ha aumentado ostensiblemente, al tiempo que la red se expande hacia los segmentos de menores ingresos. Consecuentemente, el “grado de vulnerabilidad” asociado a estas iniciativas  $RSE_{ATE}$  disminuye, en tanto aumenta la efectividad de los “puentes” entre el “Modo Stakeholder” y el “Modo Stockholder”, con lo que resultará menor la “prominencia” de “EstakeGEL”, “EstakeGER” y “EstakePYMEL” y “el prestigio” de “ConsuresAI”, en comparación con lo que dichos *nodos ordinarios* reflejaban durante la evaluación de las intervenciones de tipo  $RSE_{VPE}$ . No obstante, nuestro “mundo ideal” sigue contemplando la condicionalidad impuesta por el “tamaño” empresarial, de acuerdo con lo que los *Coefficientes Real-Empíricos* de la coyuntura española y uruguaya, respectivamente establecen.

#### **5.4.2.2 Matrices sociométricas y estimación de Potencia**

De acuerdo con una similar secuencia de análisis como la aplicada para la evaluación de iniciativas  $RSE_{VPE}$ , y a partir de los resultados previamente obtenidos de los métodos gráficos, corresponde ahora la incorporación del instrumental sociométrico. Nuevamente construiremos tres matrices interrelacionadas (Ver *Anexo VI*). La primera - en nuestro caso una matriz cuadrada de orden “23 x 23”, respondiendo a los veintitrés agentes considerados-, incorpora, como sus “elementos”, a la valoración de los “impulsos” identificados según la *dinámica social* generada por  $RSE_{ATE}$ , de acuerdo a una escala que asciende desde una eventual inexistencia de capacidad de “impactos” (valor “0”), hasta una fuerza máxima de “10”.

Una segunda matriz o “*Matriz Traspuesta de Reflexividad*”, incorporará como sus componentes a las *reflexividades* que provocan los “impactos” de las respectivas acciones “ $a_{i, t, RSEate}$ ”, provengan de relaciones intra o intermodales. Su cuantificación responde a una escala similar a la de la matriz anterior, establecida en forma ascendente

de “0” a “10”. Por razones instrumentales, se utiliza la “traspuesta” de la verdadera “matriz de reflexividad”. Su diagonal sirve de soporte a los elementos representativos de los procesos de re-construcción o *loops*, generadores de la emergencia de *novedades éticas*.

Los “elementos” –en ambas matrices de  $RSE_{ATE}$ , la de “impulsos” y la “traspuesta de reflexividad”-, surgen de los respectivos productos de los *Coefficientes Teórico-Técnicos* –desarrollados durante la fase de “Análisis del Proceso Social”, en el numeral 5.3.2, y ratificados en el previo “Análisis de Redes” efectuado en el numeral 5.4.2.1-, condicionados por los *Coefficientes Estocásticos* –estimados en esta primera versión del *Modelo Teórico*, según nuestra intuición, con valores “0” o “1”-, y ponderados por los *Coefficientes Real-Empíricos*, representando al estado de la cuestión en los escenarios seleccionados para el diseño: Uruguay y, especialmente, el Reino de España, asumiendo guarismos entre “0” y “1”.

Finalmente, los elementos de ambas matrices se transformarán en los componentes de una tercera, la que para estas iniciativas de  $RSE_{ATE}$  presentamos en el *Cuadro LXII*. La determinación de los correspondientes escalares, surge de multiplicar los elementos con posiciones similares en las dos anteriores matrices, cuantificándose así la “potencia” de cada “impulso” y su “reflexión”. Se trata del recurso instrumental que hemos incorporado, según los productos, uno a uno, de los elementos que las componen, de acuerdo con la siguiente formulación:  $X_{ate,p} = [x_{ij,p} = (x_{ij,i} \text{ de } X_{ate,i})(x_{ij,r} \text{ de } X'_{ate,r})]$ ; donde  $i = n1, \dots, n9, m1, \dots, m9, MNH, SM, SL, PPRSE$ ; y  $j = n1, \dots, n9, m1, \dots, m9, MNH, SM, SL, PPRSE$ .

Los tres elementos superiores de la diagonal principal de la “Matriz  $X_{ate,i}$ ” –ver *Anexo VI*-, con estimadores de “6” sobre un máximo de “10”, representan la

cuantificación de los *loops* por “Re-construcciones C1 & C2 dada R2” -que presentáramos gráficamente en los *Cuadros LX* y *LXI*-, con respecto a los agentes “EstakeGEL” (n1), “EstateGER” (n2) y “EstakePYMEL” (n3), en el instante “t+1”, al concretarse las *autorreflexividades* promotoras de la emergencia de *novedades éticas*. La “fuerza” que los *Coeficiente Teórico-Técnico* le asignan –dada su capacidad expansiva a través de los Mercados-, justifica un valor superior al otorgado a similares elementos de la “Matriz  $X_{vpe.i}$ ”, correspondiente esta última a dinámicas “ $\delta^2_{i,t+1, RSEvpe}$ ”.

Los elementos “ $x_{n1,n2}$ ”, “ $x_{n1,n3}$ ” y “ $x_{n2,n3}$ ”, con valores “6”, “7” y “7” respectivamente, una vez más sirven para incorporar la “valoración” de los “impulsos” entre “EstakeGEL” (n1), “EstateGER” (n2) y “EstakePYMEL” (n3), oportunamente analizados en los numerales 5.3.2. y 5.4.2.1. El “contagio” a que se refieren dichas conexiones, los *Coeficientes Real-Empíricos* lo relativizan, en tanto otra vez quedan fuera del ámbito de impacto los agentes “EstakePYMER” (n4), fundamentalmente por aptitud insuficiente, de acuerdo con los “obstáculos” que la coyuntura estaría reflejando, según los recientes estudios de Forética.<sup>713</sup>

Las filas que más atraen la atención del investigador –nuevamente en la comparación con la “Matriz  $X_{vpe.i}$ ”-, son las correspondientes a los agentes “n1” a “n3”. De las mismas se destacan, especialmente, los elementos comprendidos entre las columnas “ $x_{n6}$ ” a “ $x_{n9}$ ”. Mientras que la duplicación del valor de los impulsos “ $x_{n1-3,n6}$ ” responde a la relevancia del impacto que, a través de su “incentivo” de mayor *productividad*, estos agentes provocan en el resto del Mercado, los guarismos estimados para “ $x_{n1-3,n7-9}$ ” reflejan la presencia de relativamente elevados *Coeficientes Teórico-Técnicos*, ahora multiplicados por *Coeficientes Real-Empíricos* con cobertura prácticamente generalizada.

---

<sup>713</sup> Forética, Informe 2006.

Las “relaciones intermodales”, valuadas entre las columnas “ $x_{m1}$ ” a “ $x_{m7}$ ” –con la excepción de “ $x_{m4}$ ”, el agente “EstockPYMER” (m4) que no recibe impactos-, en el ámbito de los “impulsos” obtienen altas asignaciones –entre “5” y “7”-, consecuencia de *Coefficientes Teórico-Técnicos* que contemplan la relevante importancia de estos agentes para la expansión potencial de la red, tanto por parte de “EstockGEL”, “EstockGER” o de “EstockPYMEL”, integrantes empresariales del “Modo Stockholder”, todo lo que es amortiguado por *Coefficientes Real-Empíricos* que reconocen la mencionada ausencia de “EstockPYMER”. Estos elevados guarismos no tendrán significación en la “potencia” de la iniciativa  $RSP_{ATE}$  dado que, como veremos al analizar las reacciones de estos agentes, las mismas, de tipo “adecuación acomodante”, no aportan a la generación de procesos de *desarrollo incluyente*.

Complementariamente, y siempre dentro del “Modo Stockholder”, mientras que los *Coefficientes Estocásticos* estimados para “TraprING” (m8) y “TrapuING” (m9) determinan el valor “0” imputado en sus correspondientes “celdas”, el sector de la “Matriz  $X_{ate.i}$ ” comprendido entre las filas “ $x_{n1}$ ” a “ $x_{n3}$ ” y las columnas “ $x_{m5}$ ” a “ $x_{m7}$ ”, presenta valores intermedios de “5” para los impactos de las dinámicas “ $\delta^2_{i, t+1, RSEate}$ ” de “EstakeGER” (n1), “EstakeGEL” (n2) y “EstakePYMEL” (n3) sobre los *Consumidores Precio-Beneficio* “ConsupreAI” (m5), “ConsupreIM” (m6) y “ConsupreIB” (m7).

Los restantes “impulsos intermodales” son cuantificados en los sectores de la matriz comprendidos por las filas “ $x_{n1}$ ” a “ $x_{n3}$ ” y las columnas “**SM**”, “**SL**”, “**G**” y “**PPRSE**”. En nuestro “mundo ideal”, hemos destacado con valores elevados a los impactos esperables de estas acciones “ $a_{i, t, RSEate}$ ” sobre la “Sociedad Local”, asignándole un escalar de “5”. Por su parte, se estima para los *Promotores Privados de*

*RSE* –elementos “ $x_{n1-3,PPRSE}$ ” en la “Matriz  $X_{ate.i}$ ” incorporada en el *Anexo VI*-, una cuantificación de “4”, algo menor a la presentada en otras iniciativas de *RSE*, de acuerdo a *Coefficientes Real-Empíricos* que aportan la consecuente valoración relativa sobre las especializaciones más generalizadas entre las mismas.

Por último, cabe señalar que las re-construcciones o *loops* esperables de los agentes “EstockGEL” (m1), “EstockGER” (m2) y “EstockPYMEL” (m3), si bien revisten muy bajos *Coefficientes Teórico-Técnicos*, por lo que sus impactos –al igual que ocurrirá con sus *autorreflexividades*-, son cuantificados con guarismos nada representativos, como corresponde a meras “adecuaciones acomodantes”, en esta ocasión le hemos otorgado valores algo mayores, en atención a que, no obstante la adopción de prácticas estrictamente instrumentales, las mismas pueden, en algún grado, contribuir a un mejoramiento del “clima laboral”.

La “Matriz Traspuesta de Reflexividad de la iniciativa de Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo ( $RSE_{ATE}$ )” –incorporada en el *Anexo VI* como “Matriz  $X'_{ate.r}$ ”-, sirve de soporte instrumental para la cuantificación de las *reflexividades* emergentes de los “impulsos” valorados en la “Matriz  $X_{ate.i}$ ” que hemos construido previamente. Una escala similar a la anterior, comprendida entre un mínimo de “0” y un máximo de “10”, la caracteriza.

En tanto omitimos reiterar las aclaraciones instrumentales ya vertidas en ocasión de comentar la iniciativa anterior, cabe destacar las principales *reflexividades* esperables por la implementación de estas dinámicas “ $\delta^2_{i, t+1, RSEate}$ ”. Las mismas, asignadas al agente “TraprRES” (n6) y sus relaciones “reflexivas” con los *empresarios responsables* del “Modo Stakeholder” –según los elementos “ $x_{n6,n1-3}$ ”-, se corresponden con la relevancia del “clima laboral” y la consecuente mayor *productividad* que esperamos se

produzca. Por tanto, si bien todo el sector que representa a los *consumidores* del “Modo Stakeholder”, comprendido entre las filas “ $x_{n1}$ ” a “ $x_{n3}$ ” y las columnas “ $x_{n7}$ ” a “ $x_{n9}$ ”, obtiene valores entre “6” y “7”, a los antes mencionados componentes de la columna “ $x_{n7}$ ” le corresponde el escalar “8” sobre un máximo de “10”.

El sector superior derecho de la “Matriz  $X_{ate.r}$ ” nos permite apreciar las *reflexividades* esperables desde el “Modo Complejo”, cuya cuantificación ratificará la significativa presencia de estos actores en la medición de potencia de las iniciativas de “Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo « $RSE_{ATE}$ »”, de acuerdo con la “Matriz  $X_{ate.p}$ ” que se incorpora en el *Cuadro LXII*.

Dicha “Matriz  $X_{ate.p}$ ” se construye con la finalidad de reflejar la “potencia” de las iniciativas  $RSE_{ATE}$  para generar *novedades éticas* y procesos endógeno-estocásticos de *desarrollo incluyente*. Los respectivos elementos surgen del producto de las celdas con ubicación similar en las correspondientes matrices “ $X_{ate.i}$ ” y “ $X'_{ate.r}$ ”. En tal sentido, valores de “6” asignados en las dos primeras matrices a “ $x_{n1,n1}$ ”, “ $x_{n2,n2}$ ” y “ $x_{n3,n3}$ ”, determinan los respectivos escalares “36” en esta tercera matriz, un guarismo que si bien supera notoriamente a su similar de la iniciativa  $RSE_{VPE}$  anterior, su contribución a la “potencia” es superada por varios de los elementos de esta “Matriz  $X_{ate.p}$ ”. Tal lo que ocurre con los componentes “ $x_{n1-3,n6}$ ” y “ $x_{n1-3,n9}$ ”, de acuerdo con lo que a continuación explicaremos.



**Cuadro LXII**

**Matriz Xate.p** Matriz Potencia de Iniciativa de RSE: Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo

(Escala ascendente de 0 a 10; No reflexividad (+) relevante = 0; Máxima reflexividad (+) = 10)

$$Xate.p = [x_{ij} = (x_{ij} \text{ de Xate.i})(x_{ij} \text{ de X'ate.r}) \left. \begin{array}{l} i = n1, \dots, n9, m1, \dots, m9, MNH, SM, SL, PPRSE \\ j = n1, \dots, n9, m1, \dots, m9, MNH, SM, SL, PPRSE \end{array} \right\}$$

Agentes	xn1	xn2	xn3	xn4	xn5	xn6	xn7	xn8	xn9	xm1	xm2	xm3	xm4	xm5	xm6	xm7	xm8	xm9	MNH	SM	SL	G	PPRSE
xn1	36	24	28	0	0	56	30	30	42	0	0	0	0	20	20	20	0	0	0	9	25	0	16
xn2	0	36	28	0	0	56	30	30	42	0	0	0	0	20	20	20	0	0	0	9	25	0	16
xn3	0	0	36	0	0	56	30	36	42	0	0	0	0	20	20	20	0	0	0	4	25	0	16
xn4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MNH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PPRSE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**Potencia de Desarrollo Incluyente de Iniciativa de RSE: Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo**

**Potencia DI**<sub>Iniciativa RSE: Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo</sub> =  $\Sigma x_{ij} \text{ de Xate.p} / \text{Max} (\Sigma x_{ij} \text{ de Xate.p})$

**Potencia DI**<sub>Iniciativa RSE: Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo</sub> = 1041 / 26450 = 0,0394

Las elevadas cuantificaciones obtenidas por el agente “TraprRES” (n6) en sus relaciones “impulso-reflexividad” con los empresarios “EstakeGEL” (n1), “EstakeGER” (n2) y “EstakePYMEL” (n3), condicionan una muy relevante asignación resultante de “56” para los correspondientes elementos “ $x_{n1-3,n6}$ ”, reflejando su importancia estructural en las dinámicas “ $\delta^2_{i,t+1,RSEate}$ ”. Por su parte, las columnas “ $x_{n7}$ ” a “ $x_{n9}$ ”, no hacen más que ratificar numéricamente lo que una eventual demanda incremental representa, en términos de “incentivos”, para la sostenibilidad y consolidación de las iniciativas  $RSE_{ATE}$ . Los guarismos más destacados son los de “ConsuresIB” (n9) –con una valuación de “42”–, cuyos elementos “ $x_{n1-3,n9}$ ” reflejan una conjunción positiva de *Coficientes Teórico-Técnicos* y *Coficientes Real-Empíricos*, estos últimos representativos de una elevada cobertura del respectivo Mercado.

El “contagio” intermodal que documentara la “Matriz  $X_{ate.i}$ ”, queda anulado por los correspondientes valores de la “Matriz  $X'_{ate.r}$ ”, justificando los “0s” que caracterizan, ahora en la “Matriz  $X_{ate.p}$ ”, al sector comprendido entre las filas “ $x_{n1}$ ” a “ $x_{n3}$ ” y las columnas “ $x_{m1}$ ” a “ $x_{m3}$ ”, representativos de la nula contribución final de los agentes “EstockGEL” (m1), “EstockGER” (m2) y “EstockPYMEL” (m3), consecuente con su opción por la exclusiva “adecuación acomodante” de medios, sin “revisión estructurante C2 dado R2”. Un efecto similar, aunque no tan drástico, ocurre con los *consumidores* del “Modo Stockholder”, donde sus *reflexividades* califican por debajo de los respectivos “impulsos”, aportando, sin embargo, una demanda agregada de “productos y servicios responsables”, muy apreciada dentro de la evaluación de “potencia” de  $RSE_{ATE}$ , según cifras de “20” en cada elemento “ $x_{n1-3,m5-7}$ ”.

La propia valuación de la *autorreflexividad* de los *empresarios* del “Modo Stockholder” –salvo el caso de “EstockPYMER” (m4), no alcanzado por el mencionado

“contagio”, seguramente por ausencia de aptitud, como ocurriera con “EstakePYMER” (n4)-, aporta un significativo “16” en cada uno de los componentes identificados, de la diagonal principal, como “ $x_{m1,m1}$ ”, “ $x_{m2,m2}$ ” y “ $x_{m3,m3}$ ”. Por último, cabe destacar la relevante presencia, en esta “Matriz  $X_{ate,p}$ ”, del integrante “Sociedad Local” del “Modo Complejo”, con valores de “25” para los elementos “ $x_{n1-3,SL}$ ”, en tanto que para el agente *Promotores Privados de RSE* se asigna una cuantificación resultante de “16”, algo inferior a la de otras iniciativas, por fundamentos ya expresados.

La “Matriz  $X_{ate,p}$ ” que presentamos en el *Cuadro LXII*, habilita la determinación de la “potencia de *desarrollo incluyente*” de las iniciativas  $RSE_{ATE}$ , la que surgirá de calcular la sumatoria de sus escalares, y compararla con el máximo teórico, el que se alcanzaría con *Coeficientes Teórico-Técnicos* de “10” para cada elemento, condicionados por *Coeficientes Estocásticos* y *Coeficientes Real-Empíricos* de “1”. Todo ello se explicita según la formulación siguiente: **Potencia  $DI_{RSEate} = \sum x_{ij,p}$  de  $X_{ate,p} / \text{Max} (\sum x_{ij,p}$  de  $X_{ate,p}$ )**. El resultado obtenido para esta tipología  $RSE_{ATE}$  y según fuera desarrollada en nuestro “mundo ideal”, es de “**0,0394**”, guarismo notoriamente superior al estimado para  $RSE_{VPE}$ , que cobrará mayor significado una vez que lo transformemos en *Coeficiente de Participación Potencial*, según lo expuesto en el numeral 5.5 “El Modelo y sus estadísticos”.

#### **5.4.3 RSE: Iniciativa de Apoyo a la Comunidad « $RSE_{AC}$ »**

La iniciativa “Apoyo a la Comunidad « $RSE_{AC}$ »” fue detalladamente descrita en el numeral 5.3.3, diferenciándosela de la más tradicional “Filantropía”, en la medida que se compruebe su inclusión entre los *Temas Estratégicos* de la Empresa, pasando a formar parte de una gestión sistémica e integral. La consecuente *dinámica social* se inicia con la decisión de un empresario “EstakeGEL”, respecto a incluir en su “Haz”

seleccionado ( $H_{EstakeGEL,t}$ ),<sup>714</sup> a las acciones de  $RSE_{AC}$ . El eventual “contagio” hacia el resto del Mercado de las *novedades éticas* generadas por el proceso endógeno-estocástico implementado, en esta ocasión abarcará, dentro del “Modo Stakeholder”, incluso a los empresarios “EstakePYMER”, en atención a su “cercanía” con el entorno social al que van dirigidas las originales acciones “ $a_{EstakeGEL,t,RSEac}$ ”, así como las de los colegas que opten por similares estrategias. La participación generalizada de los *empresarios responsables*, prácticamente “obligará” a una oportuna incorporación de los empresarios del “Modo Stockholder” que cuenten con aptitud suficiente, sin perjuicio de mantener su preferencia por la implementación de acciones “ $a_{i,t,CE}$ ”.

Los *consumidores y trabajadores responsables* reaccionarán favorablemente a estos nuevos emprendimientos, contribuyendo a su sostenibilidad mediante “incentivos” concretizados a través de una mayor demanda de “productos y servicios responsables”, así como por medio de una probable mejora en la *productividad*, esto último para el caso de los agentes “TraprRES”. Los integrantes del “Modo Stakeholder” categorizados como “ConsuresIB”, según sus limitaciones económicas, así como los *consumidores y trabajadores* del “Modo Stockholder” –en este caso de acuerdo a las características de sus respectivos ensamblajes personales ( $E_{ii}$ )-, se mantendrán fuera del *proceso social* generado por las dinámicas “ $\delta^2_{i,t+1,RSEac}$ ”.

#### **5.4.3.1 Impulsos y reflexividades intra e intermodales**

Los gráficos de “Análisis de Redes” incorporados en los *Cuadros LXIII y LXIV* reflejan la mayor expansión vertical, especialmente dentro del entramado empresarial

---

<sup>714</sup>  $H_{ii}$ : Haz de planes de acción personales instantáneos de la persona “i” en el instante “t”, originales y re-constituidos, incluyendo iniciativas vinculadas o no a la *RSE*. El intento de su ejecución por parte de la persona “i” en el instante “t”, en el marco de la dinámica social “ $\Delta_G$ ” y según las características de la sociedad “G”, “es susceptible de producir *novedades*, esto es, productos (ocurrencias) *no previstos* de todo tipo –en la persona “i”, en otras personas, en el medio, etc.” (Rubio de Urquía, R., 2005, p. 89).

del “Modo Stakeholder”, de la *dinámica social*  $\Delta_{G,(t+1)}$ <sup>715</sup> generada por las acciones “ $a_{EstakeGEL, t, RSEac}$ ”. Por el contrario, la “densidad” horizontal de relaciones entre los diversos agentes, y muy en particular con respecto al “Modo Stockholder”, ha disminuido notoriamente.

El *Cuadro LXIII* referencia los “impulsos” intra e intermodales que, de acuerdo con los respectivos *Coefficientes Estocásticos*, se estiman con probabilidades ciertas de ocurrir. A ellos se agregan las conexiones direccionadas, originariamente, desde los *empresarios* del “Modo Stakeholder” y hacia los *nodos ordinarios* “*SL*” “*G*” y “*PPRSE*” del “Modo Complejo”.

Los procesos endógeno-estocásticos generados por la profundización y sostenibilidad de las iniciativas de  $RSE_{AC}$ , primero ejecutadas por “EstakeGEL” (n1), y luego por “EstakeGER” (n2), “EstakePYMEL” (n3) y “EstakePYMER” (n4) -según lo graficado en el *Sector* « $RSE_{AC}$  (III. b)» del numeral 5.3.3 y, en particular, de acuerdo al *Cuadro LXIV*-, se representan con *loops* de línea continua, a modo de *autorreflexividades* “ $x_{n1,n1}$ ”, “ $x_{n2,n2}$ ”, “ $x_{n3,n3}$ ” y “ $x_{n4,n4}$ ”. Las *novedades éticas* emergentes impactan en los *consumidores* “ConsuresAI” y “ConsuresIM”, de acuerdo con los vectores “ $x_{n1,n6-8.i}$ ”, “ $x_{n2,n6-8.i}$ ” y “ $x_{n3,n6-8.i}$ ”, los que alcanzan también a los *trabajadores responsables* del sector privado “TraprRES” (n6). Cabe destacar que los potenciales impactos previstos por el *Modelo* -en lo que respecta a estas iniciativas de  $RSE_{AC}$  -, dentro del “Modo Stakeholder” determina como *nodos aislados* a los agentes “TrapuRES” (n5) -trabajadores públicos responsables- y a “ConsuresIB” (n9).

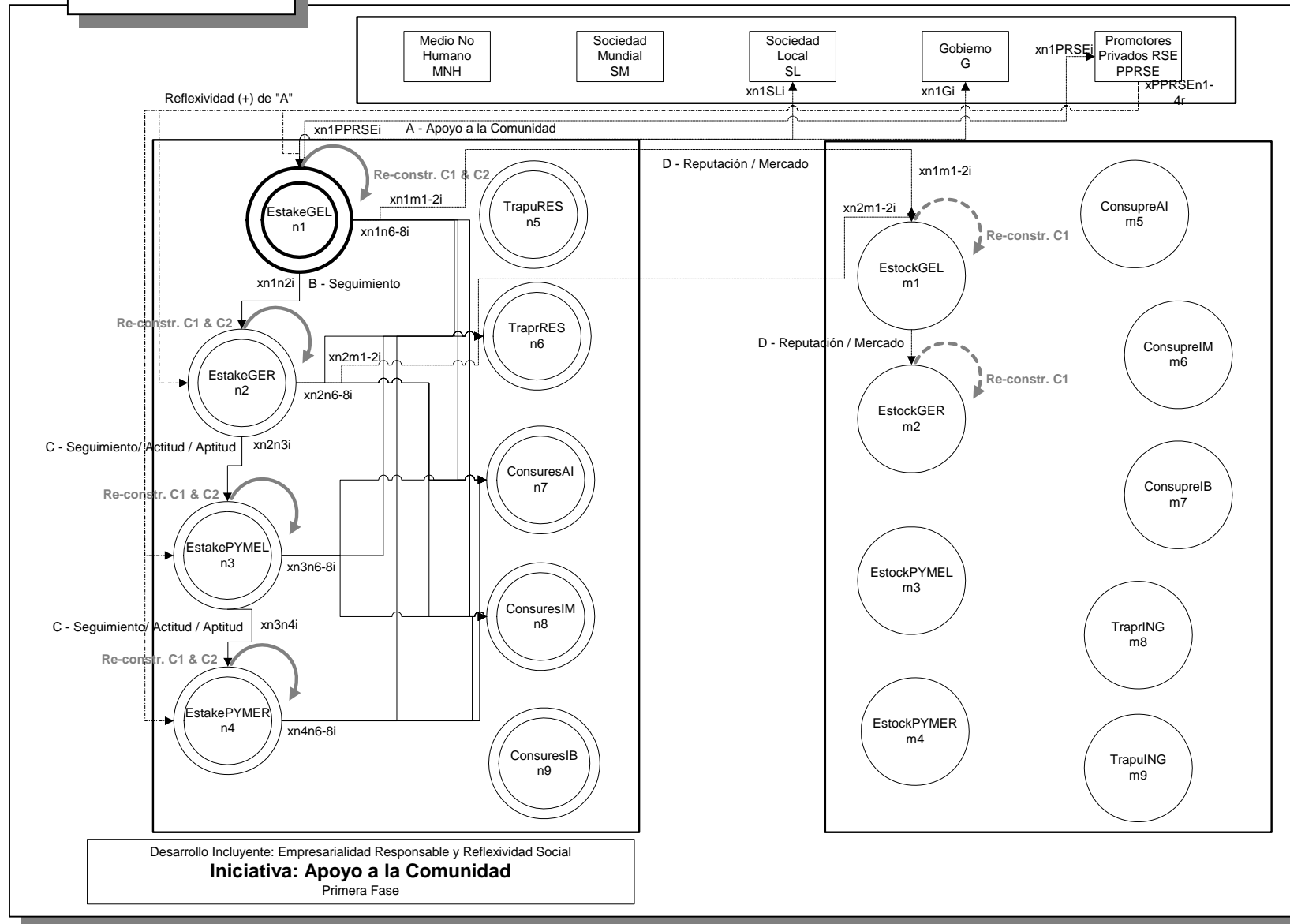
---

<sup>715</sup>  $\Delta_G$ : Caracterización de la *dinámica de generación de los estados personales* y del *medio no humano*, en adelante identificada como *dinámica social*, de acuerdo con la evolución del entorno no humano y de cada uno de los agentes, tanto por los intentos de ejecución de las acciones planeadas, como por la ocurrencia de acciones no planeadas, así como de las “rutinas”, propias de los planteos de la Economía Evolutiva, todo ello en lo específico a iniciativas de *RSE* y su *reflexividad* desde el *consumidor* y el *trabajador*, en el marco de la definida por Rubio de Urquía como *dinámica global de la sociedad*.

En el mismo *Cuadro LXIII* se incorporan las “relaciones intermodales” que, fundamentadas en el numeral 5.3.3, se identifican como probables de ocurrir. Nos referimos a las representadas por los impulsos “ $x_{n1,m1-2.i}$ ” y “ $x_{n2,m1-2.i}$ ”, emergentes desde los dos *empresarios responsables* –“EstakeGEL” (n1) y “EstakeGER” (n2)- de mayor significación para “EstockGEL” (m1) y “EstockGER” (m2). Recibidos los impactos por estos integrantes del “Modo Stockholder”, y como ocurriera con las tipologías anteriores de  $RSE_{VPE}$  y  $RSE_{ATE}$ , sus reacciones, con carácter de “adecuación acomodante” y, consecuentemente, sin “potencia” para generar *desarrollos incluyentes*, se grafican como *autorreflexividades* o re-construcciones de línea discontinua, en tanto que no se consideran representativas las probabilidades de emergencias de *novedades éticas*.

El resto del “Modo Stockholder” quedará en condiciones de *nodos aislados*. Tal lo que acontece –marcando una elocuente diferencia con las acciones “ $a_{i,t,RSEate}$ ”-, con los *Consumidores Precio-Beneficio* “ConsupreAI” (m5), “ConsupreIM” (m6) y “ConsupreIB” (m7), los que por las características de sus respectivos ensamblajes personales ( $E_{i,t}$ ), estimamos que no serán “alcanzados” por este tipo de iniciativas  $RSE_{AC}$ . Algo similar se plantea para tres restantes integrantes de este “modo”, los agentes “EstockPYMER” (m4) -*Empresario PyME Seguidor/Retador Stockholder* ( $\pi_{estockPYMER}$ )-, “TraprING” (m8) -*Trabajador Privado Ingresos* ( $\pi_{traprING}$ )-, y “TrapuING” (m9) -*Trabajador Público Ingresos* ( $\pi_{trapubING}$ )-.

**Cuadro LXIII**

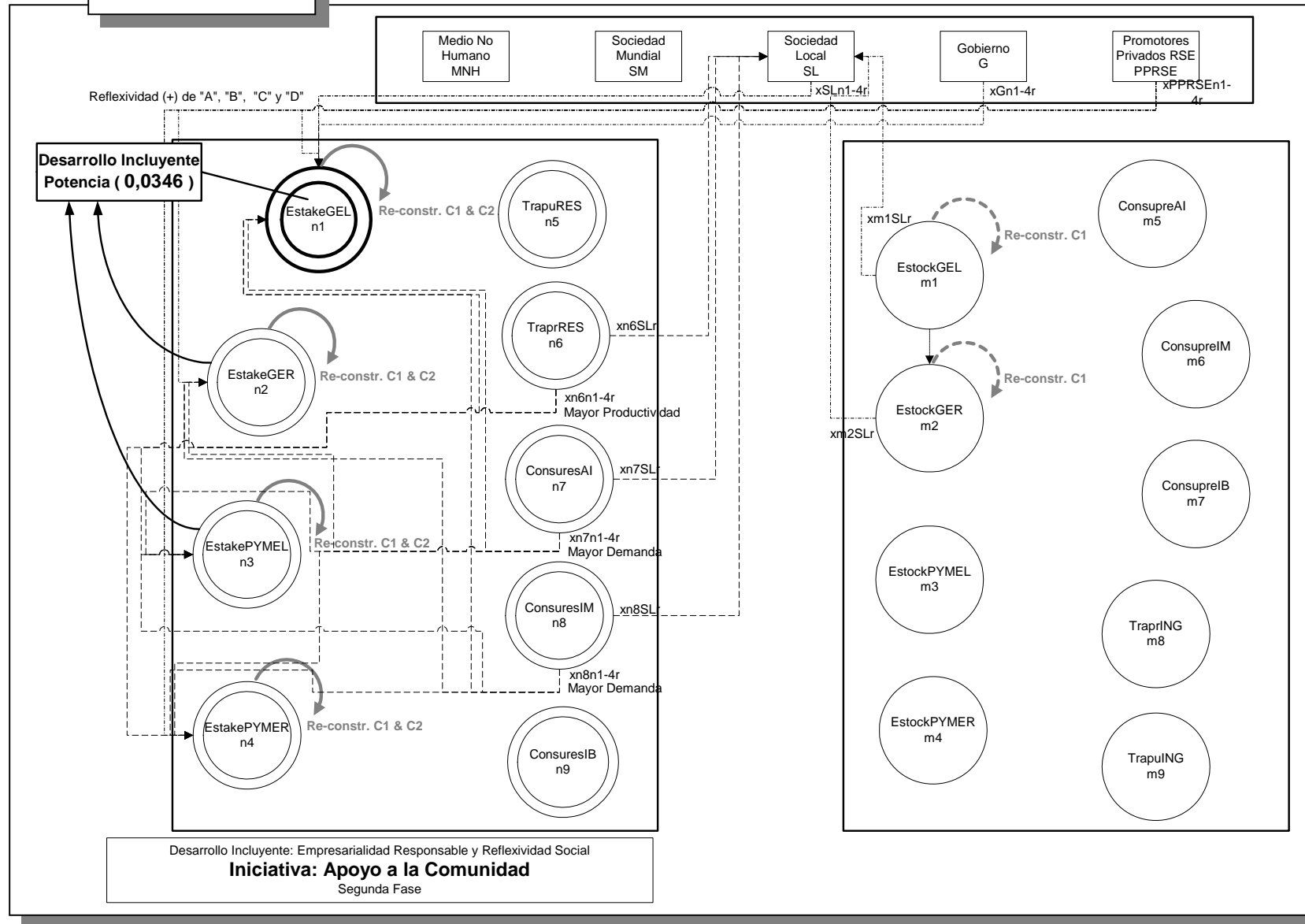


En el *Cuadro LXIV* incorporamos la representación gráfica de los “saldos sociales” producidos por los respectivos impactos, en el instante “t+1”, de las dinámicas “ $\delta^2_{i, t+1, RSEac}$ ”. Las *reflexividades intramodales* “ $x_{n7, n1-4.r}$ ” y “ $x_{n8, n1-4.r}$ ”, emergentes desde los dos estratos de *consumidores responsables* “alcanzados” por estas iniciativas de  $RSE_{AC}$  y dirigidas hacia los empresarios “EstakeGEL” (n1), “EstakeGER” (n2), “EstakePYMEL” (n3) y “EstakePYMER” (n4), se manifiestan como una mayor demanda que “incentiva” la sostenibilidad de la ejecución de acciones “ $a_{i, t, RSEac}$ ”. Todas ellas son complementadas por una mejora en la *productividad*, moderadamente esperable en esta tipología de *RSE*, desde los “TraprRES” (n6), según se representa por “ $x_{n6, n1-4.r}$ ”.

La ratificación de “buena imagen” empresarial originada en los actores “n6” a “n8”, se transmite -a través del *nodo* “*SL*” del “Modo Complejo”-, a “EstakeGEL” (n1) y sus colegas seguidores, de acuerdo con las conexiones “ $x_{n6-8, SL.r}$ ”. Adicionalmente, los “impulsos” que los empresarios generan con sus intervenciones responsables –graficados en términos de “ $x_{n1-4, PPRSE.i}$ ”-, son correspondidos por los *Promotores Privados de RSE*, mediante apoyos y oportunidades de capacitación y desarrollo, tales como las que se implican en las *reflexividades* “ $x_{PPRSE, n1-4.r}$ ”. Por otra parte, se destacan las conexiones bidireccionales entre los *empresarios responsables* del “Modo Stakeholder” y el integrante “*G*” –representando a los Gobiernos Nacionales y Locales- del “Modo Complejo”, graficadas según “ $x_{n1-4, G.i}$ ” y “ $x_{G, n1-4.r}$ ”. Finalmente, una última constatación: la presencia de las *reflexividades* “ $x_{m1, SL.r}$ ” y “ $x_{m2, SL.r}$ ”, que identifican las respectivas contribuciones de “EstockGEL” (m1) y de “EstockGER” (m2) a la Sociedad Local, de acuerdo con sus dinámicas de “adecuación acomodante de medios a fines”, justificadas por el intento de evitar la generación de una brecha social negativa, con respecto a su “imagen”, dentro del entorno en el que actúan.



**Cuadro LXIV**



Por último, cabe señalar que se ha incrementado el “grado de vulnerabilidad” asociado a estas iniciativas  $RSE_{AC}$ , al menos si lo comparamos con las intervenciones de  $RSE_{ATE}$ , lo que se amortigua por la expansión vertical en el entramado empresarial que deviene de la incorporación de los empresarios “EstakePYMER” (n4). La escasez de “puentes” entre el “Modo Stakeholder” y el “Modo Stockholder”, incrementa la “prominencia” de los *empresarios responsables*, así como el “prestigio” de “ConsuresAI”. Pero lo que más destaca, es la cantidad de *nodos aislados* que esta alternativa, de acuerdo con las pautas de nuestro “mundo ideal”, presenta: “ConsuresIB” (n9), “EstockPYMEL” (m3), “EstockPYMER” (m4), “ConsupreAI” (m5), “ConsupreIM” (m6), “ConsupreIB” (m7), “TraprING” (m8) y “TrapuING” (m9).

#### **5.4.3.2 Matrices sociométricas y estimación de Potencia**

Luego de la evaluación gráfica efectuada en el numeral anterior, procedemos ahora a la estimación sociométrica de las iniciativas  $RSE_{AC}$ , de acuerdo con el instrumental que hemos incorporado a nuestro esquema analítico-sistémico. Para ello, reiteramos la construcción de tres matrices interrelacionadas (Ver *Anexo VI*). La primera -en nuestro caso una matriz cuadrada de orden “23 x 23”, respondiendo a los veintitrés agentes considerados-, incorpora, como sus “elementos”, a la valoración de los “impulsos” identificados según la *dinámica social* generada por  $RSE_{AC}$ , de acuerdo a una escala que asciende desde una eventual inexistencia de capacidad de “impactos” (valor “0”), hasta una fuerza máxima de “10”.

En segundo término, adicionamos la “*Matriz Traspuesta de Reflexividad*”, la que aporta la valoración de las *reflexividades* que provocan los “impactos” de las respectivas acciones “ $a_{i, t, RSEac}$ ”, provengan de relaciones intra o intermodales. Su cuantificación responde a una escala similar a la de la matriz anterior, establecida en forma ascendente

de “0” a “10”. Su diagonal sirve de soporte a los elementos representativos de los procesos de re-construcción o *loops*, generadores de la emergencia de *novedades éticas*.

Los “elementos” –en ambas matrices de  $RSE_{AC}$ , la de “impulsos” y la “traspuesta de reflexividad”-, surgen de los respectivos productos de los *Coefficientes Teórico-Técnicos* –desarrollados durante la fase de “Análisis del Proceso Social”, en el numeral 5.3.3, y ratificados en el previo “Análisis de Redes” efectuado en el numeral 5.4.3.1-, condicionados por los *Coefficientes Estocásticos* –estimados en esta primera versión del *Modelo Teórico*, según nuestra intuición, con valores “0” o “1”-, y ponderados por los *Coefficientes Real-Empíricos*, representando al estado de la cuestión en los escenarios seleccionados para el diseño: Uruguay y, especialmente, el Reino de España, asumiendo guarismos entre “0” y “1”. Todo ello, aplicado en forma sistémica y consistente con lo realizado para las demás tipologías de *RSE*.

Para la siguiente fase, los elementos de ambas matrices se transformarán en los componentes de una tercera, la que con relación a estas iniciativas de  $RSE_{AC}$ , presentamos en el *Cuadro LXV*. Los correspondientes escalares surgen de multiplicar los elementos con posiciones similares en las dos anteriores matrices, cuantificándose así la “potencia conjunta” de cada “impulso” y su *reflexividad*. Se trata de una innovadora instrumentación, incorporada según los productos, uno a uno, de los elementos que las componen, de acuerdo con la siguiente formulación:  $X_{ac,p} = [x_{ij,p} = (x_{ij,i} \text{ de } X_{ac,i})(x_{ij,r} \text{ de } X'_{ac,r})]$ ; donde  $i = n1, \dots, n9, m1, \dots, m9, MNH, SM, SL, PPRSE$ ; y  $j = n1, \dots, n9, m1, \dots, m9, MNH, SM, SL, PPRSE$ .

Los elementos superiores de la diagonal principal de la “Matriz  $X_{ac,i}$ ” –ver *Anexo VI*-, con estimadores de “4” para los tres primeros y de “6” en el último, sobre un máximo de “10”, representan la cuantificación de los *loops* por “Re-construcciones C1

& C2 dada R2”, que graficáramos en los *Cuadros LXIII* y *LXIV*-, con respecto a los agentes “EstakeGEL” (n1), “EstateGER” (n2), “EstakePYMEL” (n3) y “EstakePYMER” (n4), al concretarse, en cada uno de ellos, las *autorreflexividades* promotoras de la emergencia de *novedades éticas*. La moderada “fuerza” que los *Coficiente Teórico-Técnico* le asignan –dada su gradualidad en el esfuerzo de implementación y la eventual experiencia “filantrópica” de base-, justifica un valor algo inferior al otorgado a similares elementos en las matrices “ $X_{vpe.i}$ ” y “ $X_{ate.i}$ ”, respectivamente correspondientes a dinámicas “ $\delta^2_{i,t+1,RSEvpe}$ ” y “ $\delta^2_{i,t+1,RSEate}$ ”.

Los elementos “ $x_{n1,n2}$ ”, “ $x_{n1,n3}$ ” y “ $x_{n2,n3}$ ”, con valores “6”, reflejan la significativa presencia del “contagio” intramodal entre *empresarios responsables* tales como “EstakeGEL” (n1), “EstateGER” (n2) y “EstakePYMEL” (n3), previamente analizados en los numerales 5.3.3. y 5.4.3.1. En esta ocasión, se suman, con predominante relevancia, los impactos “ $x_{n1,n4}$ ”, “ $x_{n2,n4}$ ” y “ $x_{n3,n4}$ ” sobre “EstakePYMER” (n4), los que por sus respectivos *Coficientes Real-Empíricos*, obtienen escalares “7” y “8” sobre “10”.

En forma consecuente con esta última apreciación, la “Matriz  $X_{ac.i}$ ”, a diferencia de sus semejantes en iniciativas de *RSE* antes evaluadas, incorpora ahora valores positivos en la fila “ $x_{n4}$ ”, especialmente cuando se trata de elementos correspondientes a los sectores definidos por las columnas “ $x_{n6}$ ” a “ $x_{n8}$ ”, según quedan cuantificados sus propios “impulsos” sobre “TraprRES” (n6) –con un guarismo de “4”-, y muy especialmente con respecto a “ConsuresAI” (n7), cuyo impacto se avalúa de acuerdo con un escalar “7”, todo ello sin perjuicio de la valoración intermedia de “5” otorgada a “ConsuresIM” (n8). Complementariamente, los componentes “ $x_{n4,SL}$ ”, “ $x_{n4,G}$ ” y “ $x_{n4,PPRSE}$ ” establecen los resultados de los productos de los diversos *Coficientes*

correspondientes a los respectivos “impulsos” de “EstockPYMER” (n4) hacia los integrantes “Sociedad Local”, “Gobierno” y *Promotores Privados de RSE*.

Las columnas “ $x_{n5}$ ” y “ $x_{n9}$ ” presentan exclusivamente “0s”, de acuerdo con los *Coefficientes Estocásticos* que refieren su condición de *nodos aislados*, mientras que los elementos “ $x_{n1-3,n6}$ ”, “ $x_{n1-3,n7}$ ” y “ $x_{n1-3,n8}$ ” completan el sector de impactos intramodales, relativos a los diversos agentes del “Modo Stakeholder”. Los *Coefficientes Teórico-Técnicos* de los “impulsos” de “n1” a “n3” sobre los *trabajadores responsables del sector privado* (“TraprRES”), se han estimado por debajo de sus semejantes en la iniciativa  $RSE_{ATE}$ , basados en la menor “fuerza” asignada a su gestión, ahora volcada a la “perspectiva externa” de la *RSE*. Por el contrario, los agentes “ConsuresAI” (n7), recuperando su “prestigio”, obtienen un guarismo de “7” sobre “10”, en tanto que se entiende que este estrato socio-económico es el que más actitud y aptitud detenta con respecto a estas acciones “ $a_{i, t, RSEac}$ ”.

Los “impulsos intermodales” desde “ $x_{n1-4}$ ” y hacia el “Modo Stockholder”, valuados entre las columnas “ $x_{m1}$ ” y “ $x_{m9}$ ”, solamente reflejan valores distintos de “0” en lo que respecta a “EstockGEL” (m1) y “EstokGER” (m2), con guarismos “2” y “3”, resultantes de la aplicación conjunta de los respectivos *Coefficientes*. Los demás integrantes de este “modo” permanecen ajenos a las dinámicas “ $\delta^2_{i, t+1, RSEac}$ ”, lo que implica reconocer, en nuestro “mundo ideal”, el elevado grado de aislamiento implícito en el desarrollo de este tipo de iniciativas  $RSE_{AC}$ , a pesar de estar orientadas “a la Comunidad”.

Los restantes impactos son cuantificados en los sectores de la matriz comprendidos por las filas “ $x_{n1}$ ” a “ $x_{n4}$ ” y las columnas “*SL*”, “*G*” y “*PPRSE*”. En nuestro “mundo ideal” hemos valorado significativamente a los impactos esperables de

estas acciones “ $a_{i, t, RSEac}$ ” sobre la “Sociedad Local”, asignándole escalares “6” y “7”, siendo mayores aquellos asignados a tipos de empresas supuestamente más integradas al entorno social. Por su parte, se estima para los *Promotores Privados de RSE* –elementos “ $x_{n1-4, PPRSE}$ ” en la “Matriz  $X_{ac.i}$ ”-, una cuantificación de “5”, similar a la mayoría del resto de iniciativas de *RSE*.

La “Matriz Traspuesta de Reflexividad de la iniciativa de Apoyo a la Comunidad ( $RSE_{AC}$ )” –incorporada en el *Anexo VI* como “Matriz  $X'_{ac.r}$ ”-, nuevamente sirve de soporte instrumental para la cuantificación de las *reflexividades* emergentes de los “impulsos” valorados en la “Matriz  $X_{ac.i}$ ”. Se utiliza una escala similar a la anterior, comprendida entre un mínimo de “0” y un máximo de “10”.

Los “contagios” y “reciprocidades” entre empresarios del “Modo Stakeholder”, se establecen con valor “4” en el segmento significativo del sector superior izquierdo, comprendido por las filas “ $x_{n1}$ ” a “ $x_{n4}$ ” y las columnas “ $x_{n2}$ ” a “ $x_{n4}$ ”. Por su parte, y como ya lo expresáramos, el mismo sector contempla, en su diagonal principal, las *autorreflexividades* de “EstakeGEL” (n1), “EstakeGER” (n2), “EstakePYMEL” (n3) y “EstakePYMER” (n4), también con valor “4”, de acuerdo con los fundamentos ya explicitados.

El sector superior derecho de la “Matriz  $X_{ac.r}$ ” nos permite apreciar las *reflexividades* esperables desde el “Modo Complejo”, cuya cuantificación ratifica la significativa presencia de la “Sociedad Local” en estas iniciativas de “Apoyo a la Comunidad « $RSE_{AC}$ »”, otorgándole un escalár “6”. No menos importante es el apoyo esperable de las *Promotores Privados de RSE*, valorado en “5”.

Las filas “ $x_{n1}$ ” a “ $x_{n4}$ ” y las columnas “ $x_{n6}$ ” a “ $x_{n8}$ ”, definen las *reflexividades* esperables desde el resto de los integrantes del “Modo Stakeholder” efectivamente

“impactados” por las dinámicas “ $\delta^2_{i, t+1, RSEac}$ ”. Destaca la columna “ $x_{n7}$ ” – correspondiente al *consumidor responsable* “ConsuresAI” (n7)-, con valores muy elevados de “8” sobre “10”, respondiendo a los consecuentes *Coefficientes Teórico-Técnicos*. Por otra parte, las filas “ $x_{n1}$ ” a “ $x_{n4}$ ” y las columnas “ $x_{m1}$ ” y “ $x_{m2}$ ”, definen el espacio en el cual se ubican los elementos correspondientes a las *reflexividades* de los dos únicos integrantes del “Modo Stockholder” que, según nuestra evaluación, resultarían con *Coefficientes Estocásticos* distintos de “0”. La correspondiente valuación de “2”, no les otorga a estos últimos, significación estadística, fundamentalmente en términos de la composición de la “potencia” de este tipo de iniciativas  $RSE_{AC}$ .

La “Matriz  $X_{ac.p}$ ” que, avanzando hacia la tercera fase metodológica, se expone en el *Cuadro LXV*, tiene por objetivo reflejar la “potencia” de las iniciativas  $RSE_{AC}$  para generar *novedades éticas* y procesos endógeno-estocásticos de *desarrollo incluyente*. Los respectivos elementos surgen del producto de las celdas con ubicación similar en las correspondientes matrices “ $X_{ac.i}$ ” y “ $X'_{ac.r}$ ”. Consecuentemente, valores de “4” asignados en las dos primeras matrices a los respectivos elementos “ $x_{n1,n1}$ ”, “ $x_{n2,n2}$ ”, “ $x_{n3,n3}$ ” y “ $x_{n4,n4}$ ”, determinan escalares “16” en esta tercera matriz, un guarismo inferior a los correspondientes a las implementaciones de iniciativa  $RSE_{VPE}$  y  $RSE_{ATE}$ . Las reciprocidades ocurridas dentro del entramado empresarial del “Modo Stakeholder”, identificadas por los componentes “ $x_{n1,n2}$ ”, “ $x_{n1,n3}$ ”, “ $x_{n1,n4}$ ”, “ $x_{n2,n3}$ ”, “ $x_{n2,n4}$ ” y “ $x_{n3,n4}$ ”, reflejan aportaciones más significativas, comprendidas desde “24” –para “EstakeGER” y “EstakePYMEL”-, hasta “32”, este último asignado al componente “ $x_{n3,n4}$ ”, valorando la incorporación de “EstakePYMER” (n4) al proceso endógeno-estocástico de producción de *novedades éticas* en el entorno social considerado.

**Matriz Xac.p**

**Matriz Potencia de Iniciativa de RSE: Apoyo a la Comunidad**

(Escala ascendente de 0 a 10; No reflexividad (+) relevante = 0; Máxima reflexividad (+) = 10)

$$Xac.p = [x_{ij} = (x_{ij} \text{ de } Xac.i)(x_{ij} \text{ de } X'ac.r)]$$

$$i = n1, \dots, n9, m1, \dots, m9, MNH, SM, SL, PPRSE$$

$$j = n1, \dots, n9, m1, \dots, m9, MNH, SM, SL, PPRSE$$

Agentes	xn1	xn2	xn3	xn4	xn5	xn6	xn7	xn8	xn9	xm1	xm2	xm3	xm4	xm5	xm6	xm7	xm8	xm9	MNH	SM	SL	G	PPRSE
xn1	16	24	24	28	0	12	56	12	0	6	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	36	4	25
xn2	0	16	24	28	0	12	56	12	0	6	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	36	4	25
xn3	0	0	16	32	0	12	56	16	0	4	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	42	16	25
xn4	0	0	0	24	0	16	56	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	42	16	25
xn5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MNH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PPRSE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**Potencia de Desarrollo Incluyente de Iniciativa de RSE: Apoyo a la Comunidad**

$$\text{Potencia } DI_{\text{Iniciativa RSE: Apoyo a la Comunidad}} = \sum x_{ij} \text{ de } Xac.p / \text{Max} (\sum x_{ij} \text{ de } Xac.p)$$

$$\text{Potencia } DI_{\text{Iniciativa RSE: Apoyo a la Comunidad}} = 916 / 26450 = \boxed{0,0346}$$



La elevada cuantificación de “56” obtenida por el agente “TraprRES” (n6) en ocasión de evaluar la “potencia” de las iniciativas  $RSE_{ATE}$ , se traslada a la participación del agente “ConsuresAI” (n7), de acuerdo con los valores asignados a los componentes “ $x_{n1,n7}$ ”, “ $x_{n2,n7}$ ”, “ $x_{n3,n7}$ ” y “ $x_{n4,n7}$ ”, según su “prestigio” y consecuentes evaluaciones de sus relaciones “impulso-reflexividad” con los empresarios “EstakeGEL” (n1), “EstakeGER” (n2), “EstakePYMEL” (n3) y “EstakePYMER” (n4). El antes mencionado *trabajador responsable* “TraprRES” (n6), ahora contribuye con un notoriamente disminuido “12” en cada una de las cuatro celdas significativas de la columna “ $x_{n6}$ ”. Y totalizando los aportes de los integrantes del “Modo Stakeholder” involucrados en la dinámica social generada por “ $\delta^2_{i,t+1,RSEac}$ ”, detectamos guarismos de “12” a “20”, en lo que respecta a los *consumidores* “ConsuresIM” (n8).

El escaso “contagio” intermodal entre el “Modo Stakeholder” y el “Modo Stockholder” que documentara la “Matriz  $X_{ac,i}$ ”, queda ratificado por los valores de la “Matriz  $X_{ac,p}$ ”, donde solamente los agentes “EstockGEL” (m1) y “EstockGER” (m2), sin perjuicio de su comportamiento mayoritariamente caracterizable como de “adecuaciones acomodantes”, realizan aportaciones a la “potencia” de estas acciones “ $a_{i,t+1,RSEac}$ ”.

Por otra parte, muy distinto resulta el “relacionamiento intermodal entre los *empresarios responsables* y el “Modo Complejo”, en particular con sus integrantes “Sociedad Local” y *Promotores Privados de RSE*. La “Matriz  $X_{ac,p}$ ” incorpora escalares de “36” y “42” a la “potencia” de las iniciativas de  $RSE_{AC}$ , en tanto que la columna “PPRSE” totaliza un guarismo de “100”, como sumatoria de los elementos “ $x_{n1-4,PPRSE}$ ”. El reconocimiento del “Gobierno” a estos aportes de las empresas, se cuantifica en su

respectiva columna “*G*”, con guarismos comprendidos entre “4” y “16”.”, según la integración estimada, para cada agente “n1” a “n2”, con respecto a la Sociedad Local.

Finalmente, la “Matriz  $X_{ac,p}$ ” incorporada en el Cuadro LXV, determina la “potencia de *desarrollo incluyente*” de las iniciativas  $RSE_{AC}$ , de acuerdo con la comparación de la sumatoria de sus escalares, con respecto al máximo teórico, el que se alcanzaría –en forma análoga que para las restantes iniciativas-, cuando los respectivos *Coficientes* obtuvieran sus mayores valores. Todo ello se explicita según la formulación siguiente:  $Potencia\ DI_{RSEac} = \Sigma x_{ij,p} \text{ de } X_{ac,p} / Max (\Sigma x_{ij,p} \text{ de } X_{ac,p})$ . Lo obtenido para esta tipología  $RSE_{AC}$  y según fuera desarrollada en nuestro “mundo ideal”, se cuantifica en “0,0346”, resultado notoriamente superior al estimado para  $RSE_{VPE}$ , así como muy similar al guarismo correspondiente a  $RSE_{ATE}$ .

#### **5.4.4 RSE: Iniciativa de Protección del Medio Ambiente « $RSE_{PMA}$ »**

La iniciativa “Protección del Medio Ambiente « $RSE_{PMA}$ »” se ha descrito y analizado en el numeral 5.3.4. En nuestro “mundo ideal”, la consecuente *dinámica* “ $\delta^2_{i,t+1}, RSE_{pma}$ ” se inicia con la decisión del empresario “EstakeGEL” –a cargo de una “gran empresa líder en su mercado” e identificado como “*Gran Empresario Líder Stakeholder* ( $\pi_{estakeGEL}$ )”-, el que luego de evaluadas otras alternativas y en atención a sus “objetivos dominantes personales” ( $O_{EstakeGEL\ t}$ ) y demás factores de su *ensamblaje personal* ( $e_{EstakeGEL\ t}$ ),<sup>716</sup> adopta iniciativas de  $RSE_{PMA}$ .

Su sostenida aplicación constituye una oportunidad de emergencia de *novedades éticas*, posibilitando la concreción de un proceso endógeno-estocástico de *desarrollo incluyente*, a través de *loops*, *autorreflexividades* o re-construcciones de tipo “C2”,

<sup>716</sup> Estado de la persona “i” en el instante “t”, es decir, cuando adopta su haz de planes, con acciones vinculadas y no vinculadas a la *RSE*, como emisor (*empresarios*).

según la *realizabilidad extrínseca* dada por “R2”. La eventual ocurrencia de “contagios” hacia el resto del Mercado, impactará solamente en algunos miembros del “Modo Stakeholder” –el que incluye a todos aquellos agentes (*empresarios, consumidores y trabajadores*) sensibles a las acciones de *RSE*-, en tanto los integrantes del “Modo Stockholder” no serán permeables a los “impulsos” generados por estas acciones “ $a_{i,t}$ ,  $RSE_{pma}$ ”.

Al respecto de los *consumidores responsables*, entendemos muy probable una reacción positiva de parte de aquellos categorizados como “*Consumidor Altos Ingresos Responsable* ( $\pi_{consuresAI}$ ). Por su parte, los agentes “*ConsuresIB*” -*Consumidor Ingresos Bajos Responsable* ( $\pi_{consuresIB}$ )-, no participarán de esta dinámica, fundamentalmente limitados por sus ingresos y consecuente aptitud. Y entre los *trabajadores*, los categorizados como “responsables” y pertenecientes al sector privado –particularmente en aquellas empresas donde tendrían lugar iniciativas, por ejemplo, de “Reconversión Energética” o “Capacitación Medio Ambiental-, podrán generar una mayor *productividad*, lo que constituirá una oferta adicional de “incentivos” a la sostenibilidad de las iniciativas de  $RSE_{PMA}$ .

#### **5.4.4.1 Impulsos y reflexividades intra e intermodales**

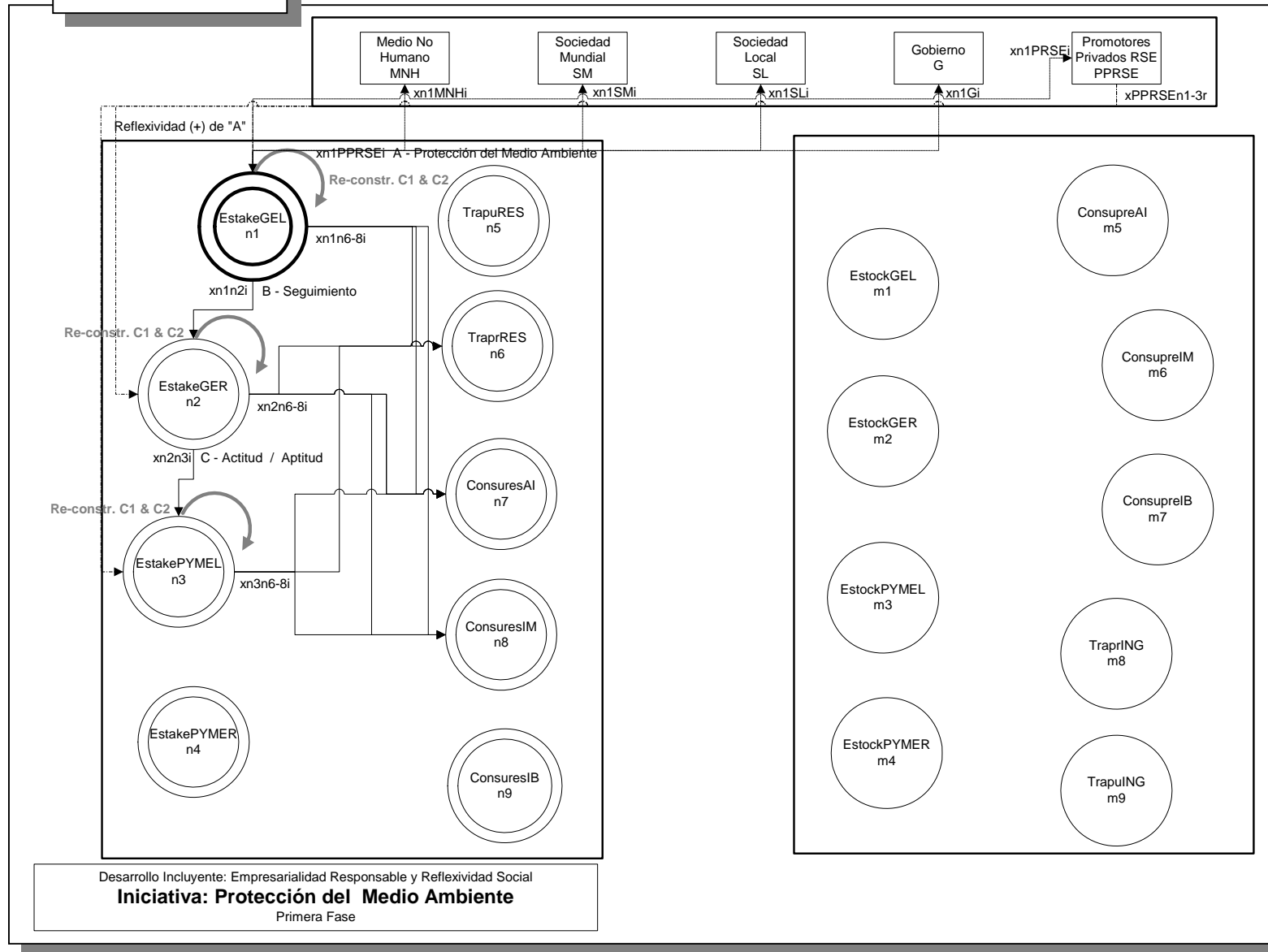
Los *Cuadros LXVI* y *LXVII* incorporan la representación gráfica del “Análisis de Redes” aplicado a la *dinámica social*  $\Delta_{G,(t+1)}$  generada por las acciones de “ $a_{EstakeGEL,t}$ ,  $RSE_{pma}$ ”. Una primera constatación visual que surge de los mismos, es la notable menor “densidad” de relaciones entre los diversos agentes y, muy particularmente, la ausencia de “puentes” hacia el “Modo Stockholder”, lo que determina, en nuestro “mundo ideal” y para esta categoría  $RSE_{PMA}$ , la mayor cantidad de *nodos aislados* de todas las iniciativas de *RSE* que estamos evaluando.

El *Cuadro LXVI* referencia los “impulsos” intra e intermodales que, de acuerdo con los respectivos *Coefficientes Estocásticos*, se estiman con probabilidades ciertas de ocurrir. En el sentido “intermodal”, y de acuerdo con lo adelantado, solamente se producirían conexiones direccionadas, originariamente, desde los *empresarios* del “Modo Stakeholder” y hacia los *nodos ordinarios* “*MNH*”, “*SM*”, “*SL*”, “*G*” y “*PPRSE*” del “Modo Complejo”.

Los procesos endógeno-estocásticos generados por iniciativas de  $RSE_{PMA}$ , ejecutadas por “EstakeGEL” (n1), “EstakeGER” (n2) y “EstakePYMEL” (n3) –de acuerdo con lo graficado y explicado en el *Sector* « $RSE_{PMA}$  (IV. b)» del numeral 5.3.4 y a lo representado en los *Cuadros LXVI* y *LXVII*-, se establecen como *loops* de línea continua, a modo de *autorreflexividades* “ $x_{n1,n1}$ ”, “ $x_{n2,n2}$ ” y “ $x_{n3,n3}$ ”. Las *novedades éticas* emergentes impactan en los *consumidores* “ConsuresAI” y “ConsuresIM”, de acuerdo con los vectores “ $x_{n1,n6-8.i}$ ”, “ $x_{n2,n6-8.i}$ ” y “ $x_{n3,n6-8.i}$ ”, en tanto alcanzan también a los *trabajadores responsables* del sector privado “TraprRES” (n6). Consecuentemente, dentro del “Modo Stakeholder” se identifican como *nodos aislados*, a los siguientes agentes: “EstakePYMER” (n4) –*Empresario PyME Seguidor/Retador Stakeholder* ( $\pi_{estakePYMER}$ )-, “TrapuRES” (n5) –*Trabajador Público Responsable* ( $\pi_{trapubRES}$ ) y “ConsuresIB” (n9) –*Consumidor Ingresos Bajos Responsable* ( $\pi_{consuresIB}$ )-.

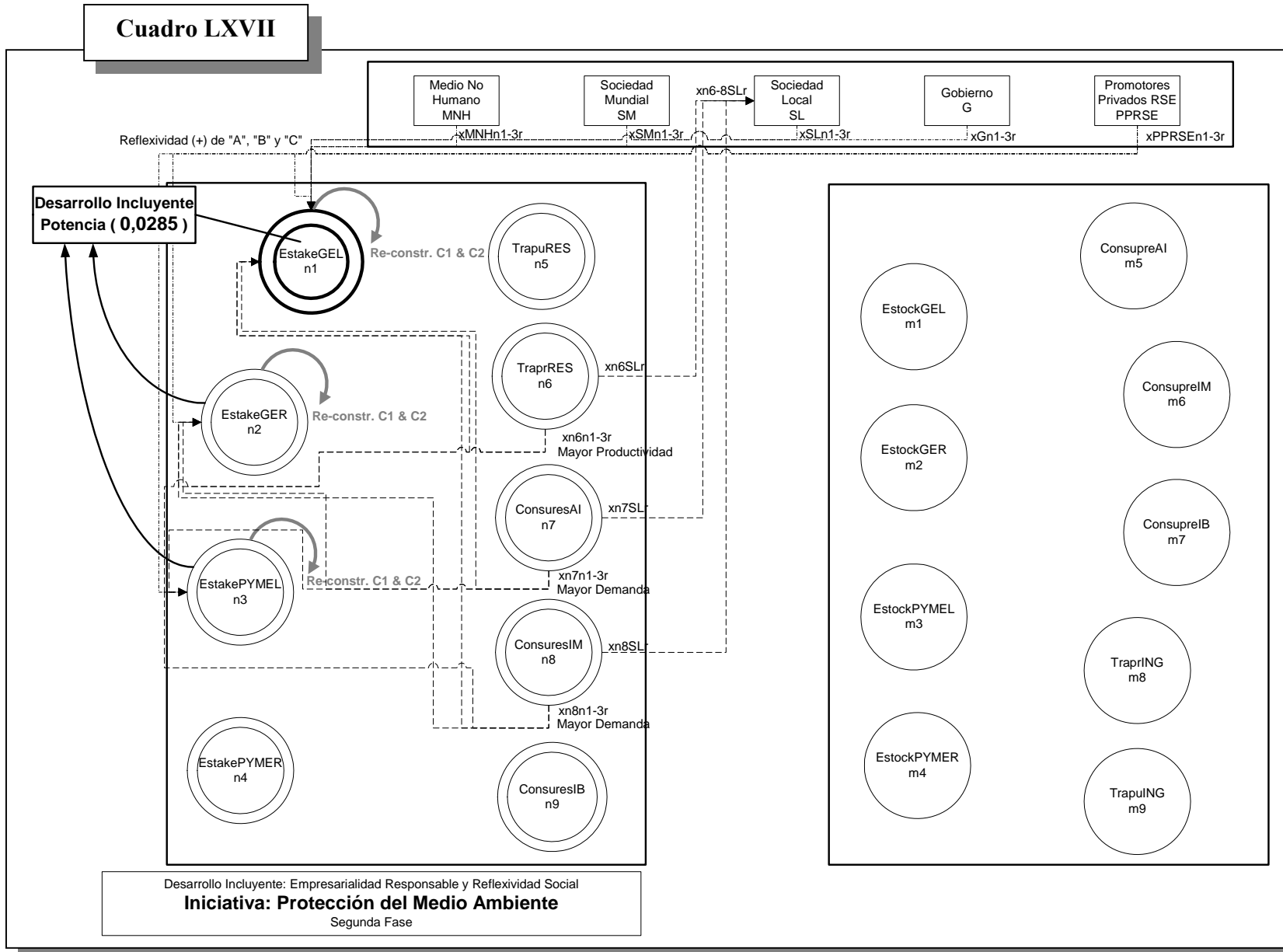
Los “impulsos” direccionados desde los *empresarios responsables* “EstakeGEL” (n1), “EstakeGER” (n2) y “EstakePYMEL” (n3), hacia el “Modo Complejo” –con la particularidad para esta iniciativa  $RSE_{PMA}$ -, de alcanzar a los cinco integrantes de dicho “modo”: “Mundo No Humano” (*MNH*), “Sociedad Mundial” (*SM*), “Sociedad Local” (*SL*), “Gobierno” (*G*) y *Promotores Privados de RSE* (*PPRSE*)-, se identifican, respectivamente, como “ $x_{n1-3,MNH.i}$ ”, “ $x_{n1-3,SM.i}$ ”, “ $x_{n1-3,SL.i}$ ”, “ $x_{n1-3,G.i}$ ” y “ $x_{n1-3,PPRSE.i}$ ”.

Cuadro LXVI



Las *reflexividades* esperables de los relativamente escasos “impulsos” que para estas iniciativas de  $RSE_{PMA}$  –según los que asumirían *Coefficientes Estocásticos* con estimadores “1”-, hemos incorporado a nuestro *Modelo Teórico*, se grafican en el *Cuadro LXVII*. Las *reflexividades intramodales* “ $x_{n7,n1-3.r}$ ” y “ $x_{n8,n1-3.r}$ ”, emergentes desde las categorías de *consumidores responsables* con ingresos medios y altos, y dirigidas hacia los empresarios “EstakeGEL” (n1), “EstakeGER” (n2) y “EstakePYMEL” (n3), se manifiestan, al igual que en iniciativas de *RSE* antes evaluadas, como una mayor demanda, la que servirá de “incentivo” a la sostenibilidad de la ejecución de acciones “ $a_{i,t,RSEpma}$ ”. Asimismo, una mayor *productividad* moderadamente esperable desde “TraprRES” (n6), según se representa por “ $x_{n6,n1-3.r}$ ”, completa el espectro de reacciones que tendrían lugar en el ámbito del “Modo Stakeholder”, respondiendo a los impactos recibidos por dinámicas “ $\delta^2_{i,t+1,RSEpma}$ ”.

La ratificación de “buena imagen” empresarial originada en los actores “n6” a “n8”, se transmite -a través del *nodo* “**SL**” del “Modo Complejo”-, a los agentes “n1”, “n2” y “n3”, de acuerdo con las relaciones “ $x_{n6-8,SL.r}$ ”. Complementariamente, los “impulsos” que los empresarios generan con sus intervenciones responsables –graficados en términos de “ $x_{n1-3,PPRSE.i}$ ”-, obtienen positivas respuestas desde los *Promotores Privados de RSE*, de acuerdo con una oferta de apoyo y oportunidades de capacitación y desarrollo, tales como las que se representan con las *reflexividades* “ $x_{PPRSE,n1-3.r}$ ”. También desde el integrante “**G**” –representando a los Gobiernos Nacionales y Locales- del “Modo Complejo”, surgen conexiones hacia los *empresarios responsables* del “Modo Stakeholder”, graficadas según la relación múltiple “ $x_{G,n1-3.r}$ ”.



Por otra parte, desde el mismo “Modo Complejo” se pueden apreciar las *reflexividades* que la “Sociedad Local” (*SL*) y la “Sociedad Mundial” (*SM*) producen, ante la implementación de acciones “ $a_{i, t, RSE_{PMA}}$ ”, las que se representan, respectivamente, como “ $x_{SL, n1-3.i}$ ” y “ $x_{SM, n1-3.i}$ ”. Finalmente, y con significativa repercusión durante la oportuna valoración de las matrices sociométricas, se destaca la presencia –exclusivamente en esta tipología de *RSE*, con lo que el *Modelo* intenta realzar su importancia-, de las conexiones entre el “Mundo No Humano” (*MNH*) y los agentes que, con sus procesos endógeno-estocásticos, generan *novedades éticas* que favorecen la Protección del Medio Ambiente. Tal lo que grafican las relaciones “ $x_{MNH, n1-3.i}$ ”.

El “grado de vulnerabilidad” asociado a estas iniciativas  $RSE_{PMA}$  se constituye en el más elevado de las cinco tipologías de acciones de *RSE* evaluadas. Los tres mayores *empresarios responsables* del “Modo Stakeholder” –lugar de concentración de la “densidad” de la red-, se constituyen en eventuales y riesgosos “puntos de corte”. La inexistencia de “puentes” hacia el “Modo Stockholder”, incrementa la “prominencia” de dichos agentes, así como el “prestigio” de “ConsuresAI”, frente a la muy elevada identificación de *nodos aislados*, que nuestro *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente* contempla, de acuerdo con el “mundo ideal” según el cual se lo ha diseñado.

#### **5.4.4.2 Matrices sociométricas y estimación de Potencia**

La evaluación gráfica efectuada en el numeral anterior, se complementa en este segundo con la correspondiente valoración sociométrica de las iniciativas  $RSE_{PMA}$ , de acuerdo con el instrumental que hemos incorporado a nuestro esquema analítico-sistémico. Para ello, y en forma similar a como hemos procedido en ocasiones anteriores, construimos tres matrices interrelacionadas (Ver *Anexo VI*). La primera, una



matriz cuadrada de orden “23 x 23”, responde a los “impulsos” que el *Modelo* identifica como emergentes de dinámicas “ $\delta^2_{i, t+1, RSE_{pma}}$ ”. Sus elementos se cuantifican de acuerdo a una escala que asciende, desde una eventual inexistencia de capacidad de “impactos” (valor “0”), hasta una fuerza máxima de “10”.

Los mencionados “elementos” de la “Matriz  $X_{pma.i}$ ” –la que se adjunta en el *Anexo VI-*, son el resultado de los respectivos productos de los *Coefficientes Teórico-Técnicos* –fundamentados en los numerales 5.3.4 y 5.4.4.1-, multiplicados por *Coefficientes Estocásticos* –con valores “0” o “1”-, y ponderados por *Coefficientes Real-Empíricos* que asumen guarismos comprendidos entre “0” y “1”.

En tal sentido, los componentes superiores de la diagonal principal de la “Matriz  $X_{pma.i}$ ”, con valuaciones de “6” sobre un máximo de “10”, representan la valoración de los *loops* por “Re-construcciones C1 & C2 dada R2” que graficáramos en los *Cuadros LXVI y LXVII-*, con respecto a los agentes “EstakeGEL” (n1), “EstateGER” (n2) y “EstakePYMEL” (n3), de acuerdo con las *autorreflexividades* y consecuentes emergencias de *novedades éticas*. La muy elevada significación que le asignamos al esfuerzo de los *empresarios responsables* por incorporar en sus haces de planes “ $H_{i,t}$ ” a intervenciones de  $RSE_{PMA}$ , tales como “Reconversión Energética” y “Capacitación Medio Ambiental”, se amortigua parcialmente por el bajo peso que los *Coefficientes Real-Empíricos* le asignan en los respectivos mercados. Similar relevancia presentan los componentes “ $x_{n1,n2}$ ”, “ $x_{n1,n3}$ ” y “ $x_{n2,n3}$ ”, también con valores “6”, reconociendo la necesidad del “contagio” intramodal, entre los agentes “EstakeGEL” (n1), “EstakeGEL” (n2) y “EstakePYMEL” (n3).

El sector comprendido por las filas “ $x_{n1}$ ” a “ $x_{n3}$ ” y las columnas “ $x_{n6}$ ” a “ $x_{n8}$ ”, contiene los “impulsos” que responden a *Coefficientes Estocásticos* positivos,

emergentes de los antes mencionados *empresarios responsables* del “Modo Stakeholder”, los que impactan, intramodalmente, en “TraprRES” (n6), “ConsuresAI” (n7) y “ConsuresIM” (n8), de acuerdo con los elementos “ $x_{n1-3,n6}$ ”, “ $x_{n1-3,n7}$ ” y “ $x_{n1-3,n8}$ ”. Esta área de la “Matriz  $X_{pma.i}$ ” reviste una elevada similitud con las celdas de igual posición en la “Matriz  $X_{ac.i}$ ”, oportunamente construida para iniciativas  $RSE_{AC}$ . Consecuentemente, los *Coefficientes Teórico-Técnicos* de los “impulsos” de “n1” a “n3” sobre los *trabajadores responsables del sector privado* (“TraprRES”), se han estimado por debajo de sus semejantes en la iniciativa  $RSE_{ATE}$ , basados en la menor “fuerza” asignada a su participación, en tanto estas dinámicas “ $\delta^2_{i,t+1, RSE_{pma}}$ ” focalizan aspectos alternativos. Los agentes “ConsuresAI” (n7), con similar “prestigio” que en “ $X_{ac.i}$ ”, obtienen un guarismo de “7” sobre “10”, en tanto que se entiende que este estrato socio-económico es el que detenta, con respecto a estas acciones “ $a_{i,t, RSE_{pma}}$ ”, más actitud y aptitud.

Las columnas “ $x_{n5}$ ” y “ $x_{n9}$ ” presentan exclusivamente “0s”, de acuerdo con los *Coefficientes Estocásticos* que refieren su condición de *nodos aislados*. Cuantificación similar se observa para los “impulsos intermodales”, desde el “Modo Stakeholder” y hacia el “Modo Stockholder”, valuados entre las columnas “ $x_{m1}$ ” y “ $x_{m9}$ ”, las que solamente muestran valores “0”.

Los restantes “impulsos intermodales” son expuestos en el sector de la matriz comprendido por las filas “ $x_{n1}$ ” a “ $x_{n3}$ ” y las cinco últimas columnas, correspondientes a la identificación de impactos entre los *empresarios responsables* y los integrantes del “Modo Complejo”. Sin perjuicio de que hemos asignado elevados guarismos a todos los componentes aquí ubicados, se destaca el escalar “6” que le ha correspondido a “Medio No Humano”, en atención a que los respectivos *Coefficientes Teórico-Técnicos*

reconocen la antes mencionada focalización de estas dinámicas en la Protección del Medio Ambiente.

La “Matriz Traspuesta de Reflexividad de la iniciativa de Protección del Medio Ambiente ( $RSE_{PMA}$ )” –incorporada en el *Anexo VI* como “Matriz  $X'_{pma.r}$ ”-, es el instrumento que utilizamos para la cuantificación de las *reflexividades* emergentes de los respectivos “impulsos”, previamente aportados por la “Matriz  $X_{pma.i}$ ”. Se utiliza una escala similar a la anterior, comprendida entre un mínimo de “0” y un máximo de “10”.

A diferencia de las anteriores iniciativas de *RSE*, las importancias valuaciones que los *Coefficientes Teórico-Técnicos* computan para los procesos endógeno-estocásticos generadores de *novedades éticas* vinculadas a la conservación del Medio Ambiente, justifican guarismos mayores, en la diagonal de la matriz, que los ya sensiblemente relevantes de “6” asignados a los respectivos “impulsos”, en “Matriz  $X_{pma.i}$ ”. Consecuentemente, los tres elementos representativos de las *autorreflexividades* “ $x_{n1,n1}$ ”, “ $x_{n2,n2}$ ” y “ $x_{n3,n3}$ ”, reportan un escalar “8”. Los “contagios” y “reciprocidades” entre empresarios del “Modo Stakeholder”, se establecen en “4”, dentro del segmento significativo del sector superior izquierdo, comprendido por las filas “ $x_{n1}$ ” y “ $x_{n2}$ ” y las columnas “ $x_{n2}$ ” y “ $x_{n3}$ ”.

Las filas “ $x_{n1}$ ” a “ $x_{n3}$ ” y las columnas “ $x_{n6}$ ” a “ $x_{n8}$ ”, definen las *reflexividades* esperables desde el resto de los integrantes del “Modo Stakeholder” involucrados por las dinámicas “ $\delta^2_{i, t+1, RSE_{pma}}$ ”. Nuevamente se destaca la columna “ $x_{n7}$ ” –correspondiente al *consumidor responsable* “ConsuresAI” (n7)-, con valores muy elevados de “8” sobre “10”, respondiendo a los consecuentes *Coefficientes Teórico-Técnicos*. Por otra parte, y en forma consecuente con lo ocurrido en materia de “impulsos”, las columnas “ $x_{m1}$ ” a “ $x_{m9}$ ” sólo presentan una multiplicidad de “0s”, de

acuerdo con una caracterización de *nodos aislados*, que a los integrantes del “Modo Stockholder” le ha correspondido, en el marco de la evaluación de estas iniciativas  $RSE_{PMA}$ .

Finalmente, el sector superior derecho de la “Matriz  $X'_{pma.r}$ ” nos permite apreciar las *reflexividades* esperables desde el “Modo Complejo”, cuya cuantificación ratifica la significativa presencia de sus integrantes, en especial del “Mundo No Humano” –aportando una *reflexividad* “6” sobre un máximo de “10”-, la “Sociedad Mundial” –en general, más sensible a las temáticas medioambientales-, y los *Promotores Privados de RSE*, valorados estos dos últimos con un guarismo de “5”.

Los elementos de las dos primeras matrices se transforman en los componentes de una tercera –la “Matriz  $X_{pma.p}$ ”-, que, estimando la “potencia” de estas iniciativas de  $RSE_{PMA}$ , presentamos en el *Cuadro LXVIII*. La determinación de los correspondientes escalares surge de multiplicar los elementos con posiciones similares en las dos anteriores matrices, cuantificándose así la “potencia conjunta” de cada “impulso” y su *reflexividad*. Se trata de una innovadora instrumentación, incorporada según los productos, uno a uno, de los elementos que las componen, de acuerdo con la siguiente formulación:  $X_{pma.p} = [x_{ij,p} = (x_{ij,i} \text{ de } X_{pma.i})(x_{ij,r} \text{ de } X'_{pma.r})]$ ; donde  $i = n1, \dots, n9, m1, \dots, m9, MNH, SM, SL, PPRSE$ ; y  $j = n1, \dots, n9, m1, \dots, m9, MNH, SM, SL, PPRSE$ .

De acuerdo con dicha mecánica de cálculo, los escalares “48” –extremadamente significativos durante la determinación de la “potencia” de esta tipología de iniciativas de *RSE*-, surgen de los respectivos productos de valores “6” en la “Matriz  $X_{pma.i}$ ” y de los correspondientes guarismos de “8” en la “Matriz  $X'_{pma.r}$ ”, para cada uno de los elementos de la diagonal principal, identificados como “ $x_{n1,n1}$ ”, “ $x_{n2,n2}$ ” y “ $x_{n3,n3}$ ”. Estos últimos representan la valuación conjunta de la “fuerza” de las *autorreflexividades* de

los agentes “EstakeGEL” (n1), “EstakeGER” (n2) y “EstakePYMEL” (n3). Las reciprocidades ocurridas dentro del entramado empresarial del “Modo Stakeholder”, identificadas en la “Matriz  $X_{pma,p}$ ” por los elementos “ $x_{n1,n2}$ ”, “ $x_{n1,n3}$ ” y “ $x_{n2,n3}$ ”, reflejan aportaciones también notorias, establecidas en “24”.

Los aportes más elevados, los encontramos nuevamente en la columna “n7”, correspondiente a la “potencia conjunta” que adiciona el agente “ConsuresAI” (n7), de acuerdo con los valores “49” resultantes para cada uno de los componentes “ $x_{n1,n7}$ ”, “ $x_{n2,n7}$ ” y “ $x_{n3,n7}$ ”, confirmando, ahora en cifras, el “prestigio” ya identificado en el numeral 5.4.4.1, durante el “análisis de redes” aplicado a las dinámicas “ $\delta^2_{i,t+1, RSEpma}$ ”. El *trabajador responsable* “TraprRES” (n6) contribuye con un notoriamente menor escalar “12”, valor plenamente justificado por los comentarios ya vertidos sobre sus *Coefficientes Teórico-Técnicos* y, en particular, por la menor probabilidad de ocurrencia de “incentivos”, que de ellos se espera.

El sector que caracteriza a esta “Matriz  $X_{pma,p}$ ” y la diferencia notoriamente de sus semejantes, oportunamente construidas para las otras iniciativas de *RSE*, lo ubicamos en su ángulo superior derecho. En efecto, los “108” puntos que aporta la columna “*MNH*” a la sumatoria determinante de la “potencia de  $RSE_{PMA}$ ”, son una prueba más que elocuente de la importancia que en nuestro “mundo ideal” le hemos asignado a este componente del “Modo Complejo”. Lo expuesto se complementa por las valuaciones conjuntas de “impulso-*reflexividad*” correspondientes a “Sociedad Mundial” (*SM*) y “Sociedad Local” (*SL*), todo ello sin desconocer las cifras de “Gobierno” (*G*), ni la representatividad de los apoyos y asesoramientos de *Promotores Privados de RSE*.

**Matriz Xpma.p** Matriz Potencia de Iniciativa de RSE: Protección del Medio Ambiente

(Escala ascendente de 0 a 10; No reflexividad (+) relevante = 0; Máxima reflexividad (+) = 10)

$$Xpma.p = [x_{ij} = (x_{ij} \text{ de } Xpma.i)(x_{ij} \text{ de } X'pma.r)] \begin{cases} i = n1, \dots, n9, m1, \dots, m9, MNH, SM, SL, PPRSE \\ j = n1, \dots, n9, m1, \dots, m9, MNH, SM, SL, PPRSE \end{cases}$$

Agentes	xn1	xn2	xn3	xn4	xn5	xn6	xn7	xn8	xn9	xm1	xm2	xm3	xm4	xm5	xm6	xm7	xm8	xm9	MNH	SM	SL	G	PPRSE
xn1	48	24	24	0	0	12	49	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	36	25	15	12	25
xn2	0	48	24	0	0	12	49	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	36	25	15	12	25
xn3	0	0	48	0	0	16	49	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	36	9	15	12	25
xn4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MNH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PPRSE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**Potencia de Desarrollo Incluyente de Iniciativa de RSE: Protección del Medio Ambiente**

Potencia  $DI_{\text{Iniciativa RSE: Protección del Medio Ambiente}} = \sum x_{ij} \text{ de } Xpma.p / \text{Max} (\sum x_{ij} \text{ de } Xpma.p)$

Potencia  $DI_{\text{Iniciativa RSE: Protección del Medio Ambiente}} = 753 / 26450 =$  0,0285

La misma “Matriz  $X_{pma,p}$ ” incorporada en el precedente *Cuadro LXVIII*, permite determinar la “potencia de *desarrollo incluyente*” de las iniciativas  $RSE_{PMA}$ , de acuerdo con la comparación de la sumatoria de sus escalares, con respecto al máximo teórico, el que se alcanzaría –en forma análoga que para las restantes iniciativas-, cuando los respectivos *Coefficientes* obtuvieran sus mayores valores. Todo ello se explicita según la formulación siguiente: **Potencia  $DI_{RSEpma} = \Sigma x_{ij,p}$  de  $X_{pma,p} / \text{Max} (\Sigma x_{ij,p}$  de  $X_{pma,p}$ ).** Lo obtenido para esta tipología  $RSE_{PMA}$  –de acuerdo con la caracterización y las *leyes* de nuestro “mundo ideal”-, se cuantifica en “**0,0285**”, resultado inferior a  $RSE_{ATE}$  y a  $RSE_{AC}$ , así como notoriamente superior a lo estimado para  $RSE_{VPE}$ .

#### **5.4.5 RSE: Iniciativa de Marketing Responsable « $RSE_{MR}$ »**

La iniciativa “Marketing Responsable « $RSE_{MR}$ »”, según lo expuesto y analizado en el numeral 5.3.5, “involucra un conjunto de decisiones de la empresa, relacionadas fundamentalmente con sus consumidores, y se vincula con la integridad del producto, las prácticas comerciales, los precios, la distribución, la divulgación de las características del producto, el marketing y la publicidad”.<sup>717</sup> Consecuentemente, son las acciones que más se aproximan a lo que Milton Friedman aceptaría como complemento a su primera prioridad: “la obtención de los máximos beneficios para los accionistas”. Y como ya señaláramos, entendemos que resultan las más difíciles de diferenciar, entre aquellos que las practican por mero interés comercial-empresario, y los que lo hacen por convicción y, consecuentemente, por la efectiva aplicación de  $RSE_{MR}$ .

Por este motivo, adquiere gran relevancia la existencia de organizaciones especializadas en la “certificación” de “productos y servicios responsables”, tales como *Fair Trade Labelling Organization International (FLO)* y las demás agencias

---

<sup>717</sup> [www.deres.org.uy](http://www.deres.org.uy).

identificadas en los *Cuadros LIV y LV*. Como entonces lo destacáramos, el propio Informe 2006 de Forética establece que “la certificación de empresas es la que más parece ajustarse a la necesidad del *consumo responsable*. En tal sentido, la existencia de un esquema de auditorías que genere una credibilidad óptima y permita al mismo tiempo, una simplificación de la toma de decisiones por parte del consumidor, puede resultar ser un catalizador para el desarrollo del *consumo responsable*”.<sup>718</sup>

En nuestro “mundo ideal”, la consecuente *dinámica* “ $\delta^2_{i, t+1, RSEMr}$ ” se inicia con la decisión del empresario “EstakeGEL” –a cargo de una “gran empresa líder en su mercado” e identificado como “*Gran Empresario Líder Stakeholder* ( $\pi_{estakeGEL}$ )”-, el que luego de evaluadas las otras cuatro alternativas y en atención a sus “objetivos dominantes” ( $O_{EstakeGEL t}$ ) y demás factores de su *ensamblaje personal* ( $e_{EstakeGEL t}$ ),<sup>719</sup> adopta iniciativas de  $RSE_{MR}$ . Para la construcción del *Coeficiente Teórico-Técnico*, así como para la estimación del “Índice de conveniencia” que determina su *Coeficiente Estocástico*, de su perfil -ver *Inciso A. del Anexo II-*, se han priorizado sus “valores éticos” y su visión focalizada en la “sostenibilidad empresarial”, su “Proyecto de vida” y su concepción de la relación “Empresa / Persona / Comunidad, todo lo cual se refleja en estrategias empresariales no exclusivamente orientadas a la “rentabilidad”. Caracterizadas por la búsqueda del liderazgo y la competitividad, no por ello descuidan la valoración de aspectos “no monetizables”, procurando mantener una “reputación socialmente aceptable”, a través del ejercicio de iniciativas de  $RSE_{MR}$ .

Y como ocurriera con las iniciativas de *RSE* previamente evaluadas, su sostenida aplicación constituye una relevante oportunidad de emergencia de *novedades éticas*,

---

<sup>718</sup> Forética, 2006, p. 70.

<sup>719</sup> Estado de la persona “i” en el instante “t”, es decir, cuando adopta su haz de planes, con acciones vinculadas y no vinculadas a la *RSE*, como emisor (*empresarios*).



posibilitando la concreción de un proceso endógeno-estocástico de *desarrollo incluyente*, a través de *loops*, *autorreflexividades* o re-construcciones de tipo “C2”, según la *realizabilidad extrínseca* dada por “R2”. Eventuales “contagios” hacia el resto del Mercado impactarán a otros miembros del “Modo Stakeholder”, así como a integrantes del “Modo Stockholder” y del “Modo Complejo”.

Entre los *consumidores responsables*, entendemos muy probable una reacción positiva de parte de aquellos categorizados como “*Consumidor Altos Ingresos Responsable* ( $\pi_{\text{consuresAI}}$ ), también impactando, estas acciones “ $a_{i,t}, RSE_{mr}$ ”, en forma muy significativa sobre “*ConsuresIM*” -“*Consumidor Ingresos Medios Responsable* ( $\pi_{\text{consuresIM}}$ ). No acontecerá lo mismo con los agentes “*ConsuresIB*” -“*Consumidor Ingresos Bajos Responsable* ( $\pi_{\text{consuresIB}}$ )-, los que no participarán de esta dinámica, fundamentalmente limitados por sus ingresos y consecuente aptitud. Los *trabajadores*, en particular aquellos categorizados como “responsables” y pertenecientes a empresas privadas con “ganancia de reputación pública”, podrán generar una mayor *productividad*, lo que incentivará la sostenibilidad de las iniciativas de  $RSE_{MR}$ .

En suma, la inclusión de estas políticas entre los *Temas Estratégicos* del empresario “EstakeGEL” y sus seguidores, de acuerdo a esquemas operacionales establecidos en los respectivos *Planes Estrat-éticos*,<sup>720</sup> generará procesos endógeno-estocásticos con emergencia de *novedades éticas*, en la medida que contemple *los cinco derechos fundamentales del consumidor*:<sup>721</sup> (a) El Derecho a la protección de la salud y la seguridad de los consumidores; (b) El Derecho a la protección de los intereses

---

<sup>720</sup> “Un enfoque que integre por completo lo comercial con lo social, y lo empresarial con lo moral”. (Dalla Costa, J., 1998, p. 303).

<sup>721</sup> Formulados por la Carta de protección del consumidor del Consejo de Europa, de 17 de mayo de 1973 y por el Programa preliminar de la Comunidad Europea para una política de protección y de información de los consumidores, de 14 de abril de 1975. *Ibidem*, p. 160.

económicos de los consumidores; (c) El Derecho a la reparación de daños; (d) El Derecho a la información y educación; y (e) El Derecho a la representación.

#### **5.4.5.1 Impulsos y reflexividades intra e intermodales**

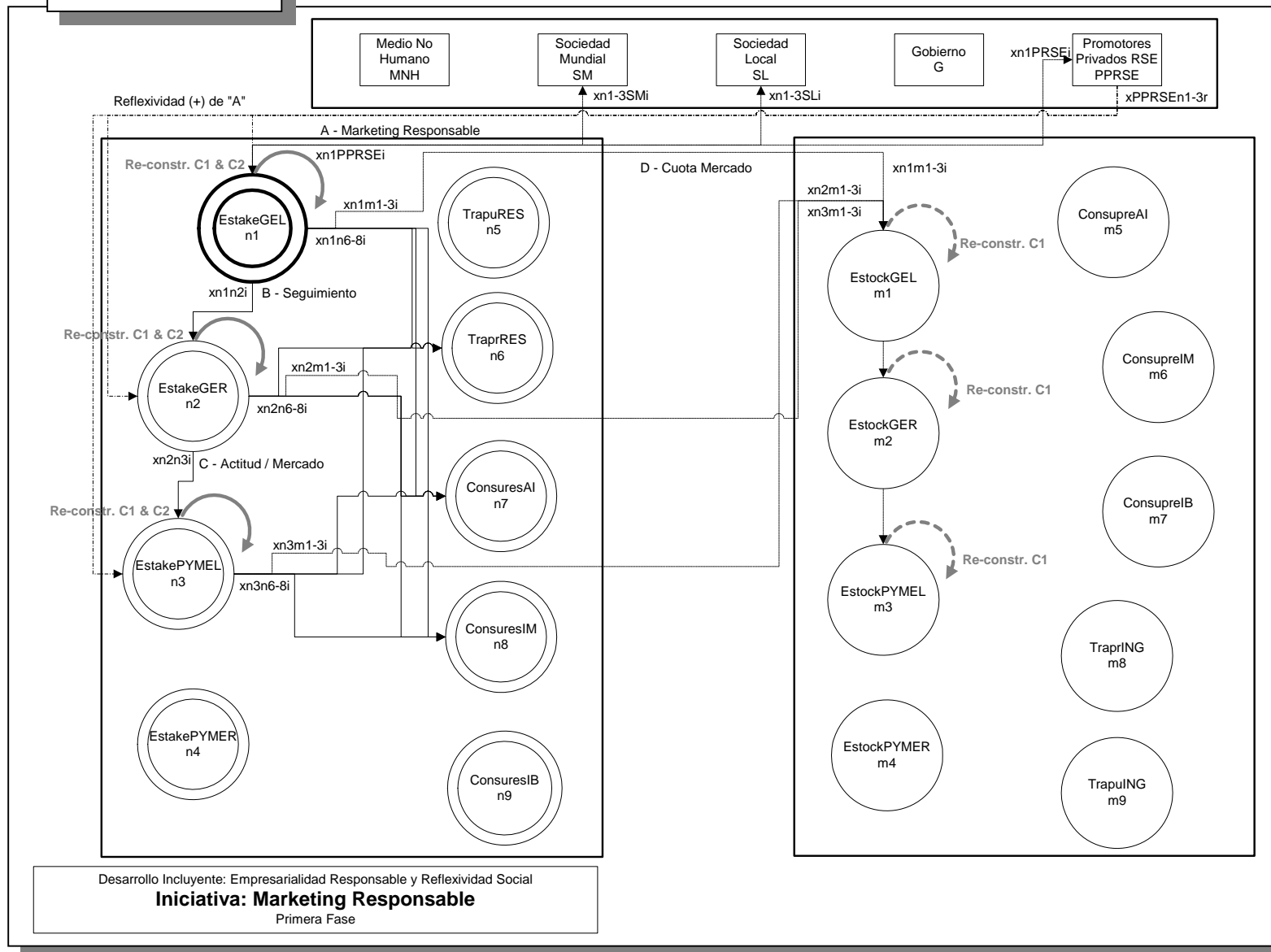
Los Cuadros LXVIX y LXX incorporan el “Análisis de Redes” aplicado a la *dinámica social*  $\Delta_{G,(t+1)}$  generada por las acciones de “ $\mathbf{a}_{EstakeGEL, t, RSEmr}$ ”. El Cuadro LXIX referencia los “impulsos” intra e intermodales que se estiman de más probable ocurrencia. Nuevamente, diferenciándose de las iniciativas de  $RSE_{PMA}$  y con similar comportamiento que las otras tipologías también ya evaluadas, se aprecia una expansión horizontal de la red, de acuerdo con las relaciones entre los *empresarios responsables* del “Modo Stakeholder”, y algunos de sus colegas en el “Modo Stockholder”. Adicionalmente, se referencian los impactos sobre tres de los integrantes del “Modo Complejo”: los *nodos ordinarios* “Sociedad Mundial” (**SM**), “Sociedad Local” (**SL**) y *Promotores Privados de RSE* (**PPRSE**).

Las *autorreflexividades* “ $\mathbf{x}_{n1,n1}$ ”, “ $\mathbf{x}_{n2,n2}$ ” y “ $\mathbf{x}_{n3,n3}$ ”, justificadas por los procesos endógeno-estocásticos generados por una aplicación sostenida de iniciativas de  $RSE_{MR}$  por parte de “EstakeGEL” (n1), “EstakeGER” (n2) y “EstakePYMEL” (n3) -según lo oportunamente explicado para el Sector « $RSE_{MR}$  ( V. b )» en el numeral 5.3.5-, se representan con *loops* de línea continua. Las *novedades éticas* emergentes, impactan en los *consumidores* “ConsuresAI” (n7) y “ConsuresIM” (n8), de acuerdo con los vectores “ $\mathbf{x}_{n1-3,n7-8.i}$ ”. Los *trabajadores responsables* del sector privado “TraprRES” (n6) son “alcanzados” por los impactos de “ $\mathbf{x}_{n1-3,n6.i}$ ”. Consecuentemente, en el “Modo Stakeholder” quedan en calidad de *nodos aislados*, los agentes “EstakePYMER” (n4), “TrapuRES” (n5) y “ConsuresIB” (n9).

Las “relaciones intermodales” representadas por “ $x_{n1,m1-3.i}$ ”, “ $x_{n2,m1-3.i}$ ” y “ $x_{n3,m1-3.i}$ ”, emergen desde tres de los tipos de *empresarios responsables* –“EstakeGEL” (n1), “EstakeGER” (n2) y “EstakePYMEL” (n3)-, y se orientan hacia “EstockGEL” (m1), “EstockGER” (m2) y “EstockPYMEL (m3), en el “Modo Stockholder”. El comportamiento esperable de estos últimos: reacciones caracterizadas como de “adecuación acomodante” y, consecuentemente, sin “potencia” para generar *desarrollos incluyentes*, se grafican como *autorreflexividades* o re-construcciones de línea discontinua, en tanto que –en forma similar a lo ocurrido en el resto de las iniciativas de RSE-, no se consideran estadísticamente representativas las probabilidades de emergencias de *novedades éticas*.

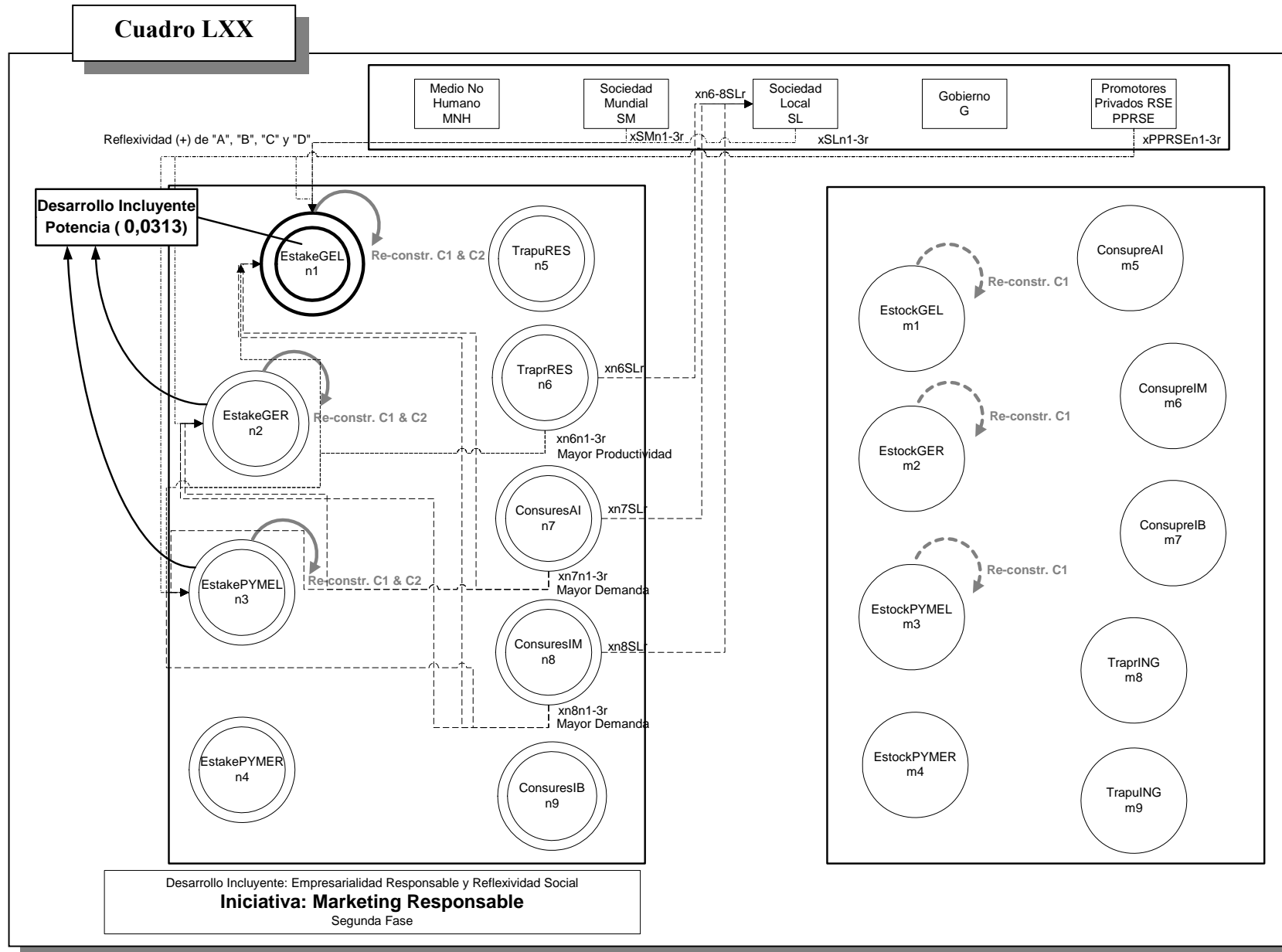
El resto del “Modo Stockholder” quedará en condiciones de *nodos aislados*. Tal lo que acontece con los *Consumidores Precio-Beneficio* “ConsumpreAI” (m5), “ConsumpreIM” (m6) y “ConsumpreIB” (m7), los que por las características de sus respectivos ensamblajes personales ( $E_{i,t}$ ), estimamos que no serán “alcanzados” por este tipo de iniciativas  $RSE_{MR}$ . Algo similar se plantea para los tres restantes integrantes de este “modo”, los agentes “EstockPYMER” (m4) -*Empresario PyME Seguidor/Retador Stockholder* ( $\pi_{estockPYMER}$ )-, “TrapriING” (m8) -*Trabajador Privado Ingresos* ( $\pi_{trapriING}$ )-, y “TrapuING” (m9) -*Trabajador Público Ingresos* ( $\pi_{trapuING}$ )-.

**Cuadro LXIX**



Las *reflexividades intramodales* “ $x_{n7,n1-3.r}$ ” y “ $x_{n8,n1-3.r}$ ” –ver Cuadro LXX-, emergentes desde los dos estratos de *consumidores responsables* “alcanzados” por estas iniciativas de  $RSE_{MR}$  y dirigidas hacia los empresarios “EstakeGEL” (n1), “EstakeGER” (n2) y “EstakePYMEL” (n3), implican una probable mayor demanda de “productos y servicios responsables”, que servirá de “incentivo” a la sostenibilidad de la ejecución de acciones “ $a_{i, t, RSEmr}$ ”. A modo de complemento, la reacción “ $x_{n6,n1-3.r}$ ” desde “TraprRES” (n6), mejorando su *productividad*, si bien moderadamente esperable también en esta tipología de *RSE*, de producirse, constituiría un nuevo apoyo a las dinámicas “ $\delta^2_{i, t+1, RSEmr}$ ”, promoviendo su proyección hacia instantes “t+n”.

La ratificación de “buena reputación empresarial” originada en los actores “n6” a “n8”, nuevamente se transmite -a través del *nodo* “**SL**” del “Modo Complejo”-, a los *empresarios responsables* que han emprendido iniciativas  $RSE_{MR}$ , a través de las conexiones “ $x_{n6-8,SL.r}$ ”. Por otra parte, los “impulsos” que aquellos empresarios han generado con sus intervenciones responsables –ya graficados en términos de “ $x_{n1-3,PPRSE.i}$ ”, obtienen positivas respuestas de parte de los *Promotores Privados de RSE*, mediante apoyos y oportunidades de capacitación y desarrollo, tales como las que se representan por las *reflexividades* “ $x_{PPRSE,n1-3.r}$ ”. Finalmente, también deben señalarse las reacciones favorables de la “Sociedad Mundial” (**SM**) y de la “Sociedad Local” (**SL**), de acuerdo con las respectivas *reflexividades* “ $x_{SM,n1-3.r}$ ” y “ $x_{SL,n1-3.r}$ ”.



El “grado de vulnerabilidad” asociado a estas iniciativas  $RSE_{MR}$ , resulta similar a lo detectado para las acciones  $RSE_{AC}$ , así como notoriamente mayor a las intervenciones de  $RSE_{ATE}$ , y algo menor a lo diseñado para  $RSE_{PMA}$ . Esto último, justificado por la presencia de algunos “puentes” entre el “Modo Stakeholder” y el “Modo Stockholder”. Nuevamente se verifica la “prominencia” de los *empresarios responsables*, así como el “prestigio” de “ConsuresAI”. Los *nodos aislados* para esta alternativa  $RSE_{MR}$ , de acuerdo con las pautas de nuestro “mundo ideal”, serían: “EstakePYMER” (n4), “TrapuRES” (n5), “ConsuresIB” (n9), “EstockPYMER” (m4), “ConsupreAI” (m5), “ConsupreIM” (m6), “ConsupreIB” (m7), “TraprING” (m8) y “TrapuING” (m9).

#### **5.4.5.2 Matrices sociométricas y estimación de Potencia**

A continuación se exponen los resultados de la estimación sociométrica de las iniciativas  $RSE_{MR}$ , de acuerdo con la aplicación de nuestro esquema analítico-sistémico. Para su desarrollo, procedemos a comentar el contenido de tres matrices interrelacionadas, las que se adjuntan en el *Anexo VI*. La primera incorpora, como sus “elementos”, a la valoración de los “impulsos” identificados según la *dinámica social* generada por  $RSE_{MR}$ , respondiendo a una escala que asciende desde una eventual inexistencia de capacidad de “impactos” (valor “0”), hasta una fuerza máxima de “10”.

En segundo término, adicionaremos la “*Matriz Traspuesta de Reflexividad*”, la que aporta la valoración de las *reflexividades* que provocan los “impactos” de las respectivas acciones “ $a_{i, t, RSEmr}$ ”, provengan de relaciones intra o intermodales. Su cuantificación responderá a una escala similar a la de la matriz anterior, establecida en forma ascendente de “0” a “10”. De significativa trascendencia será la traza de su

diagonal principal, soporte de los componentes que representan a los procesos de reconstrucción o *loops*, generadores de la emergencia de *novedades éticas*.

Los “elementos” –en ambas matrices de  $RSE_{MR}$  y en forma similar a lo ocurrido en los casos anteriores-, surgen de los respectivos productos de los *Coefficientes Teórico-Técnicos* –desarrollados durante la fase de “Análisis del Proceso Social”, en el numeral 5.3.5-, multiplicados por los *Coefficientes Estocásticos* y ponderados por los *Coefficientes Real-Empíricos*, estos últimos condicionados por las respectivas coyunturas de los mercados del Reino de España y de la República Oriental del Uruguay.

Los elementos superiores de la diagonal principal de la “Matriz  $X_{mr.i}$ ” –ver *Anexo VI*-, con estimadores de “7” sobre un máximo de “10”, representan la cuantificación de los *loops* por “Re-construcciones C1 & C2 dada R2”, que graficáramos en los *Cuadros LXIX y LXX*-, con respecto a los agentes “EstakeGEL” (n1), “EstateGER” (n2) y “EstakePYMEL” (n3), al concretarse, en cada uno de ellos, las *autorreflexividades* promotoras de la emergencia de *novedades éticas*. La relevante “fuerza” que los *Coefficientes Teórico-Técnicos* le asignan –dada su inmediata repercusión en los entornos sociales a los que sirven las respectivas empresas-, justifica un valor tan elevado, incluso superior al otorgado a similares elementos en la matriz “ $X_{pma.i}$ ”, correspondientes a dinámicas “ $\delta^2_{i,t+1, RSEpma}$ ”.

Los elementos “ $x_{n1,n2}$ ”, “ $x_{n1,n3}$ ” y “ $x_{n2,n3}$ ”, con valores “6”, reflejan –como ocurriera en circunstancias anteriores, la significativa presencia del “contagio” intramodal entre *empresarios responsables* tales como “EstakeGEL” (n1), “EstateGER” (n2) y “EstakePYMEL” (n3), según lo detalladamente evaluado en los numerales 5.3.5 y 5.4.5.1.



Las columnas “ $x_{n4}$ ”, “ $x_{n5}$ ” y “ $x_{n9}$ ” presentan exclusivamente “0s”, de acuerdo con los *Coefficientes Estocásticos* que refieren su condición de *nodos aislados*, mientras que los elementos “ $x_{n1-3,n6}$ ”, “ $x_{n1-3,n7}$ ” y “ $x_{n1-3,n8}$ ” referencian los impactos efectivamente concretados sobre agentes del “Modo Stakeholder”. Los *Coefficientes Teórico-Técnicos* de los “impulsos” de “n1” a “n3” sobre los *trabajadores responsables del sector privado* (“TraprRES”), determinan estimadores de “6”, más elevados que sus semejantes en la iniciativa  $RSE_{PMA}$ , basados en la mayor probabilidad y “fuerza” asignada a su gestión, en tanto se confirme la mejor “reputación social” de su fuente laboral. Los agentes “ConsuresIM” (n8) son los cuantificados con mayor rango de impacto –“7” en un máximo de “10”-, en atención a *Coefficientes Teórico-Técnicos* similares a los de “ConsuresAI” (n7), pero con mayor destaque cuantitativo en los mercados, lo que “arrastra” hacia estos otros actores de la *dinámica social*  $\Delta_{G,(t+1)}$ , parte del “prestigio” que mantienen estos últimos.

Los “impulsos intermodales” desde el “Modo Stakeholder” y hacia el “Modo Stockholder”, valuados entre las columnas “ $x_{m1}$ ” y “ $x_{m9}$ ”, solamente reflejan valores distintos de “0” en lo que respecta a “EstockGEL” (m1), “EstokGER” (m2) y “EstockPYMEL” (m3), con guarismos “4” y “5”. Los demás integrantes de este “modo” permanecen ajenos también a las dinámicas “ $\delta^2_{i,t+1,RSEmr}$ ”, lo que implica reconocer, en nuestro “mundo ideal”, un elevado grado de aislamiento, también para este tipo de iniciativas  $RSE_{MR}$ .

Los restantes “impulsos intermodales” son cuantificados en los componentes delimitados por las filas “ $x_{n1}$ ” a “ $x_{n3}$ ” y las columnas “*SM*”, “*SL*” y “*PPRSE*”. En nuestro “mundo ideal” hemos valorado significativamente los impactos esperables de estas acciones “ $a_{i,t,RSEmr}$ ” sobre la “Sociedad Mundial” y la “Sociedad Local”,

asignándoles escalares “4” y “5”, respectivamente. Y nuevamente se ha estimado, para los *Promotores Privados de RSE*, valores de “5” para los elementos “ $x_{n1-3,PPRSE}$ ” en la “Matriz  $X_{mr.i}$ ”.

La “Matriz Traspuesta de Reflexividad de la iniciativa de Marketing Responsable « $RSE_{MR}$ »” –incorporada en el *Anexo VI* como “Matriz  $X'_{mr.r}$ ”-, nuevamente sirve de soporte instrumental para la cuantificación de las *reflexividades* emergentes de los “impulsos” valorados en la “Matriz  $X_{mr.i}$ ”. Se utiliza una escala similar a la anterior, comprendida entre un mínimo de “0” y un máximo de “10”.

La graduación otorgada a las *autorreflexividades* correspondientes a los *empresarios responsables* “n1” a “n3”, mantiene los elevados guarismos asignados en la diagonal principal de la “Matriz  $X_{mr.i}$ ”. Adicionalmente, las reacciones y “reciprocidades” entre empresarios del “Modo Stakeholder”, se establecen con valor “5”, según los elementos “ $x_{n2,n1}$ ”, “ $x_{n3,n1}$ ” y “ $x_{n3,n2}$ ”.

El sector superior derecho de la “Matriz  $X_{mr.r}$ ” expone las *reflexividades* esperables desde el “Modo Complejo”, cuya cuantificación ratifica la significativa presencia de la “Sociedad Local”, también para estas iniciativas de “Marketing Responsable « $RSE_{MR}$ »”, otorgándole un escalas “5”, el que se eleva a “7” cuando nos referimos a la respuesta a “EstakePYMEL” (n3), agente que suponemos más integrado al entorno social inmediato.

Las filas “ $x_{n1}$ ” a “ $x_{n3}$ ” y las columnas “ $x_{n6}$ ” a “ $x_{n8}$ ”, delimitan las *reflexividades* esperables desde los integrantes del “Modo Stakeholder” efectivamente “impactados” por las dinámicas “ $\delta^2_{i, t+1, RSEmr}$ ”. Ahora, en materia de “saldos sociales”, será nuevamente la columna “ $x_{n7}$ ” –correspondiente al *consumidor responsable* “ConsuresAI” (n7)-, con valores muy elevados de “8” sobre “10”, la más destacada,

respondiendo a *Coefficientes Teórico-Técnicos* fuertemente influenciados por la capacidad adquisitiva de estos agentes. Por otra parte, los elementos “ $x_{m1,m1}$ ”, “ $x_{m2,m2}$ ” y “ $x_{m3,m3}$ ”, cuantifican las *autorreflexividades* de los tres empresarios del “Modo Stockholder” que, según nuestra evaluación, resultarían con *Coefficientes Estocásticos* distintos de “0”. La correspondiente valuación de “3”, no les otorga significación estadística, fundamentalmente en términos de la composición de la “potencia” de este tipo de iniciativas  $RSE_{MR}$ .

En la siguiente fase metodológica, los elementos de ambas matrices -“ $X_{mr.i}$ ” y “ $X'_{mr.r}$ ”-, se transforman en los componentes de una tercera, la que con relación a estas iniciativas de  $RSE_{MR}$  se constituye en la “Matriz  $X_{mr.p}$ ” que presentamos en el Cuadro LXXI. Los correspondientes escalares surgen de multiplicar los elementos con posiciones similares en las dos anteriores matrices, cuantificándose así la “potencia conjunta” de cada “impulso” y su *reflexividad*. Se trata de la siguiente formulación:  $X_{mr.p} = [x_{ij,p} = (x_{ij,i} \text{ de } X_{mr.i})(x_{ij,r} \text{ de } X'_{mr.r})]$ ; donde  $i = n1, \dots, n9, m1, \dots, m9, MNH, SM, SL, PPRSE$ ; y  $j = n1, \dots, n9, m1, \dots, m9, MNH, SM, SL, PPRSE$ .

Los valores de “7” asignados en las dos primeras matrices a los respectivos elementos “ $x_{n1,n1}$ ”, “ $x_{n2,n2}$ ” y “ $x_{n3,n3}$ ”, determinan escalares “49” en esta tercera matriz, un guarismo muy similar a los correspondientes a la implementación de iniciativa  $RSE_{PMA}$ . Las reciprocidades ocurridas dentro del entramado empresarial del “Modo Stakeholder”, identificadas por los componentes “ $x_{n1,n2}$ ”, “ $x_{n1,n3}$ ” y “ $x_{n2,n3}$ ”, reflejan aportaciones de “30” cada una, resultando más significativas que en casos anteriores.

**Cuadro LXXI**

**Matriz Xmr.p**

**Matriz Potencia de Iniciativa de RSE: Marketing Responsible**

(Escala ascendente de 0 a 10; No reflexividad (+) relevante = 0; Máxima reflexividad (+) = 10)

$$X_{mr.p} = [x_{ij} = (x_{ij} \text{ de } X_{mr.i})(x_{ij} \text{ de } X'_{mr.r})] \begin{cases} i = n1, \dots, n9, m1, \dots, m9, MNH, SM, SL, PPRSE \\ j = n1, \dots, n9, m1, \dots, m9, MNH, SM, SL, PPRSE \end{cases}$$

Agentes	xn1	xn2	xn3	xn4	xn5	xn6	xn7	xn8	xn9	xm1	xm2	xm3	xm4	xm5	xm6	xm7	xm8	xm9	MNH	SM	SL	G	PPRSE
xn1	49	30	30	0	0	30	48	42	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	25	0	25
xn2	0	49	30	0	0	30	48	42	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	25	0	25
xn3	0	0	49	0	0	30	48	42	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	42	0	25
xn4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MNH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PPRSE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**Potencia de Desarrollo Incluyente de Iniciativa de RSE: Marketing Responsible**

$$\text{Potencia } DI_{\text{Iniciativa RSE: Marketing Responsible}} = \sum x_{ij} \text{ de } X_{mr.p} / \text{Max} (\sum x_{ij} \text{ de } X_{mr.p})$$

$$\text{Potencia } DI_{\text{Iniciativa RSE: Marketing Responsible}} = 827 / 26450 = \boxed{0,0313}$$

Lo expuesto para las matrices " $X_{mr.i}$ " y " $X'_{mr.r}$ " sobre el "prestigio" de los agentes "ConsuresAI" (n7) y "ConsuresIM" (n8), se confirma en la cuantificación que reflejan los componentes de las respectivas columnas " $x_{n7}$ " y " $x_{n8}$ ", con respecto a la "potencia" generada por las relaciones "impulso-reflexividad" con los empresarios "EstakeGEL" (n1), "EstakeGER" (n2), "EstakePYMEL" (n3) , de acuerdo con los valores obtenidos por los componentes " $x_{n1-3,n7}$ " y " $x_{n1-3,n8}$ ", de "48" y "42" respectivamente. El *trabajador responsable* "TraprRES" (n6) contribuye con un también relevante "30", en función de la probabilidad de ocurrencia de "mejores *productividades*" en aquellas empresas con "buena reputación social", de acuerdo con nuestro "mundo ideal", caracterizado por la presencia de una *envolvente ética* generalizada y socialmente valorada.

El "relacionamiento intermodal entre los *empresarios responsables* y el "Modo Complejo", en particular con sus integrantes "Sociedad Mundial" (**SM**), "Sociedad Local" (**SL**) y *Promotores Privados de RSE* (**PPRSE**), también se aprecia en el contenido de la "Matriz  $X_{mr.p}$ ", particularmente en su ángulo superior derecho, donde se incorporan escalares comprendidos en un amplio espectro de "4" a "42", correspondiendo el menor a la "potencia" asignada a "**SM**" con respecto a "EstakePYMEL (n3) –justificado el bajo guarismo otorgado en la apreciación del reconocimiento básicamente local de su gestión-, mientras que el extremo superior lo alcanza en la "potencia conjunta" sobre la "Sociedad Local", según la mayor integración social supuesta por nuestro *Modelo* para estos agentes.

Por último y en forma consistente con las demás iniciativas de *RSE*, la "Matriz  $X_{mr.p}$ " incorporada en el *Cuadro LXXI* nos proporciona los elementos para el cálculo de la "potencia de *desarrollo incluyente*" de las iniciativas  $RSE_{MR}$  , de acuerdo con la

comparación de la sumatoria de sus escalares, respecto al máximo teórico, el que se alcanzaría cuando los respectivos *Coefficientes* obtuvieran sus mayores valores. Todo ello se explicita según la formulación siguiente: **Potencia**  $DI_{RSEmr} = \sum x_{ij,p}$  de  $X_{mr,p} / \text{Max} (\sum x_{ij,p}$  de  $X_{mr,p}$ ). Lo resultante para esta tipología  $RSE_{MR}$ , según las características y leyes de nuestro “mundo ideal”, se cuantifica en “0,0313”, valor notoriamente superior a los estimados para  $RSE_{VPE}$  y  $RSE_{PMA}$ , aunque inferior a los correspondientes a  $RSE_{ATE}$  y  $RSE_{AC}$ .

### **5.5 El Modelo y sus estadísticos - Los Coeficientes de Participación Potencial**

De acuerdo con lo establecido en el Apartado 4. “Aspectos metodológicos e instrumentales”, luego del análisis realizado mediante la aplicación de métodos gráficos y utilizando los resultados obtenidos, hemos procedido a la cumplimentación de las correspondientes matrices sociométricas, las que incorporamos en el *Anexo VI*. Para ello, las fuerzas o vectores de “impulso” y *reflexividad*, fueron “valoradas” e introducidas como elementos de cada una de las primeras dos matrices correspondientes a cada iniciativa de *RSE*. De esta forma y siguiendo las pautas del esquema analítico-sistémico que proponemos, en las respectivas matrices se introdujeron las referencias a la presencia o ausencia de impactos de las diversas *acciones totales*, sobre los distintos agentes-tipo considerados, así como referencias indirectas a repercusiones desde el resto del espectro social.

La cuantificación de los *Coefficientes Estocásticos*, se ha realizado de acuerdo con las “valoraciones” intuitivas que caracterizan esta primera versión del *Modelo Teórico*. Por su parte, los *Coefficientes Teórico-Técnicos* son el resultado de la construcción expuesta en los numerales 5.2 y 5.3, en tanto que los *Coefficientes Real-*

*Empíricos* devienen del escenario referencial: el estado de la cuestión en el Reino de España y la República Oriental del Uruguay.

Estas primeras dos matrices, se conjugaron luego en una tercera “Matriz  $X_{rse.p}$ ” (Ver Cuadros LIX, LXIIX, LXV, LXVIII y LXXI), cuyos elementos responden al producto de los componentes de similar posición en “ $X_{rse.i}$ ” y “ $X'_{rse.r}$ ”, valuándose así la “potencia conjunta” de cada “impulso” y su *reflexividad*.<sup>722</sup> Cabe destacar que no se trata del producto de las matrices de “impulso” y “traspuesta de reflexividad”, sino de un recurso instrumental, consistente en multiplicar, uno a uno, los escalares que las componen, según se expuso en el mencionado Apartado 4.

En suma, tal como lo establece el esquema analítico-sistémico propuesto como primer aporte de esta Tesis Doctoral, a partir de la instrumentación metodológica emergente de la Teoría Económica y de otras ciencias sociales, y en el marco matematizado y de tratamiento parametrizable y estocástico alcanzado, hemos cuantificado las interrelaciones de “*Potencia Impulso-Reflexividad*” de cada una de las iniciativas de RSE, trascendiendo, de acuerdo con la previa normalización, hacia “*Coefficientes de Participación Potencial*” en la generación de *dinámicas sociales* conducentes a *desarrollos incluyentes*. Los respectivos valores de *Potencia*, se exponen a continuación.<sup>723</sup>

**Potencia DI**<sub>Iniciativa RSE: Valores y Principios Éticos</sub> : **0,0178**

**Potencia DI**<sub>Iniciativa RSE: Condiciones Ambiente de Trabajo y Empleo</sub> : **0,0394**

<sup>722</sup>  $X_{rse.p} = [x_{ij.p} = (x_{ij.i} \text{ de } X_{rse.i})(x_{ij.r} \text{ de } X'_{rse.r})]$ ; donde “i”= n1, ...,n9,m1, ...,m9, MNH, SM, SL, PPRSE; “j”= n1, ...,n9,m1, ...,m9, MNH, SM, SL, PPRSE; y “rse”= vpe, ate, ac, pma, mr.

<sup>723</sup> **Potencia DI**<sub>rse</sub> =  $\sum x_{ij.p} \text{ de } X_{rse.p} / \text{Max} (\sum x_{ij.p} \text{ de } X_{rse.p})$ ; donde “rse”= vpe, ate, ac, pma, mr. Las estimaciones se incluyen en el Anexo VI, en tanto que su explicación detallada se ha expuesto en el precedente numeral 5.4.

**Potencia  $DI_{\text{Iniciativa RSE: Apoyo a la Comunidad}}$  : 0,0346**

**Potencia  $DI_{\text{Iniciativa RSE: Protección del Medio Ambiente}}$  : 0,0285**

**Potencia  $DI_{\text{Iniciativa RSE: Marketing Responsable}}$  : 0,0313**

Finalmente, una vez normalizados los anteriores valores –sobre base “1”-, se han obtenido los correspondientes *Coefficientes de Participación Potencial*.<sup>724</sup>

**Coefficiente  $DI_{\text{Iniciativa RSE: Valores y Principios Éticos}}$  : 0,118**

**Coefficiente  $DI_{\text{Iniciativa RSE: Condiciones Ambiente de Trabajo y Empleo}}$  : 0,260**

**Coefficiente  $DI_{\text{Iniciativa RSE: Apoyo a la Comunidad}}$  : 0,228**

**Coefficiente  $DI_{\text{Iniciativa RSE: Protección del Medio Ambiente}}$  : 0,188**

**Coefficiente  $DI_{\text{Iniciativa RSE: Marketing Responsable}}$  : 0,206**

De lo expuesto, se verifica que –según las *leyes* de nuestro *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente*, diseñado en el marco de las respectivas coyunturas socio-económicas de España y Uruguay-, las iniciativas con mayor impacto esperable serían las vinculadas a “Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo « $RSE_{ATE}$ »”. En segundo término, encontramos a las intervenciones de “Apoyo a la Comunidad « $RSE_{AC}$ »”, seguidas en orden de capacidad de impacto estocásticamente predecible, por las acciones de “Marketing Responsable « $RSE_{MR}$ »”. Finalmente, en los dos últimos grados de “potencia” esperable, encontramos a las iniciativas de “Protección del Medio Ambiente « $RSE_{PMA}$ »” y de “Valores y Principios Éticos « $RSE_{VPE}$ »”, sin perjuicio de recordar la relevancia de estas últimas, tanto para la efectiva incorporación de la “ética

<sup>724</sup> **Coefficiente  $DI_{\text{rse}}$  = (Potencia  $DI_{\text{rse}}$  / ( $\Sigma$  Potencias  $DI_{\text{rse}}$ ); donde “rse” = vpe, ate, ac, pma, mr.**



en las organizaciones”, como para la difusión externa de las dinámicas “ $\delta^2_{i, t, RSE}$ ” implementadas, formando parte de los *Temas Estratégicos* de las respectivas empresas.

Por último, y a modo de síntesis de los aspectos más relevantes del “Análisis de Redes” y de la medición sociométrica practicada en el numeral 5.4, a continuación exponemos las principales conclusiones parciales obtenidas, adicionales a las que, con relación a las diversas tipologías de *RSE*, oportunamente hemos incorporado en los incisos 5.3.1.2 a 5.3.5.2 de este Informe:

- I. El ajuste practicado sobre los *Coeficientes Teórico-Técnicos* - inicialmente contruidos durante la previa evaluación de “Análisis de Procesos”, según los numerales 5.2 y 5.3-, se ha basado, en atención a las diferentes “potencias impulso-*reflexividad*” que presentan las relaciones intra e intermodales, en el reordenamiento conceptual y gráfico de los 23 actores considerados en el “Análisis de Redes” y en la valuación algebraico-matricial, de acuerdo con los siguientes tres “modos”: (i) el “Modo Stakeholder”, donde ubicamos a aquellos agentes “persona” más sensibles a las iniciativas de *RSE*, caracterizados por la mayor potencia de sus *reflexividades* intramodales; (ii) el “Modo Stockholder”, conteniendo al resto de los agentes “persona”, impactados eventualmente por “impulsos” intermodales y con *reflexividades* de menor alcance, generalmente motivadas por estímulos o “incentivos” de y hacia el Mercado; y (iii) el “Modo Complejo”, integrado por el “Medio No Humano”, la “Sociedad Mundial”, la “Sociedad Local”, los “Gobiernos” y los “Promotores Privados de *RSE*”.

- II. La primera versión de nuestro *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente*, no autoriza la ocurrencia de *reflexividades negativas*. Consecuentemente, todos los *Coefficientes Teórico-Técnicos* son mayores que “0” e iguales o menores que “10”.
- III. Los *Coefficientes Real-Empíricos*, integrados a la cuantificación de las respectivas matrices “ $X_{rse.i}$ ” y “ $X'_{rse.r}$ ” con valores comprendidos entre “0” y “1”, recogen las conclusiones de Forética al respecto del “tamaño” y “origen” de las empresas en la coyuntura española, cuando afirma que “existe una fuerte correlación entre la dimensión de la empresa, medida en función del número de empleados y la propensión a favorecer la *RSE*”, agregando: “La *RSE*, pese a ser un fenómeno global, parece tener un mayor peso en las empresas de origen europeo. Destaca la empresa europea (no española) sobre la española y la foránea. Esto puede significar un cierto retraso con respecto a otros países de la zona euro”.<sup>725</sup>
- IV. Las *densidades* de las respectivas redes permiten apreciar una concentración generalizada en torno a los agentes de mayor fortaleza económica, lo que en nuestro “mundo ideal” estaría reflejando la coyuntura “real-empírica” que Forética identificara para el estado de la cuestión en España, describiendo a la *RSE* como perteneciente a una “élite”,<sup>726</sup> lo que incentiva una mayor apertura de la “brecha cultural” entre grandes y pequeñas empresas. La mayor *densidad*, expandida

---

<sup>725</sup> Forética, 2006, pp. 34-35.

<sup>726</sup> *Ibidem*, p. 55.

horizontal y verticalmente, corresponde a las iniciativas “Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo « $RSE_{ATE}$ »”, en tanto que la menor a “Protección del Medio Ambiente « $RSE_{PMA}$ »”, de acuerdo con la ausencia de “puentes” hacia el “Modo Stockholder”, lo que determina, asimismo, la mayor cantidad de *nodos aislados* de todas las iniciativas de *RSE* que hemos evaluado.

- V. El *grado de vulnerabilidad* de las respectivas redes, estrechamente vinculado a la existencia de *nodos aislados*, así como a la presencia relevante de “nodos prominentes” y de “nodos con prestigio”, en general resulta sensiblemente elevada.
- VI. En el caso de la iniciativa  $RSE_{VPE}$ , la *vulnerabilidad* se justifica por una red que no promueve una expansión suficiente. *Nodos ordinarios* de elevado grado de “prominencia” –tal el caso de “EstakeGEL” (n1), “EstakeGER” (n2) y “EstakePYMEL” (n3)-, pueden constituirse en riesgosos “puntos de corte”, en tanto que son básicamente generadores de “puentes” hacia *nodos* con “prestigio” – como es el caso de “ConsuresAI” (n7)-, característica que comparte con las otras tipologías de *RSE*.
- VII. Los *nodos aislados* en  $RSE_{VPE}$  –definidos como aquellos que no reciben “impulsos”, ni los generan-, son: “EstakePYMER” (n4) y “ConsuresIB” (n9) en el “Modo Stakeholder”, en tanto que “EstockPYMER” (m4), “ConsupreAI” (m5), “ConsupreIM” (m6), “ConsupreIB” (m7), “TraprING” (m8) y “TraprING” (m9), en el “Modo Stockholder”. Su

relevancia cuanti-cualitativa, permite reconocer las limitaciones en el “alcance” de la implementación voluntaria de acciones “ $a_{i,t,RSEvpe}$ ”.

- VIII. En cuanto al *grado de vulnerabilidad* de “Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo « $RSE_{ATE}$ »”, la misma disminuye, en tanto aumenta la efectiva presencia de los “puentes” entre el “Modo Stakeholder” y el “Modo Stockholder”, con lo que resultará menor la “prominencia” de “EstakeGEL” (n1), “EstakeGER” (n2) y “EstakePYMEL” (n3) y “el prestigio” de “ConsuresAI” (n7), en comparación con lo que dichos *nodos ordinarios* reflejaban durante la evaluación de las intervenciones de tipo  $RSE_{VPE}$ .
- IX. Los *nodos aislados* y, consecuentemente, las limitaciones de alcance de estas acciones  $RSE_{ATE}$ , son los menos numerosos de todas las iniciativas que hemos considerado: “EstakePYMER” (n4), “TrapuRES” (n5), “EstockPYMER” (m4), “TraprING” (m8) y “TrapuING” (m9).
- X. La *vulnerabilidad* de las intervenciones “Apoyo a la Comunidad « $RSE_{AC}$ »” es mayor que la comentada previamente, a pesar de ser amortiguada por la expansión vertical en el entramado empresarial, resultante de la incorporación de los empresarios “EstakePYMER” (n4) a las dinámicas “ $\mathcal{D}_{i,t+1,RSEac}^2$ ”. Sin embargo, la escasez de “puentes” entre el “Modo Stakeholder” y el “Modo Stockholder”, incrementa la “prominencia” de los *empresarios responsables*, así como el “prestigio” de “ConsuresAI” (n7).
- XI. No obstante la expansión vertical de la red, a través de la antedicha inclusión de “EstakePYMEL” (n4), destaca la cantidad de *nodos*

*aislados* que presenta  $RSE_{AC}$  : “TrapuRES” (n5 y “ConsuresIB” (n9), en el “Modo Stakeholder”, y “EstockPYMEL” (m3), “EstockPYMER” (m4), “ConsumpreAI” (m5), “ConsumpreIM” (m6), “ConsumpreIB” (m7), “TraprING” (m8) y “TrapuING” (m9), en el “Modo Stockholder”.

XII. La iniciativa “Protección del Medio Ambiente « $RSE_{PMA}$ »” es la que presenta, en nuestro “mundo ideal”, el mayor *grado de vulnerabilidad*. Los tres mayores *empresarios responsables* del “Modo Stakeholder” – lugar de concentración de la “densidad” de la red-, también aquí se constituyen en eventuales y riesgosos “puntos de corte”. La inexistencia de “puentes” hacia el “Modo Stockholder”, incrementa la “prominencia” de dichos agentes, así como el “prestigio” de “ConsuresAI” (n7), frente al elevado número de *nodos aislados* que nuestro *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente* contempla, incluyendo, además de todos los miembros del “Modo Stockholder”, a “EstakePYMER” (n4), “TrapuRES” (n5) y “ConsuresIB” (n9), del “Modo Stakeholder”.

XIII. Finalmente, el *grado de vulnerabilidad* asociado a la iniciativa “Marketing Responsable « $RSE_{MR}$ »”, resulta similar a lo detectado para las acciones  $RSE_{AC}$ , así como notoriamente mayor a las intervenciones de  $RSE_{ATE}$ , y algo menor a lo diseñado para  $RSE_{PMA}$ . Esto último, justificado por la presencia de algunos “puentes” entre el “Modo Stakeholder” y el “Modo Stockholder”. Y nuevamente se verifica la “prominencia” de los *empresarios responsables*, así como el “prestigio” de “ConsuresAI” (n7). Los *nodos aislados*, para esta alternativa  $RSE_{MR}$  y de acuerdo con las pautas de nuestro “mundo ideal”, serían:

“EstakePYMER” (n4), “TrapuRES” (n5), “ConsuresIB” (n9), “EstockPYMER” (m4), “ConsupreAI” (m5), “ConsupreIM” (m6), “ConsupreIB” (m7), “TraprING” (m8) y “TrapuING” (m9).

XIV. Las *autorreflexividades* generadas por procesos endógeno-estocásticos de *desarrollo incluyente*, con emergencia de *novedades éticas*, representadas sobre el extremo superior de las respectivas diagonales principales de las matrices “ $X_{rse,p}$ ”, asignan significativa relevancia a la traza de las mismas, especialmente durante la estimación de las correspondientes “potencias”. Al respecto y según las *leyes* de nuestro *Modelo*, las iniciativas de  $RSE_{MR}$  (147) y de  $RSE_{PMA}$  (144), son las que revisten la mayor “fuerza” aportada por estas dinámicas de re-construcción “C2 dada “R2”. Le siguen las intervenciones  $RSE_{ATE}$  (108),  $RSE_{VPE}$  (75) y, finalmente,  $RSE_{AC}$  (72).

XV. Las *autorreflexividades* representativas de re-construcciones caracterizadas como de “adecuación acomodante” de medios a fines, son cuantificadas con guarismo relativamente bajos, no alterando mayormente la estructura previamente expuesta. Consecuentemente, las trazas totales de las diagonales principales de las matrices “ $X_{rse,p}$ ”, determinan el siguiente ordenamiento:  $RSE_{MR}$  (174),  $RSE_{ATE}$  (156),  $RSE_{PMA}$  (144),  $RSE_{AC}$  (90) y  $RSE_{VPE}$  (87).

XVI. En lo específico a cada una de las iniciativas evaluadas, cabe destacar, con respecto a “Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo « $RSE_{ATE}$ »”, lo que se espera del agente “TraprRES” (n6). El poder expansivo de las *novedades éticas* implementadas en el ámbito de trabajo

y empleo, impulsando un renovado “clima laboral” –con fuerza muy particularizada a este tipo de iniciativas de  $RSE_{ATE}$ -, justifica las elevadas probabilidades de una mayor *productividad*, permitiendo superar las propias fronteras modales e impactando en *consumidores* del “Modo Stockholder”, los que eventualmente reaccionarán aportando una mayor demanda, si bien no por convicción, mas lo harán por el mero usufructo de la mejor relación coste-beneficio que ahora ofrecen los “productos y servicios responsables”.

XVII. El eventual “contagio”, hacia el resto del Mercado, de las *novedades éticas* generadas por los procesos endógeno-estocásticos, en ocasión de implementarse iniciativas de “Apoyo a la Comunidad « $RSE_{AC}$ »”, abarcará incluso a los empresarios “EstakePYMER” (n4), en atención a su “cercanía” con el entorno social al que van dirigidas las originales acciones “ $a_{EstakeGEL, t, RSEac}$ ”, así como las de los colegas que opten por similares estrategias. La participación generalizada de los *empresarios responsables*, prácticamente “obligará” a una oportuna incorporación de los empresarios del “Modo Stockholder” que cuenten con aptitud suficiente, sin perjuicio de mantener su preferencia por la implementación de acciones “ $a_{i, t, CE}$ ”.

XVIII. En el marco de la evaluación de iniciativas de “Protección del Medio Ambiente « $RSE_{PMA}$ »”, se destaca la significativa repercusión, especialmente durante la valoración de las matrices sociométricas, de la presencia –exclusivamente en esta tipología de *RSE*, con lo que el *Modelo* intenta realzar su importancia-, de las conexiones entre el

“Mundo No Humano” (*MNH*) y los agentes que, con sus procesos endógeno-estocásticos, generan *novedades éticas* que favorecen la Protección del Medio Ambiente. Tal lo que grafican, en la “Matriz “ $X'_{pma.r}$ ”, las relaciones “ $x_{MNH,n1-3.i}$ ”.

XIX. Las intervenciones asociadas a las dinámicas “ $\delta^2_{i, t+1, RSEmr}$ ” de iniciativas “Marketing Responsable « $RSE_{MR}$ »”, por su caracterización, resultan las más difíciles de diferenciar entre aquellos que las practican por mero interés comercial-empresario, y los que lo hacen por convicción y, consecuentemente, por la efectiva aplicación de  $RSE_{MR}$ .

XX. Por tanto, se justifica la elocuente relevancia otorgada a la existencia de organizaciones especializadas en la “certificación” de “productos y servicios responsables”, así como a la afirmación de Forética, cuando establece en su Informe 2006, que “la existencia de un esquema de auditorías que generen una credibilidad óptima y permita al mismo tiempo, una simplificación de la toma de decisiones por parte del consumidor, puede resultar ser un catalizador para el desarrollo del *consumo responsable*”.<sup>727</sup>

---

<sup>727</sup> Forética, 2006, p. 70.



*Nuestra Propuesta  
Caracterización y Leyes del Modelo*



## **6. Nuestra Propuesta: Caracterización y Leyes del Modelo**

La *Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*<sup>728</sup> es uno de los muchos temas de trascendencia económica que, por la “voluntariedad” que lo caracteriza y su incipiente pasado, aún no ofrece el suficiente caudal de información cuantitativa, resultando notoriamente escasos los estudios realizados desde las Ciencias Económicas y, muy en particular, por parte de la Economía Aplicada. Su relevancia para el logro de un *desarrollo incluyente*<sup>729</sup> basado en una *empresarialidad*<sup>730</sup> *responsable*, nos ha impulsado a focalizar nuestra Tesis Doctoral en la estructuración de un esquema analítico-sistémico que, a partir de microfundamentos emergentes de piezas de la Teoría Económica, aplicados luego al instrumental que otras ciencias sociales proveen, nos permitiera llegar a un ámbito matemático, parametrizable y de tratamiento estocástico.

El *Modelo Teórico* que proponemos, se ha construido –según lo expuesto en el Apartado 5. “El Modelo, su construcción y sus dinámicas”–, aplicando la antedicha secuencia, alcanzando un rango de objetividad científico-académica suficiente como para fundamentar, cuantitativamente, las significatividad relativa de las diversas iniciativas de *RSE*, para la generación de *dinámicas sociales* conducentes a la emergencia de *novedades éticas* que expliquen un esperable proceso de *desarrollo*

---

<sup>728</sup> “La *RSE* es un fenómeno voluntario por el que se busca conciliar el crecimiento y la competitividad, integrando al mismo tiempo el compromiso con el desarrollo social y la mejora del medioambiente”. (Forética, [www.foretica.es]).

<sup>729</sup> Desarrollo económico cuya principal característica no es otra que la *participación* de los diversos agentes, involucrándose con sus respectivos “planes de acción proyectivos” en la dinámica social que emana del entramado de una Sociedad caracterizada por la presencia de una *envolvente ética*, de una *empresarialidad responsable (RSE)* y de una *reflexividad* sistémicamente ejercida por sus componentes, intrínsecamente generadora de la emergencia de un número suficientemente elevado de “novedades” que, gradualmente, fundamentan la concreción de una *autoorganización estructural endógena* de amplia dispersión. (Pées Boz, E.S., 2006, p. 1).

<sup>730</sup> “La capacidad típicamente humana para crear y descubrir continuamente nuevos fines y medios”. (Mises, L., 1949; Huerta de Soto, J., 2004).

*incluyente*. La valoración de las “Potencias de Impulso-Reflexividad” que las matrices sociométricas incorporadas proporcionan, concluye, de acuerdo con la consecuente normalización, en los respectivos *Coefficientes de Participación Potencial*, todo ello desde una perspectiva caracterizada por la ineludible interconexión sistémica entre una economía de libre mercado y la existencia de una *envolvente ética*,<sup>731</sup> a la que definimos como una *dinámica ética* de cobertura generalizada entre el conjunto de los actores sociales.

El tema central del *Modelo* – las interrelaciones entre la implementación de distintas tipologías de *RSE* y el grado de *desarrollo incluyente* resultante-, se vincula directamente con otro de los factores: *la función vital del empresario*, que la disciplina económica “esconde” –utilizando la traducción del término que empleara Leibenstein ya en el año 1968-,<sup>732</sup> en tanto que como Gilder afirmara tiempo después, la evaluación de la Sociedad y de los propios economistas sobre su rol, sufre las consecuencias de un “grave e importante error: la profunda desconfianza e incomprensión”.<sup>733</sup>

---

<sup>731</sup> Concepto que proponemos para referenciar a una *dinámica ética* de alcance universal, superando las fronteras de la economía y, consecuentemente, abarcando la *praxeología* en su sentido amplio de acción humana. (Pécs Boz, E.S., 2005, p. 1).

<sup>732</sup> “The received theory of competition gives the impression that there is no need for entrepreneurship. (...) From this point of view it is hard to see why there should ever be a deficiency of entrepreneurship. But there is frequently a lack of entrepreneurship. The answer is that **the standard competitive model hides the vital function of the entrepreneur.**” (Leibenstein, H., “Entrepreneurship and Development”, Harvard University, 18<sup>th</sup> Annual Meeting American Economic Association, American Economic Review, Vol. 58, N° 2, 1968, pp. 72-83).

<sup>733</sup> “Con sus flujos circulares de poder, sus mercados invisibles, sus intrincadas relaciones entre bienes y dinero, el conjunto de la economía de los tiempos modernos, en realidad, se asemeja a un enorme drama de características matemáticas, sobre un escenario elaborado de teorías y sin un protagonista que dé vida a la obra. (...) Dentro de este contexto, el papel reconocido de todo capitalista o empresario es mediar marginalmente entre todas esas condiciones o servidumbres. Incluso sus más acérrimos defensores los ven como simples “descubridores de oportunidades”, marionetas de los índices de consumo o esclavos del mercado. El empresario, como variable independiente de esas ecuaciones, se desvanece rápidamente entre los imperiosos factores de producción como la tierra, el trabajo y el capital, o entre las enormes cifras que suponen el dinero y la demanda”. (Gilder, G., 1984, pp. 13-15)

Esta visualización –previa a los acontecimientos de los primeros años del Siglo XXI-, no refleja la misma intensidad en todas las latitudes. Por el contrario, la valoración social de la Empresa en los Estados Unidos de Norteamérica (EEUU), debe claramente diferenciarse de lo que ocurre en nuestro ámbito de estudio, el espacio iberoamericano y, particularmente, en España y Uruguay. En efecto –y como lo refleja gráficamente el *Cuadro I* de este Informe-, mientras que en los EEUU las iniciativas de *RSE* pueden asumir el carácter de “estabilizadores automáticos” de la reputación de la empresa privada, en los estos otros países mencionados, su sostenida incorporación en los *Temas Estratégicos* empresariales podrá constituirse en ocasión de emergencia de *novedades éticas*, identificadas como un mayor reconocimiento e integración del empresario a las *dinámicas sociales* ( $\Delta_G$ ),<sup>734</sup> provocando cambios estructurales endógenamente generados. Este último escenario es el que atrae y focaliza la atención de nuestro análisis y consecuente diseño.

Al respecto, cabe reiterar la descripción, recientemente aportada por Forética,<sup>735</sup> del estado de la cuestión en España, según la apreciación de la ciudadanía con relación a distintos tipos de organizaciones y, en especial, de las “Grandes Empresas” y de las “PYMES”. Consultados los españoles –durante el año 2006-, sobre si creían en la

---

<sup>734</sup>  $\Delta_G$ : Caracterización de la *dinámica de generación de los estados personales* y del *medio no humano*, en adelante identificada como *dinámica social*, de acuerdo con la evolución del entorno no humano y de cada uno de los agentes, tanto por los intentos de ejecución de las acciones planeadas, como por la ocurrencia de acciones no planeadas, así como de las “rutinas”, propias de los planteos de la Economía Evolutiva, todo ello en lo específico a iniciativas de *RSE* y su *reflexividad* desde el *consumidor* y el *trabajador*, en el marco de la definida por Rubio de Urquía como *dinámica global de la sociedad*. “El sistema de relaciones ligando entre sí formación de haces “ $H_{it}$ ” y despliegue de acción total por parte de las personas, interacción de esos despliegues en el medio y , como consecuencia de ese despliegue y de la dinámica autónoma del medio no humano, producción de «nueva realidad» (nuevos haces “ $H_{it}$ ”, etc.) constituye el núcleo racional de la *dinámica global de la sociedad* como proceso general permanente de producción de realidad histórica.” (Rubio de Urquía, R., 2005, p. 97).

<sup>735</sup> Forética es una asociación sin ánimo de lucro cuya iniciativa surge en el seno del X Congreso de Empresas de Calidad, de Barcelona, en el año 1999, donde un nutrido grupo de directivos y líderes de opinión que se cuestionan de qué manera pueden poner en valor una cultura de empresa basada en la responsabilidad de todos sus miembros frente al conjunto de la sociedad y el entorno ([www.foretica.es](http://www.foretica.es)).

“gestión ética y responsable de sus grandes empresas”, los que responden “muy responsables” totalizan apenas un 5,4%, mientras que los que aceptan responder con un “bastante responsables”, adicionan un 31,4% a un resultado que, de todas formas, es ampliamente superado por la opinión mayoritaria de “nada responsables” (44,1%) y “poco responsables” (13,1%).<sup>736</sup>

Lo expuesto, sin embargo, se encuentra globalmente enmarcado por la presencia de un nuevo tipo de “regulaciones” que Utting define como un proceso de “re-regulación”, y que nuestro *Modelo* incorpora: “la paulatina retirada del Estado de ciertas áreas de la economía, fue acompañada por reglas gubernamentales e internacionales, para la protección, por ejemplo, de los derechos de propiedad, el comercio, las inversiones y el medio ambiente (Braithwaite and Drahos, 2000). En suma, la desregulación a escala nacional fue, en reiteradas ocasiones, suplantada por nuevas y reforzadas normas de rango local y regional.”<sup>737</sup> En lo más específico a la RSE, el tradicional rol del Estado es asumido por ONGs y organizaciones de *stakeholders*, practicando lo identificado como control social y co-regulación.<sup>738</sup> Consecuentemente, los años recientes reflejan un seguimiento cada vez más severo de las actividades de la Empresa y su relación con la Sociedad y el Medio Ambiente.

El objeto construido –un *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente*–, si bien se diseña de acuerdo a un “mundo ideal”, sus enunciados caracterizantes y legales, tanto sobre “lo que es posible” y sobre “lo que no lo es”, recogen información del ámbito

---

<sup>736</sup> Forética (2006): Informe Forética 2006 – Evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España, Madrid, España, p. 50-51.

<sup>737</sup> Utting, P. (2005): *Rethinking Business Regulation – From Self-Regulation to Social Control*, UNRISD, Technology, Business and Society Programme, Paper Number 15, September 2005, [<http://www.unrisd.org>].

<sup>738</sup> Murphy and Bendell 1997, 1999; Hanks 2002; Utting, 2002; Zammit 2003, en Utting, P., 2005, ob. cit.

real-empírico, como la expuesta precedentemente, a la que se adiciona la emergente de relevamientos personalmente concretados y de fuentes de terceros, tanto durante la realización de la investigación previa sobre “Responsabilidad Social Empresarial – Análisis económico en el espacio iberoamericano”,<sup>739</sup> como durante los diversos tramos de la elaboración de esta Tesis Doctoral. Su construcción es función de la antropología fundamental adoptada, de la naturaleza de los procesos endógeno-estocásticos generados por la incorporación sostenida y estratégica de iniciativas de *RSE*, y de criterios metodológicos asumidos para la formulación de los sistemas “ $S_{1v}$ ” y “ $S_{2v}$ ”, así como de la tecnología deductiva, con enunciados<sup>740</sup> “ $L_v$ ” matematizados de acuerdo con los recursos provistos por el Álgebra Matricial.

El *Modelo Teórico* permite, desde nuestro punto de vista, identificar aquellas iniciativas de *RSE* con mayor probabilidad de generar una verdadera *novedad ética* y, consecuentemente, con potencialidad de promover un *desarrollo incluyente*, mediante la participación social expresada a través de una *reflexividad* que le otorgue sostenibilidad y un mayor alcance. Tal el sentido de incorporar la *RSE* como “calificativo” de la *función empresarial*, de acuerdo con un esquema analítico-sistémico que parte del instrumental vinculado a conceptualizaciones reconocidas como de los “Planes de Acción”, concluyendo en indicadores de “potencia” cuantificados y apropiados para desarrollos econométricos. La *RSE*, en la medida que promueva *novedades* que respondan a las tres condiciones de Witt,<sup>741</sup> y en especial a la tercera, endógenamente contribuirá al *desarrollo incluyente*, determinando una notoria diferencia con respecto al crecimiento neoclásico tradicional. Al respecto, nuestro *Modelo Teórico* permitiría

---

<sup>739</sup> Pées Boz, E.S., 2006.

<sup>740</sup> Enunciados antropológicos, “es decir enunciados acerca de persona y existencia humana” (Rubio de Urquía, 2003, p. 33).

<sup>741</sup> Witt, U., 1993, p. 91.

superar los límites del “crecimiento económico”<sup>742</sup> y del “desarrollo”,<sup>743</sup> para avanzar hacia la propia esencia de los procesos de *desarrollo incluyente*, no sólo tomando en consideración la “difusión de novedades”, sino también evaluando cómo emergen las *novedades éticas* que los impulsan.

En síntesis, hemos intentado contribuir a un ámbito de *praxis* científico-económica caracterizado por su visión holística y sistémica del universo de representación, a partir de “persona” pensante, con elevado grado de libertad, capacidad de aprendizaje y, fundamentalmente, actuando proyectivamente y según sus respectivas *dinámica ética*<sup>744</sup> y *dinámica cognitiva*,<sup>745</sup> sin perjuicio de atender a la Cultura y al Capital Social de cada sociedad considerada, en especial, con referencia a España y Uruguay. Su aplicación a sucesivos casos empresariales o de nivel agregado –país o región-, entendemos que aportará, a través de un “aprendizaje continuo” o *self-learning dynamics*, al perfeccionamiento de los microfundamentos del Análisis Económico, en calidad de imprescindible paso previo a la interpretación macroeconómica de la *dinámica social* generada por la implementación de iniciativas de *RSE*.

Finalmente, cabe reiterar que los avances logrados con esta primera versión de nuestro *Modelo Teórico* –en atención a la cantidad y calidad de información actualmente disponible sobre el tema-, no agotan su potencialidad analítico-sistémico.

---

<sup>742</sup> Evolución positiva de las variables económicas.

<sup>743</sup> Cambios en los elementos estructurales del sistema económico, causados por los cambios en la interacción de los planes de acción, con generación endógena de “novedades”.

<sup>744</sup> “Es la «responsable», por así expresarlo, de la adopción práctica de decisiones relativas al «deber ser», al «querer» y al «preferir»: la formación del juicio moral, la concepción de proyecto de vida, y, en general, de objetivos de acción, la formación del gusto, etc. Son «producto» de la dinámica ética, pero también lo son decisiones tales como las de iniciar o no tal tipo de aprendizaje, las de superar inconsistencias lógicas constatadas, etc.” (Rubio de Urquía, R., 2005, p. 110).

<sup>745</sup> “Es la «responsable», por así expresarlo, de la formación concreta de los sistemas de «creencias», «valores», etc., y, en general, de la formación concreta de capacidades diversas.



Las matrices sociométricas, incorporando las interrelaciones de la *dinámica social* generada por la puesta en práctica de diversas iniciativas de *RSE*, e incluyendo en sus diagonales a las *reflexividades* y emergencias de *novedades éticas* por “re-construcción” de planes personales proyectivos según el “saldo social” recibido, han posibilitado una gradual correspondencia entre la sociometría y la notación algebraica, todo ello previo a su instrumentación econométrica. A partir de su paulatino calibrado, fruto del “aprendizaje continuo” antes mencionado, entendemos que el *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente* se constituirá en un útil instrumento para la *praxis* investigativa, tanto de la Teoría Económica, como en el ámbito de la Economía Aplicada.

A continuación expondremos su *Caracterización*, desarrollando el sistema “ $\Sigma_v$ ”<sup>746</sup> y, en particular, nuestra apreciación sobre sus principales componentes. Complementariamente, incorporamos la enumeración detallada de su sistema legal “ $\Lambda_v$ ”<sup>747</sup> de acuerdo con una clasificación en “Leyes Instrumentales”, “Leyes Generales” y “Leyes Particulares” –específicas a cada iniciativa de *RSE*–, todas ellas respondiendo a la estructura  $(S_{1v}, S_{2v}) \xrightarrow{L_v}$ <sup>748</sup> Los elementos de “ $\Phi_v$ ”<sup>749</sup> interpretado como el

---

<sup>746</sup>  $\Sigma_v$ : Caracterización de “mundos ideales” a partir de antropologías particulares. En nuestro caso, la referente principal será la que, en el *Cuadro I* del *Anexo I*, hemos identificado como “Antropología meta-austríaca”, sin perjuicio de la incorporación oportuna de conceptos emergentes de obras como las de Knight, Schumpeter, Nelson & Winter y otros autores, y especialmente los vinculados a la Economía Evolutiva (Boulding y Witt, entre otros), siempre en el marco académico-científico desarrollado por Rubio de Urquía y demás miembros del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales Francisco de Vitoria, de los cuales destacamos los recientes trabajos de Cañibano, Encinar y Muñoz.

<sup>747</sup>  $\Lambda_v$ : Caracterización de sistemas legales de “ $\Sigma_v$ ”, con especial énfasis en las consecuencias esperables de comportamientos emergentes de iniciativas de *RSE* en las diferentes sociedades a considerar y en los diversos agentes incorporados en este primer análisis.

<sup>748</sup>  $L$ : Caracterización de sistemas legales de  $S$ , en forma similar a lo actuado con respecto a “ $\Sigma$ ”, ahora incorporado el “principio económico” y con especial énfasis en las consecuencias esperables de comportamientos emergentes de iniciativas de *RSE*.

<sup>749</sup>  $\Phi(A^k_a)$ : Conjunto de procesos y fenómenos susceptibles de ocurrir en el “mundo ideal” definido por “ $A^k_a$ ”, destacando, en el modelo teórico-económico resultante de nuestra investigación, aquellos vinculados a iniciativas de *RSE* y la potencial reacción o “reflexividad” del entorno racionante en cada tipo de sociedad a evaluar.

conjunto de procesos y fenómenos real-empíricos e ideales susceptibles de ser descritos en ( $S_{1v}$ ,  $S_{2v}$ ), serán tratados en el Apartado 7. “Capacidad explicativa del Modelo – Estudio de Casos: El Libro Blanco de la RSE en España”. Cabe señalar, por último, que los conceptos vertidos en los siguientes párrafos, tienen el carácter de exposición sintética, por lo que sugerimos al lector interesado en profundizar en las respectivas temáticas, remitirse al contenido de los precedentes Apartados 2. a 5, donde encontrará las correspondientes fundamentaciones cuanti-cualitativas.

### **6.1 Caracterización del Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente**

El presente numeral tiene por objetivo exponer una visión general de los ámbitos de *praxis* teórico-económica propuestos. Al respecto, cabe señalar que el *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente* “ $\overline{M}_{DI,v}$ ” se ha diseñado según un “mundo ideal”<sup>750</sup> que, por la lógica interna de su antropología referencial, no solamente describe lo que “es susceptible de acontecer”, sino también “lo que hace posible ese acontecer”. En otros términos, nuestra propuesta no solamente permite determinar posibles resultados de la incorporación de alguna de las diversas iniciativas de *RSE*, sino que, fundamentalmente, explica cómo se comportarían los agentes involucrados y qué *dinámicas sociales* ( $\Delta_G$ ) probablemente impulsarían.

La síntesis gráfica expuesta en el Cuadro *XVI* relaciona los principales pilares sobre los que se construye el *Modelo*. A partir de la selección de la “Antropología meta-austríaca como “antropología fundamental” –la nominada como “A” en la descripción

---

<sup>750</sup> “Lo que define un «mundo ideal» es «lo que (en ese “mundo ideal”) es susceptible de acontecer y lo que hace posible ese acontecer». Lo que es característico del «mundo ideal» definido por una antropología “ $A^k_\alpha$ ” es no sólo la ocurrencia (segura o posible) en éste de ciertos procesos, fenómenos, etc., sino también, y en no menor medida, los modos en los que esas ocurrencias son posibles y los porqué de esos modos. No es el mero contenido del conjunto “ $\Phi(A^k_\alpha)$ ” –o del conjunto “ $\Phi(A^k_{\alpha s})$ ”, etc.- lo que hace específico y singular el «mundo ideal» definido por “ $A^k_\alpha$ ”: es también y especialmente el cómo son posibles los contenidos de “ $\Phi(A^k_\alpha)$ ” y el porqué, esto es la *racionalidad (o lógica) interna de la antropología « $A^k_\alpha$ »*.” (Rubio de Urquía, R., 2005, p. 140).

teórica-, entre las características fundamentales del sistema “ $\Sigma_v$ ” encontramos, como requisito explicativo de toda Sociedad referenciada, a la ya anteriormente destacada interconexión sistémica entre una economía de libre mercado y la existencia de una envolvente ética de alcance general. La evaluación de las dinámicas “ $\delta^2_{i, t, RSE}$ ”, determinante de los sistemas “ $S_{1v}$ ” y “ $S_{2v}$ ”<sup>751</sup> y consecuentemente de “ $L_v$ ”, se realiza mediante la oportuna implementación -como ampliación innovadora de la metodología de planes de acción proyectivos” que sirve de base-, de instrumentos generalmente asociados a otras ciencias sociales, tales como el “Análisis de Procesos”, el “Análisis de Redes” y la construcción de “Matrices Sociométricas” asociadas, todo lo cual nos traslada del ámbito conceptual al campo matemático-algebraico, con capacidad de estimación estocástica de sus respectivos elementos constituyentes.

### ***Antropología fundamental y sistema “ $\Sigma_v$ ”***

Los elementos prioritarios del sistema “ $\Sigma_v$ ” en la Antropología meta-austríaca, en una versión comparada con las antropologías Neoclásica, Keynesiana y Austríaca, se presentan en el *Cuadro I del Anexo I*.<sup>752</sup> De su contenido y con respecto a nuestros elementos caracterizantes del *Modelo* “ $\overline{M_{DI,v}}$ ”, cabe señalar:

- (i) La *Concepción general antropológica* o componente “ $S_{1v}$ ” de “ $\Lambda_v$ ”:<sup>753</sup>

Frente al “automatismo mecanicista neoclásico”, y a la “acción humana”

---

<sup>751</sup> Cabe ser recordado, según Rubio de Urquía, que en Teoría Económica Moderna, la pregunta acerca de cómo las personas adoptan sus haces de planes acción, es contestada mediante un proceso analítico formado por dos etapas: (a) Se especifica “ $S_{1v}$ ”, conteniendo las secuencias de haces de planes alternativos en el mundo ideal “ $v$ ” para cada persona ( $P_{it}$ ), quedando focalizada la interrogante original en términos de ¿cuál de entre los diversos haces en ( $P_{it}$ ) adoptará, en cada instante “ $t$ ” la persona “ $i$ ”?; y (b) Se procede luego a “seleccionar” el haz adoptado, instante a instante, por la persona “ $i$ ” mediante la aplicación del “principio económico”. (Rubio de Urquía, 2003, p. 45).

<sup>752</sup> Según “leap with continuity de Rodríguez García-Brazales, 2002, y trabajos de Cañibano, Encinar y Muños, todos ellos referenciados en la Bibliografía.

con dinámicas *cultural* y *cognitiva* reconocidas, la Antropología meta-austríaca “fortalece” la presencia de la *dinámica ética*;

- (ii) El *Escenario operativo*: Se establece un marco similar al que antes refiriéramos como condicionante explicativa del Modelo, caracterizado por “Sociedad y Mercado”, al igual que en la Antropología austríaca y con diferencias respecto al “seudo-mercado” neoclásico y al “mercado con autoridad central” keynesiano;
- (iii) Los *Enunciados económicos* (“S<sub>2v</sub>”): Como en todas las demás antropologías comparadas, se expresa a través del *principio económico*;
- (iv) El *Conocimiento*: Al avance desde lo estrictamente objetivo del Modelo Neoclásico, hasta la subjetividad austríaca, adiciona la “proyectividad”, la “referencia histórica” y consecuentemente: la *trayectoria de vida*;
- (v) La *Unidad de valor*: Desde la exclusividad de lo monetizable que caracteriza a las antropologías neoclásicas y keynesianas, y parcialmente a la austríaca, este “leap with continuity” habilita la presencia de medios y fines monetizables y *no monetizables*;
- (vi) Los *Planes de acción*: La estructura estrictamente “compatible” a que obligan las antropologías neoclásica y keynesiana, liberada parcialmente en los austríacos con respecto a los “productores”, ahora reconoce -en la Antropología meta-austríaca-, a los medios y fines que implican la “inviabilidad” de algunos planes de acción;

---

<sup>753</sup> **A<sub>v</sub>**: Caracterización de sistemas legales de “Σ<sub>v</sub>”, con especial énfasis en las consecuencias esperables de comportamientos emergentes de iniciativas de RSE en las diferentes sociedades a considerar y en los diversos agentes incorporados en este primer análisis.

- (vii) El *Proceso Asignativo*: Ya no será siempre eficiente –como en el caso del Modelo Neoclásico-, ni dependiente de la eficiencia marginal del Capital –como entre los keynesianos-, ni sujeto a la *empresarialidad* –según los austríacos-, sino que quedará condicionado por la *reflexividad social*, variable regresora –en nuestro Modelo-, del propio *desarrollo incluyente* que se espera alcanzar; y
- (viii) La *dinámica social*: El equilibrio general tautológico neoclásico, las asimetrías entre los mercados de productos y laboral de los keynesianos, la tendencia a un “equilibrio nunca alcanzable” de los austríacos, son finalmente superados por la visión meta-austríaca, donde se destaca la relevancia de la antes mencionada *reflexividad emergente del entorno racionante*.<sup>754</sup>

Nuestra temática requiere de una antropología como la meta-austríaca, dado los tipos de *procesos asignativos* que para la explicación de acciones de *RSE* deberemos utilizar: (a) Aquellos que consideran intrínsecamente “planes de acción inviables”; y (b) Los que incluyen fines y medios cuyo valor no puede ser expresado en términos de una unidad equivalente general o, en otras palabras, no cuantificables monetariamente, como ocurre –acotamos- con varios de los componentes de la *RSE*, no obstante que algunos de los objetivos involucrados requieran, para su concreción, de ciertos medios a ser adquiridos en los mercados. Por otra parte, la potencial “irrealizabilidad” de los “planes de acción”, también encuentra referentes en la *RSE*. En efecto, la posibilidad de aceptar planes de acción con fines incompatibles, debida a la presencia de dinámicas en conflicto dentro de la subjetividad del agente, a los que se identifican como “planes de acción intrínsecamente inviables”, sería la causa de “tensiones” excesivas que, al

---

<sup>754</sup> Racionamiento de la acción individual «impuesto» por la *dinámica social*.

interior de las empresas, podría generar las “obligaciones” de *RSE* exógenamente impuestas.

Y como respaldo intelectual a la selección de la Antropología meta-austríaca efectuada, baste reiterar la descripción que Rubio de Urquía nos aportara: *“sólo las antropologías fundamentales capaces de caracterizar la formación y despliegue de la operación de atributos esenciales y centralmente humanos, como lo son la proyectividad de la acción humana, la libertad, la voluntad y la inteligencia, discerniente y creadora, podrán realmente sustentar modelos susceptibles de proveer explicaciones racionales de «procesos económicos», en general, y de «procesos de autoorganización» en la acción humana, en particular”*.

### ***La incorporación de la RSE***

El “conjunto de procesos y fenómenos susceptibles de ocurrir” ( $\Phi_v$ ) en el “mundo ideal” según el cual hemos diseñado a  $\overline{M_{DI,v}}$ , guardan estrecha relación con las tipologías de iniciativas de *RSE* consideradas. De una de las instituciones promotoras de la *RSE* -la Fundación Ecología y Desarrollo (Ecodes)-, obtenemos la siguiente definición, destacable por incluir una perspectiva dinámica y de gestión responsable: “Las organizaciones ejercen su responsabilidad social cuando prestan atención a las expectativas que tienen sus diferentes grupos de interés (accionistas, inversores, empleados, socios, clientes, proveedores, comunidades locales, medio ambiente). La adopción de criterios de responsabilidad social en la gestión empresarial es un proceso que entraña tres actividades: (i) La formalización de políticas y sistemas de gestión en los ámbitos económico, ambiental y social; (ii) La transparencia

informativa sobre los resultados alcanzados en cada ámbito; y (iii) El escrutinio externo de los resultados”.<sup>755</sup>

Como lo plantean El-Ansary & Cerne,<sup>756</sup> el tema de la *RSE* paulatinamente ha migrado desde un enfoque filantrópico-paternalista, hacia una perspectiva integral, cada vez más visualizada como parte fundamental del plan de negocio.<sup>757</sup> Ya no se concibe como una opción, sino más bien como un requerimiento para permanecer en el Mercado. Por tanto, se hacía imperioso, a nuestro entender, aportar desde la academia un *Modelo Teórico* como el que hemos diseñado, que posibilite la implementación estratégico-sistémica de la *RSE*, un instrumento de estimación del “saldo social” esperable y, no menor, una evaluación del efecto macroeconómico agregado, de acuerdo con la modelización y concreción del oportuno contraste empírico.

En el marco del actual debate académico-práctico sobre si la motivación de la *RSE* debe ser exclusivamente social, o también “económica”, Francés Gómez afirma que no necesariamente debe ser *no-económica*. Lo que la compañía procura con dicha incorporación, no es otra cosa que una legitimación social: “su objetivo estratégico es nada menos que obtener legitimidad social, es decir, acumular un caudal de confianza social que le autorice a emplear su poder corporativo”.<sup>758</sup> De acuerdo con dicho autor, la visión de la *RSE* en Europa se ha consensuado mediante una fuerte centralización en la integración de las responsabilidades empresariales. En tal sentido, no se consideraría a

---

<sup>755</sup> Fundación Ecología y Desarrollo, Ramos, E. et al., 2004, [www.ecodes.org], p. 13.

<sup>756</sup> El-Ansary, A. & Cerne, A. (2005): *An Integrative Framework for Evolving A Socially Responsible Marketing Strategy*, Lund Institute of Economic Research, Working Paper Series, [http://www.econpapers.repec.org]

<sup>757</sup> Raynard, P. & Forstater, M. (2002): *Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries*, United Nations Industrial Development Organization, Vienna; Husted, B.W. & Allen, D.B. (2000): *Is it Ethical to Use Ethics as a Strategy?*, *Journal of Business Ethics*, 27, pp. 21-31.

<sup>758</sup> Francés Gómez, P., 2004, pp. 73-74.

la *RSE* como algo distinto y separable de las responsabilidades económicas y legales, sino como un verdadero *modelo de gestión*, en el cual se otorga “un peso equilibrado a las personas –condiciones de trabajo, formación, creatividad, ambiente laboral-, al beneficio económico –eficiencia, innovación, competitividad-, y al impacto social y medioambiental –sostenibilidad, creación de empleo, cumplimiento legal-. En términos operativos, podemos sintetizar la propuesta, estableciendo que se intenta adoptar el concepto del «triple balance» impulsado por la OCDE. Consecuentemente, la *RSE* no sería más que un modo de gestionar el impacto de la organización en el mercado, en la sociedad, en el medio y en otras sociedades”.<sup>759</sup>

La siguiente aseveración de Rubio de Urquía, permite, respecto al *Modelo* y, especialmente, al grado de “economicidad” de la *RSE*, delimitar su caracterización: “lo económico en la teoría económica moderna designa, objetivamente, «localización en procesos asignativos». Esto es, localización en dinámicas consistentes en: (a) La adopción, por parte de cada persona, de un haz de planes de entre un conjunto de haces alternativos, instante a instante; y (b) El despliegue interactivo de acción personal, en un medio cambiante, en un intento de ejecución por parte de las personas de los haces de planes adoptados. La economicidad de algo no es, por lo tanto, una cualidad inherente de suyo a ese algo; algo es económico en la medida en la que está localizado en un proceso asignativo. (Consecuentemente) *Todos* los contenidos de la acción humana y sus productos percibidos en términos de modelos “ $M_v$ ” son objetos teórico-económicos.”<sup>760</sup>

---

<sup>759</sup> Francés Gómez, P., 2004, pp. 89-90.

<sup>760</sup> Rubio de Urquía, 2003, p. 52.



No obstante, en lo comúnmente interpretable como estrictamente económico, cabe reiterar lo expresado en oportunidad de evaluar las acciones de  $RSE_{AC}$ , ahora generalizado a todas las tipologías. Al respecto, debemos establecer un primer axioma referencial: la responsabilidad social no implica “repartir”, sino *compartir socialmente* la riqueza generada por la Empresa, como miembro relevante de la Sociedad a la que sirve. Para ello, será de significativa importancia la incorporación de los planes “ $H_i$ ,  $RSE$ ” en la estrategia empresarial, evitando su tratamiento como perteneciente a un espacio independiente de la gestión principal.

Por otra parte, la integración de la *RSE* a la empresa privada, nuestro *Modelo* “ $M_{DI,V}$ ” la interpreta como “voluntaria”, de acuerdo con la *autorregulación* (*management-based*), en tanto que como ya lo expresáramos, coincidimos con Argandoña, cuando establece: “en el caso de la ética, los argumentos a favor de un sistema de gestión privada se multiplican”.<sup>761</sup> Al respecto, vale recordar el aserto de Rafael Termes, “en lo más profundo no hay más que una ética: la que resulta de la propia naturaleza del hombre; naturaleza que no se transforma por el hecho de que el hombre cambie de actividad al actuar en el ámbito privado, en el político o en el empresarial. Las normas éticas, en una correcta concepción de la moralidad de los actos humanos, son universales y permanentes”.<sup>762</sup> Todo ello es lo que, con la inclusión de las iniciativas de *RSE* en nuestro *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente*, intentamos impulsar, destacando las probables ocasiones de emergencia de *novedades éticas*.

La propia “voluntariedad” asumida, condiciona la necesidad lógica de búsqueda de “incentivos”, los que deberán provenir de la *reflexividad* social que una *empresarialidad responsable* genere. Y deben ser, al menos, suficientes como para

---

<sup>761</sup> Argandoña, A., 2003, p. 2.

<sup>762</sup> Termes, R. en Prólogo a Sison, A. et al., 2002.

compensar los obstáculos y costes que su implementación implica. Entre ellos, el *Forum Europeo* reconoce: (a) El tiempo y las inversiones requeridas; (b) Las dificultades emergentes de toda nueva “curva de aprendizaje”; (c) Una eventual carencia de apoyo para la implementación y, por que no, hasta una cierta “reserva” en la forma que cada empresa procede a la implementación; (d) Una relativa complejidad a la hora de proceder a la puesta en práctica, desde la propia identificación de los *stakeholders*, hasta la extensión y profundidad del desarrollo, así como el relacionamiento con otras disciplinas y áreas de actuación empresarial; y, finalmente, (e) El coste de la recolección de información y el tiempo y la capacidad requerida para el alineamiento de este nuevo factor al resto de las actividades.<sup>763</sup>

Finalmente, en cuanto a la visión implícita en nuestro *Modelo Teórico* sobre los diversos escenarios prospectivos de las *dinámicas* “ $\delta^2_{i,t+n,RSE}$ ”, entendemos que el justo equilibrio, seguramente, caracterizará su futuro, procurando un desarrollo socio-ambiental, al tiempo que evitando presiones excesivas sobre la *empresarialidad*, las que, de lo contrario, podrían superar la viabilidad económica de la Empresa, abriendo una gran interrogante sobre el devenir del propio sistema.

### ***Principales componentes integrados***

El concepto de Empresa que “ $\overline{M_{DI,V}}$ ” incorpora, no se refiere a la “visión mecanicista”<sup>764</sup> según la cual se constituiría en una “caja negra”, en la que ingresan los *inputs* y egresan los *outputs*, desconociéndose los procesos internos. Tampoco se restringe al punto de vista “economicista”, el que, exclusivamente, la explica desde los

---

<sup>763</sup> Elaboración propia, sobre la base de lo propuesto por *European Multi Stakeholders Forum on Corporate Social Responsibility – Results*, Final Forum Report, June 2004, [www.crseurope.org], p. 10.

<sup>764</sup> “Visión mecanicista La empresa no es más que un modo de de organizar un conjunto de elementos con el objetivo de obtener unos ciertos resultados a partir del uso, lo más eficientemente posible, de los recursos” (Fontrodona F.J., en Fernández Aguado, J. et al., 2001, p. 140).

mecanismos del Mercado, en términos de la eficiencia económica estático-neoclásica. La figura “legal”, considerándola como sujeto de compromiso, derechos y obligaciones, ofrece una perspectiva cierta, aunque limitada. Sólo la que Fontrodona califica de “antropológica”, permite definir su inclusión en el sistema “ $\Sigma_v$ ”: “Una comunidad de personas unidas por un determinado objetivo, o como un modo de organizar gente muy diversa (que), realizando tareas muy distintas, tratan de cumplir un objetivo común”.<sup>765</sup>

Consecuentemente, la Empresa que concebimos en nuestro “mundo ideal” –nos referimos a la que responde a una *empresarialidad responsable*-, es la que evoluciona hasta el presente a través de centurias, desde la “empresa clásica” –ubicable en el nivel pre-convencional-, de la época de la Revolución Industrial. Vendrá luego, ya en el Siglo XX, la “empresa moderna” –de nivel convencional-, donde el factor humano comienza a ser considerado como aspecto estratégico. Y finalmente, llegaremos a la que incorporamos al *Modelo*: la Empresa como institución social de sujetos autónomos –la organización pos-convencional-, la que asume el respeto a la dignidad del ser humano. Lozano la caracteriza de la siguiente forma: “La socialización ya no se realiza por normas externas, ni por simbologías impuestas, sino a través del compromiso con unos valores mínimos compartidos y generados por todos los participantes en el proyecto organizacional”.<sup>766</sup>

En suma, cabe reiterar que las entidades con *reputación ética* que asumimos como formando parte de nuestro *Modelo Teórico*, potenciales generadoras de *desarrollo incluyente*, son consecuentes con lo que oportunamente expresara Lluís M. Pugès en su libro sobre Economía, Beneficio y Ética: “La empresa aparece con una responsabilidad

---

<sup>765</sup> Ibidem.

<sup>766</sup> Lozano Aguilar, J.F., 2004, pp. 169-170.

dinámica y creadora que se extiende al bien común, a la comunidad. Esta visión enriquecedora de la actividad económica ilumina el camino a seguir por el economista, si de veras pretende colaborar en la obra de aquellos «que han dado a los hombres del futuro razones para vivir y razones para esperar».<sup>767</sup>

En dicho escenario aspiramos –y así se integra en “M<sub>DI,v</sub>”–, a encontrarnos con la Empresa en la cual se hayan concretado los “seis principios de diseño” propuestos por White, en un esfuerzo por “estimular los instintos innovadores y competitivos de las empresas, a la par que se eleva el fin social, como meta primordial de la corporación”.<sup>768</sup> De acuerdo con Regil Castilla, dichos principios implicarían que: (1) El propósito de la corporación sometiera los intereses privados al servicio del interés público; (2) Las mismas debieran devengar ganancias justas para sus accionistas, mas no a costa de los intereses de otras partes interesadas; (3) Operarían de manera sostenible, satisfaciendo las necesidades de la generación actual, sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras, de satisfacer sus necesidades; (4) Compartirían la riqueza generada, equitativamente, con aquellos que contribuyan a su creación; (5) Serían gobernadas de forma participativa, transparente, ética y con rendición de cuentas; y (6) Los derechos corporativos no deberían de infringir el derecho de las personas naturales a gobernarse a si mismas, ni otros derechos humanos universales.<sup>769</sup>

En cuanto a los encargados de dirigir este tipo de Empresa, identificados por nuestro Modelo Teórico como *empresarios responsables* –sobre cuyo perfil insistiremos más adelante-, a la “ética personal se añade el peso de la responsabilidad”, según lo

---

<sup>767</sup> Pugés, L.M., 1970, p. 227.

<sup>768</sup> White, A., 2005.

<sup>769</sup> Álvaro de Regil Castilla, ob. cit., p. 4.

expresa Servan-Schreiber. El acierto o el error de sus acciones no sólo lo comprometen a él, sino a muchos otros: “a sus colaboradores, cuyo destino depende del estado de salud de la empresa; a sus clientes, que esperan un producto o un servicio de calidad a cambio de su dinero; a sus accionistas, que cuentan con los resultados. Ningún jefe dirige impunemente. Y el juicio moral de aquellos frente a los cuales se ha empeñado no es la menor de las sanciones que pueden pesar sobre él”.<sup>770</sup>

De su función, lo que en nuestro “mundo ideal” más apreciamos es la *empresarialidad*, la que se vincula la *eficiencia dinámica* que Kirzner define como “la capacidad para impulsar la perspicacia y el descubrimiento empresarial de un conocimiento que, previamente, no se concebía que se pudiera adquirir”.<sup>771</sup> Así, reiterando lo oportunamente expuesto, el acto empresarial será eminentemente coordinador, entendiendo la coordinación social no en su sentido estático o paretiano, sino en su sentido dinámico: “como un proceso en el que los participantes del mercado se dan cuenta de oportunidades de ganancia mutuamente beneficiosas que, una vez aprovechadas, ajustan múltiples errores previos”.<sup>772</sup>

### ***Los agentes considerados***

De acuerdo con lo graficado en el *Cuadro II*, y según lo hemos explicado en numerales anteriores, para el diseño y evaluación de las *dinámicas sociales* ( $\Delta_{G, RSE}$ ) que las respectivas iniciativas de *RSE* generan, hemos destacado la actuación de tres macro-categorías de agentes socio-económicos: el *empresario*, el *trabajador* y el *consumidor*. Adicionalmente y procurando una visión holística, se han incluido los siguientes

---

<sup>770</sup> Servan-Schreiber, Jean-Louis, 1991, p. 193.

<sup>771</sup> Kirzner, I. (1997). *How Markets Work: Disequilibrium, Entrepreneurship and Discovery*, Londres, Institute of Economic Affairs (IEA), Hobart Paper, n.º 133, p. 67.

<sup>772</sup> *Ibidem*.

factores “complejos”: la *Sociedad Mundial*, la *Sociedad Local*, el *Gobierno*, las organizaciones *Promotoras Privadas de la RSE* y el *Mundo no Humano*, definido este último como el entorno no humano en el cual actúa la Sociedad a la que pertenece cada persona. No obstante reconocer la contemporaneidad de roles –empresarios y trabajadores que son a la vez consumidores, por ejemplo-, analíticamente los consideramos como agentes particularizables, estratificándolos en las mencionadas tres categorías.

Complementariamente, el desarrollo del análisis del proceso social se basó en una segunda diferenciación, ahora dentro de cada categoría de agente-persona, identificando a los sujetos “responsables” –aquellos más comprometidos y sensibles a las iniciativas de *RSE*-, en contraposición a los que no reaccionan de igual modo. Entre los *empresarios*, los primeros estarían representados, en los indicadores estadísticos disponibles para España,<sup>773</sup> como “Líder” –cree en la *RSE* y la aplica-, “*Me Too*” –no acaba de creer en la *RSE* pero hace algo-, y “Rezagado” –cree en la *RSE* pero no la aplica-; los segundos incluyen, dentro de la misma estratificación, al “Indiferente” –no ve útil la *RSE* y no la aplica-, al “Detractor” –no cree en la *RSE*, ni la aplica-, y al “Inconsistente” –es escéptico ante la *RSE*, pero cree en su utilidad.

Asimismo, ya en el nivel meso, la estructuración ha respondido a factores de tamaño y posicionamiento en los mercados. En tal sentido, la categoría de *empresario* la hemos subestructurado, de acuerdo con las características de la institución de la cual es propietario o dirige, en las siguientes subdivisiones: (i) *Empresario de gran empresa líder en su mercado*; (ii) *Empresario de gran empresa seguidor o retador del líder del mercado*; (iii) *Empresario PYME líder dentro de su categoría*, considerando entre ellos,

---

<sup>773</sup> Forética, 2006, p. 33.

fundamentalmente, a las empresas de relevancia local; y (iv) *Empresario PYME*, más específicamente incluyendo a la mediana y pequeña empresa sin relevancia notoria en los respectivos mercados.

Los ensamblajes personales<sup>774</sup> que caracterizan a los *empresarios responsables*, responden fundamentalmente al predominio o priorización de determinadas características, de entre las incluidas en los “perfiles” enumerados en el *Inciso A.* del *Anexo II.* A los “valores éticos” -que necesariamente deberán estar presentes entre sus objetivos personales dominantes-, se adiciona su vocación por la protección del Medio Ambiente, su compromiso social, su educación formal, sus creencias, la dinámica cultural de su país de origen o de residencia actual, su proyecto de vida y “la razón de ser del empresario”. Aspectos tales como la prelación entre rentabilidad, sostenibilidad y reputación empresarial, serán indicadores de su adecuada y consistente categorización como *empresario responsable*. En lo técnico-gerencial, tendemos a vincular a este tipo de agente con mecanismos tales como la innovación, el aprendizaje continuo, la competitividad y el liderazgo, así como con la valoración del trabajo en equipo y del incentivo a la emergencia de “novedades” no planeadas.

Sus decisiones, de acuerdo con el “mundo ideal” en el cual realizamos nuestro análisis y diseño, implican la búsqueda de un cierto grado de consenso, pero siempre con una responsabilidad personal de fondo, asumiéndolas con una visión de medio y largo plazo. Su caracterización de fines y medios, acepta la inclusión de aquellos

---

<sup>774</sup> *E<sub>ii</sub>*: Ensamblaje personal instantáneo de creencias, valores, actitudes y representaciones teóricas y técnicas de la persona “i” en el instante “t”. “Por «creencias» se entiende el conjunto de concepciones, representaciones y conocimientos a los que la persona está adherida fiducialmente. Por «valores» se entiende el conjunto de criterios de valoración efectivamente utilizados por la persona para ordenar proyectivamente la acción y emitir juicios de valor. Por «actitudes» se entiende rasgos de carácter estable que introducen una determinación en ciertos aspectos de la acción. Por «representaciones teóricas» se entiende el conjunto de concepciones, representaciones y conocimientos relativos a los que la persona se adhiere en virtud de juicio. Por «representaciones técnicas» se entiende el conjunto de concepciones, representaciones y conocimientos relativos a la producción.

monetizables y no monetizables, en tanto que su visualización del entorno y la potencial *reflexividad* social frente a iniciativas de *RSE*, por la propia definición o tipología en que se ubica, necesariamente debe ser positiva. Cree en la capacidad de aprendizaje del propio Mercado y aprende él mismo de las lecciones obtenidas de acciones previas. Finalmente, el tamaño se constituirá en factor significativo, definiendo entre ellos, más allá de la actitud, la aptitud para incorporar iniciativas de *RSE*.

Por otra parte, los ensamblajes personales de los *consumidores* del “Modo Stockholder”, fundamentalmente responden a los asertos de Milton Friedman sobre la “ética en las organizaciones”, autor que enfatizara que “la única responsabilidad de las empresas debe ser maximizar beneficios”.<sup>775</sup> Los objetivos personales dominantes de estos agentes, priorizan el “crecimiento empresarial”, superando en muchas ocasiones a la propia “sostenibilidad empresarial”. Dentro de su dinámica ética, destaca una menor actitud de compromiso social, en tanto no necesariamente existirán diferencias en materia de dinámicas *cognitiva* y *cultural*. Su visión de la “Empresa, la Economía y la Sociedad”, seguramente será diferente a la postulada por los empresarios “Stakeholder”, así como también su “perfil empresarial”. Ahora el objetivo dominante será la rentabilidad, asociada a estrategias empresariales de liderazgo, con decisiones empresariales orientadas a la competitividad. Su caracterización de fines y medios, reconocerá exclusivamente, o casi exclusivamente, a los monetizables y de mercado, en tanto que en su conceptualización de la Empresa y la Sociedad, no tomará en consideración más que aquellas acciones de naturaleza comercial rentable, identificadas como “ $a_{i,t,CE}$ ”.

---

<sup>775</sup>: “There is one and only one responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud”. Friedman, M. (1962, p. 133). El artículo del *New York Times Magazine* del 13 de septiembre de 1970, le ofreció mayor difusión a este aserto.



La categoría general de *consumidor* también la hemos subdividido, en primera instancia, de acuerdo al mayor grado de sensibilidad hacia la *RSE*, frente a aquellos que generalmente identificamos como “compradores por precio”. En este último caso, según Forética,<sup>776</sup> encontraríamos a los ciudadanos españoles “Conformistas” –que tienden a considerar que la *RSE* es un asunto de las empresas; ellos personalmente no han actuado en consecuencia ni muestran tendencia a hacerlo-, y los “Detractores” –los que no dan importancia a la responsabilidad social de las empresas-. En el otro sector, entre los “responsables”, se ubicaría el ciudadano español “Comprometido” –el que declara conocer el concepto de *RSE* y haber penalizado a alguna compañía por realizar prácticas poco éticas o irresponsables-, así como los “Sensibles” –que dan importancia a la *RSE*, no han actuado en consecuencia, pero muestran claras tendencias a hacerlo (pagando más por los productos de empresas responsables o penalizando a aquellas que practiquen conductas poco éticas o irresponsables)-.

Por su parte, dentro de cada clasificación por “responsabilidad”, reconociendo no solamente la actitud sino también la aptitud, consideramos subcategorías de *consumidores*, establecidas de acuerdo con las respectivas capacidades de pago o niveles de ingreso. Cabe señalar que el Modelo Teórico no asume “clases” ni comportamientos, más allá de su influencia en la participación en una potencial o efectiva demanda agregada.

Los “perfiles” de los *consumidores responsables*, básicamente se caracterizan por su elevado contenido de “valores éticos”, su priorización por la persona, la familia y la Comunidad, así como su muy genuina apreciación de la integridad, veracidad, confianza y transparencia en el trato con las empresas. El compromiso social que sus *dinámicas éticas* “ $\delta^e_{ConsuresAI}$ ”, “ $\delta^e_{ConsuresIM}$ ” y “ $\delta^e_{ConsuresIB}$ ” reflejan, así como su

---

<sup>776</sup> Forética, 2006, p. 52.

enfoque de la “acción de compra”, otorgando un significativo grado de prelación a la responsabilidad social y medio-ambiental del oferente, también serán vectores relevantes para los correspondientes “Índices de conveniencia”, con los cuales se intente estimar los resultados estocásticos de los *nodos-decisión* involucrados en sus intenciones de Mercado, de acuerdo con lo que se establece, más adelante, en las respectivas *leyes instrumentales*.

Por el contrario, los *ensamblajes personales* “ $E_{ConsupreAI, t}$ ”, “ $E_{ConsupreIM, t}$ ” y “ $E_{ConsupreBI, t}$ ” de los *consumidores precio-beneficio*, se caracterizan por la prelación de los aspectos económicos entre sus objetivos dominantes y, en particular, con referencia a su perspectiva de la “acción de compra”, donde privan el “precio” y la sostenibilidad de la capacidad adquisitiva correspondiente, sin perjuicio de su inclinación por el seguimiento de tendencias (modas) y por una metodología de evaluación más intuitiva que razonada. Como integrantes del “Modo Stockholder”, su valoración económico-financiera y en especial de aspectos incorporados en planes “ $H_{it}$ ” con características estrictamente monetizables y de Mercado, tendrá prioridad sobre todo otro tipo de consideraciones, incluso aquellas vinculadas a distintas iniciativas de *RSE*.

Por tanto, sus respuestas, circunstancialmente favorables a “productos y servicios responsables”, solamente reaccionarán ante una eventual mejora en la relación *precio-beneficio*, emergente de la mayor productividad lograda por los *trabajadores responsables*. Al respecto de estos últimos, cabe señalar que también entre los *trabajadores* hemos impuesto subcategorías analíticas, de acuerdo con su desempeño en los sectores público o privado, luego de una primera diferenciación básica entre los “responsables”, y los que buscan en el mercado laboral exclusivamente la retribución monetaria a sus servicios.

### **Los tres pilares: fuerza, presencia y ponderación**

La “fuerza” de las acciones desarrolladas por los agentes –tanto formando parte de “ $\delta^2_{i, t, RSE}$ ” o constituyendo las consecuentes *reflexividades*-, en el marco de las *dinámicas sociales* ( $\Delta_{G, RSE}$ ) explicadas por nuestro *Modelo Teórico* “ $\overline{M_{DI,v}}$ ”, la propia evaluación estocástica de su efectiva “presencia”, y la ponderación o peso relativo de la primera -de acuerdo a la caracterización cuanti-cualitativa de sus ejecutantes-, se “valoran” de acuerdo con los siguientes tres tipos de “coeficientes”:

- (i) **Coeficiente Teórico-Técnico:** Representa la fuerza o impacto que le hemos asignado, según los correspondientes “perfiles” de los agentes, en nuestro “mundo ideal” y de acuerdo con nuestra intuición –fundada en la experiencia y en las investigaciones previamente realizadas sobre el tema-, a cada “impulso” o acción “ $a_{i, t, RSE}$ ”, y su respectiva *reflexividad*. En tanto esta primera versión no autoriza la ocurrencia de *reflexividades negativas*, sus valores estarán comprendidos entre “0” y “10”, siendo este último guarismo representativo de la máxima “fuerza”, ya sea de “impacto” o de “saldo social” generado por el *entorno racionante*.
- (ii) **Coeficiente Estocástico:** El encadenamiento de respuestas dicotómicas a los respectivos *nodos-decisión* distribuidos en los procesos o *dinámicas sociales* incorporadas en el *Modelo*, vinculados todos ellos a *funciones de densidad probabilísticas* o *funciones de distribución acumulativa* oportunamente sugeridas, establece el valor de este coeficiente, determinando la presencia (valor “1”) o la ausencia (valor “0”), en la correspondiente medición de potencia de cada una de las iniciativas de *RSE*.

- (iii) ***Coefficiente Real-Empírico:*** La información disponible sobre los escenarios macroeconómicos y/o institucionales respecto a los cuales el *Modelo* se aplique, se constituye en la fuente de datos que este tercer factor integra. Para esta primera versión, la segmentación y estratificación empresarial y de los mercados de consumo y trabajo de España y Uruguay –en especial en aspectos vinculados a la *RSE* y su potencial impacto-, han servido de base para la respectiva cuantificación. Sus valores quedarán comprendidos entre “0” y “1”.

Finalmente, cabe señalar que el Apartado 5. “El Modelo, su construcción y sus dinámicas” aporta los fundamentos que justifican las estimaciones de los *Coefficientes Teórico-Empíricos* realizadas, fuertemente condicionadas por los respectivos perfiles de los agentes involucrados. Asimismo, la evaluación sistémica realizada en los numerales 5.3.1 a 5.3.5, posibilitará la identificación de los *nodos-decisión* desde donde surgen los respectivos *Coefficientes Estocásticos*. Complementariamente, en el inciso 5.4 –trabajando con técnicas de “Análisis de Redes y Álgebra Matricial”, incorporamos los *Coefficientes Real-Empíricos* correspondientes a España y Uruguay.

### ***Limitantes a la primera versión***

La primera versión de nuestro *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente* ( $M_{DI,v}$ ), no autoriza la presencia de “impulsos simultáneos”. Consecuentemente, se evalúan *dinámicas sociales* ( $\Delta_G, RSE$ ) generadas a partir de la incorporación al Mercado de iniciativas de *RSE* por parte de un *Gran Empresario Líder Stakeholder* “*EstakeGEL*”,<sup>777</sup> sus “impulsos” intra e intermodales y, fundamentalmente, las

---

<sup>777</sup> Se trata de una categoría de empresarios que, dados los parámetros definatorios de sus respectivos perfiles, reconocen “determinados deberes y valores que van más allá de (sus propios) intereses, tales como los derechos humanos y la promoción de los valores éticos por parte de las empresas”. Por su parte

*reflexividades* esperables desde los agentes “impactados”. Por tanto, no se permite el origen de similares iniciativas desde otros *empresarios, consumidores* o *trabajadores*.

La limitación de diseño antes expuesta responde, en primer lugar, a nuestra intención de procesar una versión simple, capaz de ser enriquecida, gradualmente, con los futuros aportes de contrastes econométricos basados en sus *leyes* y las aplicaciones sucesivas del propio *Modelo Teórico* propuesto. Por otra parte, el ámbito real-empírico en el cual focalizamos nuestra investigación, no reviste expectativas significativas de “presión social” exógena, incluso de parte de *consumidores y trabajadores responsables*. En efecto, el bajo porcentaje de consumidores españoles (23%) que, aún hoy, declara conocer el concepto de *RSE*, así como el 57% de los ciudadanos que entiende que la *RSE* “es un asunto de las empresas”,<sup>778</sup> sirven de sustento estadístico a nuestra opción.

### ***Hacia el Álgebra Matricial***

La construcción del *Modelo Teórico* propuesto, se ha focalizado en el análisis de la interacción de *dinámicas personales* en la realidad externa, de acuerdo con los respectivos *planes de acción*. Consecuentemente, se procedió al análisis micro-comportamental del *empresario*, del *trabajador* y del *consumidor*, en particular ante la implementación de “ $\delta^2_{i, t, RSE}$ ” con iniciativas de *RSE* y su consecuente *reflexividad*, estructurando y analizando el proceso social generado, en un marco general como el que se expone en la *Síntesis gráfica* expuesta en el *Cuadro XVI*. Descrita la trama de “planes de acción proyectivos” según los instrumentos de “Análisis de Procesos” adoptados, de la evaluación e identificación de “impulsos”, y “saldos sociales” consecuentes, han

---

y en lo relativo al tamaño y posicionamiento en el Mercado, se incorpora en esta tipología a la “Gran empresa, líder en su mercado”.

<sup>778</sup> Forética, 2006, p. 33.

surgido las “oportunidades” de emergencia de “novedades éticas”, de acuerdo con la reconstrucción de los “planes originales” por parte del *empresario*, adecuando la *realizabilidad* y la *consistencia* al *entorno racionante*,<sup>779</sup> y promoviendo, con ello, ajustes estructurales endógenos que contribuyan a un *desarrollo económico incluyente*, objetivo principal de nuestro *Modelo Teórico*, su caracterización y sus *leyes*.

El esquema instrumental se aplicó inicialmente en el ámbito de la microeconomía del comportamiento, a escala individual-persona (*empresario*, *trabajador* y *consumidor*) e influyendo el nivel meso -la organización socio-económica “empresa”- en la discrecionalidad intramodal y en la delimitación del alcance del “impulso” y de la potencialidad de la consecuente *reflexividad*. Lo actuado fue luego expandido a un ámbito matematizado, una vez incorporados los instrumentos que las técnicas de Análisis de Redes y la propia Álgebra Matricial nos han aportado. En el numeral siguiente, abundaremos en los detalles de este tipo de *leyes instrumentales* relativas al *Modelo* “ $M_{DI,v}$ ” y su sistema legal “ $\Lambda_v$ ”.<sup>780</sup>

## 6.2 Leyes Instrumentales

La construcción de “ $\overline{M_{DI,v}}$ ” y, consecuentemente, su contenido y poder explicativo, responde a la conjunción de diversos instrumentos de análisis que, innovativamente, hemos interconectado, a los efectos de obtener una visión holística de la fenomenología que las iniciativas de *RSE* generan, en términos de *dinámicas sociales*  $\Delta_{G, RSE}$ . A continuación exponemos, a modo de *leyes instrumentales*, las aclaraciones

---

<sup>779</sup> Racionamiento de la acción individual «impuesto» por la *dinámica social*.

<sup>780</sup>  $\Lambda_v$ : Caracterización de sistemas legales de “ $\Sigma_v$ ”, con especial énfasis en las consecuencias esperables de comportamientos emergentes de iniciativas de *RSE* en las diferentes sociedades a considerar y en los diversos agentes incorporados en este primer análisis.

que consideramos necesarias para la comprensión y correcta utilización de nuestro *Modelo Teórico*.

- i.1 La metodología de evaluación que el *Modelo* propone, focalizada en las *dinámicas sociales* impulsadas por iniciativas de *RSE* originada en la Empresa y “reflexivamente” incentivada por sus *stakeholders*,<sup>781</sup> tiene su punto de partida en el diseño de los “mapas”<sup>782</sup> resultantes de la concurrencia de *dinámicas personales* “ $\mathcal{D}_{i, t, RSE}^2$ ” emergentes de agentes empresariales actuando con *RSE*, de acuerdo con las consecuencias del “saldo social” proveniente de la *reflexividad* de los diversos grupos de interés.<sup>783</sup> Tal es la trascendencia de esta última que, como ya lo adelantáramos, de su grado de repercusión en el *empresario*, dependerá –a nuestro criterio-, la propia sostenibilidad del actual impulso de *RSE* en el espacio iberoamericano.<sup>784</sup>
- i.2 El “desarrollo” -de acuerdo con el enfoque de “Planes de acción” que hemos adoptado como base teórico-instrumental del *Modelo*-, es la consecuencia de la aplicación de los mismos, en tanto sus “re-

---

<sup>781</sup> Los grupos de interés sobre la gestión de la empresa: clientes, proveedores, competencia, inversores, empleados, reguladores y la comunidad en general.

<sup>782</sup> Encinar y Muñoz, 2005a, p. 603.

<sup>783</sup> La presencia, despliegue y repercusión de la propiedad de *reflexividad*, se fundamenta en la capacidad del sujeto de verse modificado por su propia acción, y dicha capacidad es, junto con el (intento de) despliegue de la acción personal, determinante de la actividad individual y social. (Encinar y Muñoz, 2005a, p. 602).

<sup>784</sup> Encinar y Muñoz afirman que “tras el momento genuinamente individual de la *constitución* de los planes –por ejemplo, la decisión empresarial de incorporar determinados componentes de la *RSE*-, se genera otro, coincidente con la *ejecución* y la *evaluación*, que trasciende la frontera de lo individual y que es «social», esto es, producto de concurrencia múltiple” (Encinar y Muñoz, 2005a, p. 601).

construcciones” darán lugar al “cambio económico”.<sup>785</sup> Son las *dinámicas* las que constituyen y explican la *autoorganización*: los cambios en los elementos estructurales del sistema económico son causados por los cambios en la interacción de los planes de acción. En este ámbito, las “novedades” surgen como elementos endógenos. Si no existieran éstas, posiblemente tendríamos solamente “crecimiento”. Pero si a las “novedades”, le sumamos luego la *reflexividad ética*, tendremos *desarrollo incluyente*.

- i.3 Las *novedades* –pieza central de “ $\overline{M_{DI,v}}$ ”, en el contexto del esquema de los “Planes de acción”: (a) Aparecen durante la etapa de “constitución” de los planes de acción; (b) Su emergencia se debe a que los agentes han descubierto nuevas acciones y objetivos; (c) Pueden surgir como fruto de una dinámica interna del agente o, alternativamente, por la interacción entre ellos; (d) Requieren ser incorporadas por los agentes en sus planes de acción para emerger, aspecto que pone de relieve la importancia de incorporar la *RSE* a los *Mapas y Temas Estratégicos* de la Empresa;<sup>786</sup> y (e) Las novedades se “diseminan” a través de la interacción de los planes de acción de los respectivos agentes, los que evalúan y aprenden sobre inconsistencias y configuraciones, en una dinámica compleja. En nuestro *Modelo*, sólo aquellas que afecten a la propia priorización de los rangos

---

<sup>785</sup> “Un dinámico cambio estructural endógeno, con potencial de inducir o generar novedades”. Dos son las condiciones requeridas para su *autoorganización*: (i) Es necesario que las interacciones entre los agentes generen, de tiempo en tiempo, cambios estructurales endógenos, tanto en su dinámica cognitiva como en su dinámica ética; y (ii) Con cierta frecuencia, deberán aparecer “novedades” (Rubio de Urquía, 2003, p. 68).

<sup>786</sup> Kaplan & Norton, 2004.



jerárquicos de objetivos –de tipo “C2 dada R2”-, podrán generar procesos de *desarrollo incluyente*.

i.4 La *dinámica social* representada en el *Anexo III*, que sirve de referente general y básico para el desarrollo posterior, como lo explicáramos en numerales anteriores, implica el reconocimiento de la siguiente secuencia micro-comportamental, generadora de eventuales ocasiones de *desarrollo económico incluyente*, a partir de re-construcciones calificadas de *novedades éticas*:

i.4.1 Los diversos agentes, a partir de sus respectivos *ensamblajes personales* pre-existentes ( $e^{-}_{it}$ ,  $e^{-i}_{it}$ ,  $e_{it}$ ,  $e^{*}_{it}$ ), contruidos según perfiles emergentes de las opciones parametrizables descritas en el *Anexo II*, aplican su *dinámica de formación de ensamblajes* “ $E_{it}$ ” ( $\neg\delta^I_i$ ),<sup>787</sup> tanto para “ $H^i_t$ ” como para “ $\hat{H}^i_t$ ” y de adopción de haces “ $H_{it}$ ” de la persona “i”, incorporando el “principio económico” e integrando, eventualmente, iniciativas de *RSE* o “reaccionando” frente a ellas, para todo lo cual toman en consideración al *Medio no Humano*, anterior ( $U^{-}_t$ ) y presente ( $U_t$ ). En otros términos, desarrollan un *Proceso Asignativo Personal Instantáneo* ( $PA_{it}$ ).

i.4.2 Seleccionado el «Haz de planes de acción personales instantáneos de la persona “i” en el instante “t”, ( $H_{it}$ )», tendrá lugar la «caracterización de las relaciones ligando entre sí a “ $a_{it}$ ” –la acción personal efectivamente concretada por la persona “i” en el

---

<sup>787</sup> Implica la aplicación de las dinámicas *ética* ( $\neg\delta^e_i$ ), *cognitiva* ( $\neg\delta^c_i$ ) y de *transporte de información* ( $D^{inf}_G$ ).

momento “t”, con la que dicha persona había proyectado e incluido en su haz de planes “ $H_{it}$ ”, sin desconocer la presencia de “acciones no planeadas”», dinámica social identificada como “ $\delta_{it}^2$ ”.

i.4.3 Finalmente, la confluencia de las diversas “ $\delta_{it}^2$ ” procedentes de los agentes interactuantes en el proceso social, enmarcadas en la coyuntura del *Medio no Humano* ( $U_t$ ), constituyen la *dinámica social* ( $\Delta_G, RSE$ ) que explica analítico-sistémicamente la *reconstrucción* de los *ensamblajes personales* originales y, de producirse la emergencia de *novedades éticas*, dará lugar a *desarrollos económicos incluyentes*.

i.5 El enfoque metodológico antes expuesto, se desarrolla de acuerdo con la siguiente secuencia:

i.5.1 En primer término, se evalúan las *dinámicas de formación de ensamblajes previos*”, en los instantes “t-n”;

i.5.2 Se aplican luego los instrumentos de “Análisis del Proceso”, obteniéndose las respectivas justificaciones de los *Coefficientes Teórico-Técnicos*, así como la identificación general de potenciales interrelaciones entre los agentes, todo ello según la secuencial ocurrencia de *Procesos Asignativos Personales Instantáneos* ( $PA_{it}$ ) y de las respectivas “ $\delta_{it}^2$ ”, interrelacionadas todas ellas por la *dinámica social* ( $\Delta_G$ ) que se produce en el *medio humano y no humano*. La caracterización de los *nodos-decisión* como variables dicotómicas y la recomendación de métodos de estimación, así

como la incorporación preliminar de distribuciones teóricas de probabilidades, constituyen la base para la estimación de los correspondientes *Coefficientes Estocásticos*;

i.5.3 La disponibilidad de los instrumentos de “Análisis de Redes” y del Álgebra Matricial, finalmente nos permitió trascender la frontera estrictamente teórico-conceptual, para incorporarnos al ámbito algebraico, delimitando, luego de una previa evaluación gráfica de las interrelaciones más probables –en versiones avanzadas, la fundamentación resultará de procesos matemático-estocásticos-, las interrelaciones apropiadas para su incorporación en las matrices sociométricas, de las que obtuvimos las *Potencias de Desarrollo Incluyente* de cada uno de los tipos de iniciativas de RSE; y

i.5.4 Por último, -dicho esto sin perjuicio del caudal expansivo del esquema analítico-sistémico propuesto y aplicado, que sugerimos en el numeral 4.8-, se cuantifican los *Coefficientes de Participación Potencial* estimados por esta primera versión del *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente*.

i.6 La aplicación detallada de la metodología general de evaluación de las *dinámicas personales y sociales*, la hemos implementado de acuerdo con técnicas adaptadas desde las ciencias empresariales, identificadas mayoritariamente como instrumentos de “Análisis de Procesos”. Los componentes de la estructuración gráfica, se especifican en el numeral 4.6 de este Informe, en tanto que su implementación se expone en los Apartados 5.2 y 5.3.

- i.7 El diseño de la “red”, que detalladamente refleja las interacciones sociales involucradas en el *Modelo*, se inicia en el instante “ $t-n$ ”, tiempo en el cual acontecen las decisiones y acciones de lo que, en nuestro “Análisis de Proceso”, hemos identificado como el “origen”. Entonces ocurren las *dinámicas* “ $-\delta^1_i$ ” de *formación de ensamblajes personales* “ $E_{ii}$ ”, que gráficamente se exponen en las páginas 2 a 5 del *Anexo V*, las que son evaluadas en el numeral 5.2. Los cinco componentes del “Modo Complejo” tienen significativa influencia sobre los dieciocho agentes-persona considerados, contribuyendo a la construcción de sus respectivas *dinámicas ética, cognitiva, de transporte de la información y cultural*.
- i.8 Las interrelaciones socio-económicas emergentes de la puesta en práctica de diversas iniciativas de *RSE*, cuya ocurrencia tendrá lugar en los instantes “ $t$ ” y “ $t+1$ ”, según se desarrollen los correspondientes *Procesos Asignativos Personales Instantáneos* ( $PA_{ii}$ ) y las respectivas *dinámicas sociales* ( $\Delta_G$ ), en buena medida dependerán de los mencionados *ensamblajes personales* “ $E_{ii}$ ”, diseñados de acuerdo con las opciones de “perfiles” detalladas en el *Anexo II*.
- i.9 En esta primera versión, las “decisiones adoptadas” son el producto de nuestra intuición, fundada en las investigaciones desarrolladas sobre el tema, con fuentes propias y de terceros. Sin embargo, cabe nuevamente destacar el carácter estocástico del potencial explicativo y predictor de “ $\overline{M_{DI,v}}$ ”, en la medida que sus *nodos decisionales* y principales factores de entorno, si bien son objeto de una potencial parametrización, no constituyen un esquema determinístico, según las distribuciones o

funciones de densidad probabilística a que se sujetan sus momentos estadísticos esperables. Esto último reviste trascendental importancia para una verificación de hipótesis, una vez la temática avance y se cuente con información suficiente para proceder a las consecuentes pruebas y contrastes empíricos de sus *leyes*.

- i.10 Por tanto, la resolución dicotómica (SI-NO) de los múltiples *nodos-decisión* que integran la *dinámica social* desarrollada a partir de las diversas iniciativas de *RSE* –los que, matemáticamente encadenados, determinan los *Coefficientes Estocásticos* y, por tanto, la efectiva existencia del “impulso” o de la consecuyente *reflexividad*-, reflejan una significativa dependencia estocástica de la respuesta a obtener para cada *nodo-decisión*, respecto de los correspondientes “perfiles” de los agentes involucrados –previamente ordenados y escalarizados según su mayor o menor *responsabilidad social*.
- i.11 El carácter dicotómico de los *nodos-decisión* -contituyéndose los resultados esperados en “variables dependientes dicótomas”-, fundamenta que recomendamos la utilización de *Modelos Probit*, de acuerdo con una función de distribución acumulativa (FDA)<sup>788</sup> normal.. La probabilidad de un SI o un NO, dependerá del respectivo *índice de conveniencia no observable* ( $I_i$ ), el cual, con calidad de *variable latente*, quedará determinado según la siguiente formulación:  $I_i = \beta_0 + \beta_n X_{ni}$ ,

---

<sup>788</sup> “La FDA de una variable aleatoria X es sencillamente la probabilidad de que ésta tome un valor menor o igual a  $x_0$ , donde  $x_0$ , es algún valor numérico especificado de X. En resumen,  $F(X)$ , la FDA de X, es  $F[X = x_0] = P(X \leq x_0)$ . (...) Por razones históricas al igual que prácticas, las FDA comúnmente seleccionadas para representar los modelos de respuesta 0-1 son: 1) la logística y 2) la normal; la primera da lugar al modelo *logit* y la última, al modelo *probit* (o *normit*).

donde “ $X_{ni}$ ” representa la caracterización o elementos de los “perfiles” de los agentes decisores.

- i.12 La búsqueda de oportunidades de emergencia de *novedades éticas*, implicó adoptar un enfoque que, a partir de reconocer la inviabilidad empírica del modelo neoclásico walrasiano –un “saldo social no racionado, según una *dinámica de coordinación plena tautológica*”-, evalúa fundamentalmente las *dinámicas sociales con saldo social racionado*, de acuerdo con iniciativas de *RSE* incorporadas a un *entorno racionante*, entendiendo por tal al racionamiento de la acción individual “impuesto” por la *dinámica social* ( $\Delta_G, RSE$ ).
- i.13 La secuencia analítica –basada en el esquema de Encinar y Muñoz, implementado por nosotros de acuerdo con técnicas de diseño y evaluación de procesos-, consiste en verificar qué tipo de *reflexividad* genera cada uno de los *stakeholders*, a partir de la iniciativa de *RSE* emanada de un *empresario responsable*, y cuáles son las reacciones de este último o, en términos de los autores mencionados, “sobre qué parte analítica de su plan de acción «volverá» para incorporar en ella la información que le presta la *dinámica social* resultante, en la forma de un racionamiento para su acción nocional o planeada”.<sup>789</sup> (Ver *Cuadro XXIV*).
- i.14 El énfasis de los “Análisis de Procesos” expuestos en el numeral 5.3, se ha centrado en la identificación de las re-construcciones generadas en espacios empresariales propios de organizaciones que incorporan a la

---

<sup>789</sup> Encinar y Muñoz, 2005a, p. 604.

*RSE* en sus temas estratégicos, generando lo que Dalla Costa denominara un *plan strat-ético*. En tales casos, nos encontraríamos frente a verdaderas *dinámicas de revisión estructurantes*, donde la *reflexividad* provoca un cambio estructural destinado a eliminar, remover o modificar el racionamiento que la *dinámica social* impone, buscando la modificación y/o sustitución de la «*R2~*» inicial, e intentando que “las *dinámicas individuales* sobre las que opera la *reflexividad*, sean susceptibles de inducir, tras dicha operación, *dinámicas sociales* renovadas”.<sup>790</sup> En suma, modificando la propia escala de objetivos o fines dominantes, se constituyen en oportunidades de *desarrollo incluyente*.

- i.15 No obstante, también han sido objeto de estudio las *dinámicas de “adecuación acomodante de C1 dada R2”*, por las cuales se generan procesos de *aprendizaje operativo*, adecuando los medios a los fines, según el “mensaje” del *entorno racionante*. Con relativa similitud, adicionalmente fueron consideradas las *dinámicas de revisión completa de la acción individual, C1 y C2, dada R2*”, como estrategia de “ética oportunista” por parte de la empresa, donde mediante un ajuste meramente “*acomodante u operativo*”, adapta su *dinámica empresarial* a los valores dominantes en la sociedad con la que interactúa.
- i.16 La evaluación del comportamiento de los *empresarios responsables*, se realizó de acuerdo con la consideración de la *RSE* como significativo *activo intangible*. Por tanto, a partir de los criterios de Kaplan & Norton sobre “la conversión de los *activos intangibles* en resultados

---

<sup>790</sup> Encinar y Muñoz, 2005a, p. 606.

tangibles”,<sup>791</sup> nuestro *Modelo Teórico* evalúa el comportamiento estocástico del *empresario*, considerando a la *RSE* como un cuarto *activo intangible* de la “perspectiva de aprendizaje y crecimiento”. Consecuentemente, se promueve su valuación económica a través del “enriquecimiento” de los demás activos tangibles e intangibles de la Empresa, mediante su integración entre los respectivos *Temas Estratégicos*.

- i.17 En una segunda fase, y procurando estimar la “fuerza” o potencia relativa de las relaciones identificadas -en términos de “impulsos” y eventuales *reflexividades*-, durante el “Análisis de Procesos”, se incorporan nuevas técnicas -los instrumentos del “Análisis de Redes”-, los que aportan esquemas gráficos y algebraicos para la cuantificación y ponderación de dichos vectores, constituyéndose en el “puente” entre el ámbito de la *praxis* teórico-económica y el espacio de la Economía Aplicada. A partir de esta etapa del diseño, nos interesa más que los desarrollos individuales, la «información relacional»: los contactos y conexiones que vinculan un agente con otro y que no pueden ser reducidos a sus propiedades individuales.<sup>792</sup> Todo ello nos permite avanzar -apoyados en el Álgebra Matricial-, desde la evaluación teórica, hacia un ámbito propicio para el ejercicio econométrico.
- i.18 En esta nueva realidad instrumental, los procesos o *dinámicas sociales* antes diseñadas, quedarán desde ahora constituidas como “redes

---

<sup>791</sup> Kaplan, R.S. y Norton, D.P., 2004.

<sup>792</sup> Scott, J. (2000). *Social Network Analysis – A Handbook*. (Second Edition), Sage Publications Ltd., London, 2000.



sociales”,<sup>793</sup> para ser estudiadas con el consecuente instrumental de análisis. Las diversas *acciones totales* desplegadas (o su intento) por los empresarios, darán lugar a “relaciones”<sup>794</sup> con los *consumidores* y *trabajadores*, así como con los integrantes del *Modo Complejo* en el que incluimos a aquellos actores “no personas”. En su oportunidad, surgirán *reflexividades* desde los agentes “impactados” por los respectivos “impulsos”. Y, fundamentalmente, la *coordinación social* o potencial *reconstrucción de planes personales originales*, son evaluadas como “conexiones reflexivas” o *loops*.

- i.19 Los agentes intervinientes en el *proceso social*, ahora se integran como “nodos de referencia” o puntos terminales de “interrelaciones direccionadas”, calificándoseles, según su “grado de recepción (“dI” o *indegree*)” y “grado de emisión (“dO” o *outdegree*) de “impulsos” y *reflexividades*, en *Nodos (o agentes) aislados*, *Nodos transmisores*, *Nodos receptores*, *Nodos cargadores* y *Nodos ordinarios*, todo lo cual se grafica en el *Cuadro XXV*, con la correspondiente explicación en sus páginas inmediatas.
- i.20 Los *Coefficientes Teórico-Técnicos* inicialmente estimados en la primera fase -“Análisis de Procesos”-, serán ahora enriquecidos por esta nueva instancia de evaluación, para lo cual los 23 agentes considerados son reordenados según los siguientes tres “modos”: (a) el “Modo

---

<sup>793</sup> “Consiste en un conjunto finito de grupos de actores y las relaciones existentes en ellos” (Wasserman & Faust, 1998, p. 18).

<sup>794</sup> “El conjunto de conexiones de un tipo específico entre los actores de un grupo se denomina «relación». Por ejemplo el conjunto de amistades entre pares de alumnos de un grupo escolar. En cada par, se pueden medir distintos tipos de relaciones: entre dos países, por ejemplo, relaciones diplomáticas y comerciales” (Wasserman & Faust, 1998, p. 18).

Stakeholder”, donde ubicamos a aquellos agentes “persona” más sensibles a las iniciativas de *RSE*, caracterizados por la mayor potencia de sus *reflexividades* intramodales; (b) el “Modo Stockholder”, conteniendo al resto de los agentes “persona”, impactados eventualmente por “impulsos” intermodales y con *reflexividades* de menor alcance, generalmente motivadas por estímulos o “incentivos” de y hacia el Mercado; y (c) el “Modo Complejo”, integrado por el “Medio No Humano”, la “Sociedad Mundial”, la “Sociedad Local”, los “Gobiernos” y los “Promotores Privados de RSE”.

- i.21 El instrumental de “Análisis de Redes”, adaptado e incorporado en nuestro esquema analítico-sistémico, diferencia gráficamente las distintas relaciones detectadas entre los “nodos” o agentes interactuantes en el *proceso social*. Consecuentemente, se establecen con un trazado específico a su direccionalidad -“impulsos” vs. *reflexividades*-, así como por su calidad “intramodal” e “intermodal”. La simbología utilizada para la “re-construcción de planes personales” –una línea curva reflexiva sobre el propio “nodo”-, también muestra diferencias de trazado, representando, aquellos comportamientos graficados con línea discontinua, a *autorreflexividades* concretadas según *acomodaciones de medios a fines* (C1 dada R2). Por el contrario, secuencias que incorporen a “C2” –las que generan *dinámicas de revisión estructurantes* promotoras de emergencias de *novedades éticas* y de *desarrollo incluyente*-, las destacamos con trazo continuo.

- i.22 La representación gráfica obtenida de esta segunda fase, posibilita un análisis de las respectivas *dinámicas sociales* “ $\Delta_G, RSE$ ”, de acuerdo a conceptos e indicadores como el “grado del nodo” o representatividad de cada agente en el proceso social, su “prestigio”, su “prominencia” y la “densidad” de las interrelaciones generadas por cada tipo de iniciativa de *RSE*, sin perjuicio de destacar los *nodos aislados* y el “grado de vulnerabilidad de la red”, previa identificación de “puntos de corte” y eventuales “puentes”, de acuerdo con lo oportunamente explicado en el Apartado 4. “Aspectos metodológicos e instrumentales – Un esquema analítico-sistémico innovador”.
- i.23 La tercera fase se identifica con la incorporación del instrumental sociométrico, mediante el cual avanzamos hacia la nomenclatura matricial. Las distintas instancias que las iniciativas de *RSE* provocan en los diversos *stakeholders*, ya fueron “valoradas”,<sup>795</sup> tanto por sus “impulsos” como por las *reflexividades* emergentes, todo lo cual se ha incorporado en las correspondientes “sociomatrices”. De esta forma, las respectivas matrices se constituyen en la expresión de la presencia o ausencia de impactos de las diversas *acciones totales* sobre los distintos agentes considerados, así como de referencias indirectas a repercusiones desde el resto del espectro social.

---

<sup>795</sup> “Una «gráfica valorada» es una gráfica donde cada una de las líneas representa un valor, siendo este valor la cantidad de relaciones existentes entre cada nodo o, también, el valor en dólares de las importaciones de un país desde otro. La densidad en una gráfica valuada se mide como el promedio de los valores de las líneas presentes respecto al total de líneas. (...) En este caso, en una socio-matriz la entrada en la celda  $x_{ij}$  es el valor asociado a la línea entre ambos nodos  $i$  y  $j$ . (...) En una socio-matriz, la “reflexividad” está codificada en la diagonal, la que tomará para los elementos  $x_{ii}$  el valor 1” (Wasserman & Faust, 1998, pp. 140-145, 153 y 164).

i.24 El esquema analítico-sistémico diseñado para “ $\overline{M_{DI,v}}$ ”, requiere de la construcción de las siguientes tres matrices sociométricas interrelacionadas:

i.24.1 La “*Matriz Impulso* « $X_{rse,i}$ »” -en esta primera versión del *Modelo Teórico*, una matriz cuadrada de orden “23 x 23”, respondiendo a los veintitrés agentes considerados-, incorpora, como sus “elementos”, a la valoración de los “impulsos” identificados en las *dinámicas sociales* “ $\Delta G, RSE$ ” que las diversas tipologías de RSE generan, de acuerdo a una escala que asciende desde una eventual inexistencia de capacidad de “impactos” (valor “0”), hasta una fuerza máxima de “10”;

i.24.2 La “*Matriz Traspuesta de Reflexividad* « $X'_{rse,r}$ »”, incluyendo como sus componentes a las *reflexividades* que provocan los “impactos” de las respectivas acciones “ $a_{i, t, RSE}$ ”, provengan de relaciones intra o intermodales. Su cuantificación responde a una escala similar a la de la matriz anterior, establecida en forma ascendente de “0” a “10”, no permitiendo, esta primera versión, la presencia de posibles casos de *reflexividades negativas*. Por razones instrumentales, se utiliza la “traspuesta” de la verdadera “matriz de reflexividad”. Su diagonal sirve de soporte a los elementos representativos de los procesos de re-construcción o *loops*, generadores de la emergencia de *novedades éticas*; y, por último,

- i.24.3 La “*Matriz Potencia*  $\langle X_{rse,p} \rangle$ ”, Para la determinación de los escalares correspondientes a cada una de sus “celdas”, se procede a multiplicar los elementos de las dos anteriores matrices con posiciones similares, cuantificándose así la “*Potencia Impulso-Reflexividad*” como el respectivo producto de ambos. Cabe destacar que no se trata de una operación de “multiplicación de matrices”, sino de un recurso instrumental que hemos diseñado, de acuerdo con la siguiente formulación:  $X_{rse,p} = [x_{ij,p} = (x_{ij,i} \text{ de } X_{rse,i})(x_{ij,r} \text{ de } X'_{rse,r})]$ ; donde  $i = n1, \dots, n9, m1, \dots, m9, MNH, SM, SL, PPRSE$ ;  $j = n1, \dots, n9, m1, \dots, m9, MNH, SM, SL, PPRSE$ ; y  $rse = vpe, ate, ac, pma, mr$ .
- i.25 Los “elementos” de las matrices  $\langle X_{rse,i} \rangle$  y  $\langle X'_{rse,r} \rangle$ , surgen de los respectivos productos de los *Coefficientes Teórico-Técnicos* –construidos durante la fase de “Análisis del Proceso” (ver numeral 5.3) y ratificados en el “Análisis de Redes” (ver numeral 5.4)-, condicionados por los *Coefficientes Estocásticos* –estimados en esta primera versión del *Modelo Teórico*, según nuestra intuición, con valores “0” o “1”-, y ponderados por los *Coefficientes Real-Empíricos* –con valores comprendidos entre “0” y “1”-, representando estos últimos al estado de la cuestión en los escenarios seleccionados para el diseño: España y Uruguay.
- i.26 La “*Matriz Potencia*  $\langle X_{rse,p} \rangle$ ” proporciona los elementos para el cálculo de la “*Potencia de Desarrollo Incluyente*” de cada una de las iniciativas de RSE, de acuerdo con la formulación siguiente:  $Potencia DI_{rse} = \Sigma x_{ij,p} \text{ de } X_{rse,p} / Max (\Sigma x_{ij,p} \text{ de } X_{rse,p})$ , donde el máximo teórico incorporado en

el denominador, se obtiene cuando los respectivos *Coeficientes* alcanzan sus mayores valores. Y una vez normalizadas las mencionadas “potencias” –sobre base “1”-, se obtendrán los respectivos *Coeficientes de Participación Potencial*,<sup>796</sup> representativos de la capacidad relativa de las diversas *dinámicas* “ $\delta^2_{i, t, RSE}$ ”, para impulsar la emergencia de *novedades éticas* que promuevan un mayor grado de *desarrollo incluyente*.

### 6.3 Leyes Generales

El sistema “ $\Lambda_{DI,v}$ ” de “ $M_{DI,v}$ ”, incluye, como su estructura  $(S_{1v}, S_{2v}) \xrightarrow{v} L_v$ , a las siguientes *leyes generales*, aplicables a todas las tipologías de *RSE* que pueden ser interpretadas por nuestro *Modelo Teórico*.

- g.1 De acuerdo con la capacidad explicativa de nuestro *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente* y, en especial, de la caracterización del “mundo ideal” según el cual se ha diseñado, corresponde afirmar que, en el marco de coyunturas socio-económicas como las de España y Uruguay, las iniciativas con mayor impacto esperable serían las vinculadas a “Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo « $RSE_{ATE}$ »”. En segundo término, le seguirían las intervenciones de “Apoyo a la Comunidad « $RSE_{AC}$ »”. El tercer lugar le corresponde a las acciones de “Marketing Responsable « $RSE_{MR}$ »”. Finalmente, en los dos últimos grados de “potencia” esperable, encontramos a las iniciativas de “Protección del Medio Ambiente « $RSE_{PMA}$ »” y de “Valores y Principios Éticos « $RSE_{VPE}$ »”.

---

<sup>796</sup> Coeficiente  $DI_{rse} = (\text{Potencia } DI_{rse} / (\Sigma \text{ Potencias } DI_{rse}))$ ; donde “rse” = vpe, ate, ac, pma, mr.

- g.2 Sostenibilidad y profundidad en la aplicación de los distintos tipos de iniciativas de *RSE*, son los vectores que más crean la necesaria confianza en los agentes “impactados”, impulsando *reflexividades* positivas, las que se constituyen en “incentivos” a la implementación de acciones responsables “ $a_{i, t+n, RSE}$ ”. Consecuentemente, en el instante “t” de todo desarrollo, identificando por tal al “corto plazo”, no es significativamente esperable una reacción favorable de parte de *consumidores* y *trabajadores*, más allá de su grado de sensibilidad social.
- g.3 Consecuentemente, cabe señalar que sólo la presencia en los haces de planes personales seleccionados “ $H_{i, t+n, RSE}$ ” y en las correspondientes *dinámicas* “ $\delta^2_{i, t+n, RSE}$ ”, de acciones “ $a_{i, t, RSE}$ ” sostenidamente aplicadas y “coordinadas” de acuerdo con re-construcciones de tipo «“C2” dada “R2”» -una genuina generación de cambios del ordenamiento de objetivos dominantes a favor de la responsabilidad social de las empresas-, posibilitará la emergencia de *novedades éticas* y del *desarrollo incluyente*. Las demás re-construcciones, sean de tipo «“C1” dada “R2”» (adecuación acomodante de medios a fines), o incluso de “C2” transitorias, podrán implicar variaciones circunstanciales en las rutinas comercial-empresariales “ $a_{i, t, CE}$ ”, pero sin transformación socialmente responsable de los ensamblajes ( $E_{i(t+n)}$ ), lo que así apreciado por la *Sociedad Mundial* y la *Sociedad Local*, no producirá cambios significativos en la valoración social de la empresa.
- g.4 Por tanto, son los instantes “t+1”, y especialmente “t+n” -el mediano y el largo plazo-, los que la *RSE* -como *activo intangible*-, requiere para

manifestar su “encadenamiento de valor”. Entonces, y en la medida que los *empresarios responsables* profundizan en la implementación de *dinámicas* “ $\delta^2_{i, t+n, RSE}$ ”, se generan procesos endógeno-estocásticos con potencial emergencia de *novedades éticas*, las que impulsarán, de acontecer, un *desarrollo incluyente*, con la consecuente re-valorización social de la empresa. No obstante, dada su aún escasa habitualidad, en nuestro “mundo ideal” lo caracterizamos como propio de una distribución teórica de densidad de probabilidades de tipo “Poisson”, resolviéndose sus *nodos-decisión* más relevantes –todos ellos dicotómicos-, según *Índices de conveniencia* “regresados” por los vectores más significativos de los respectivos perfiles de *empresarios responsables*.

- g.5 Para todo ello, los *empresarios* que decidan emprender iniciativas de *RSE*, deberán incorporarlas en su Misión, Visión y Estrategias Generales, como un importante componente de sus Valores. La introducción oportuna de todos estos factores en los *Mapas Estratégicos*, donde los planes “ $H_{i, t+n, RSE}$ ” y las acciones “ $a_{i, t+n, RSE}$ ” se integren en los respectivos *Temas Estratégicos*, transformarán las *dinámicas* “ $\delta^2_{i, t+n, RSE}$ ” en vectores de una gestión empresarial global y sistémica.
- g.6 En este mismo sentido, debemos establecer que nuestro *Modelo Teórico* se construye sobre la base de un segundo axioma, del cual se desprende que *actuar responsablemente no implica irracionalidad, o ausencia de planificación y evaluación económica*. Por el contrario, incorporamos un enfoque metodológico similar al que Kaplan & Norton proponen, de



acuerdo a tres etapas: (I) *Descripción de las acciones* “ $a_{i, t+n, RSE}$ ”, en su carácter de relevantes *activos intangibles* de las empresas; (II) *Alineación e integración* de dichos *activos intangibles*, según *Familias de puestos de trabajo estratégicos*, *Agenda de cambios* y *Contribución* de la *RSE*; y (III) *Medición* de resultados por la aplicación de las iniciativas de *RSE* seleccionadas.

g.7 Consecuentemente, también cabe agregar que la “medición” de las iniciativas de *RSE* no se realiza según la cantidad de dinero gastado para desarrollarlas: “El valor de los *activos intangibles* (las intervenciones de *RSE*) proviene de lo bien que estén alineados con las prioridades estratégicas de la empresa, no por lo que cuesta crearlos o por lo que valen por separado”.<sup>797</sup> En suma, promovemos su valuación económica a través del “enriquecimiento” provocado en los demás activos tangibles e intangibles de la empresa. Para ello, y siempre de acuerdo con Kaplan & Norton, se deberá: (1º) *Cuantificar*, estableciendo metas; (2º) *Definir el límite de tiempo* en el cual se esperan obtener los resultados; y (3º) *Seleccionar iniciativas*, eligiendo las inversiones estratégicas y planes de acción que, incorporados en las respectivas “ $\delta^2_{i, t+n, RSE}$ ”, le permitirán a la organización alcanzar el desempeño buscado, dentro de los marcos temporales establecidos.<sup>798</sup>

g.8 Por otra parte, la resolución estocástica, o incluso intuitiva, de los “impulsos” y *reflexividades* de la aplicación de acciones de *RSE*, así como la propia selección entre la diversas de tipologías, es condicionada

---

<sup>797</sup> Kaplan, R.S. y Norton, D.P., 2004, p. 254.

<sup>798</sup> Adaptado de Kaplan & Norton, 2004, p. 423.

por las previas *dinámicas de formación de ensamblajes personales* ( $\delta^1$ ) de los agentes involucrados, de cuyos “perfiles” y consecuentes *ensamblajes personales* “ $E_{it}$ ” dependerá el resultado esperable en los diversos *nodos-decisión*. Y según lo que estableciéramos -como una de las *leyes instrumentales* de “ $\overline{M_{DI,v}}$ ”, las características de las variables dicotómicas a que los mismos hacen referencia, sugieren la aplicación del *Modelo Probit* como una de las mejores alternativas metodológicas para la estimación de los correspondientes *Coefficientes Estocásticos*.

g.9 No obstante lo expuesto, debemos enfatizar que la implementación de estrategias *RSE*, sostenibles y generadoras de potenciales *desarrollos incluyentes* -desde nuestra perspectiva teórico-práctica y a partir de una concepción posconvencional de la empresa-, requiere de mecanismos previos para *sensibilización temática* de los involucrados o *stakeholders*. Complementariamente, cabe destacar la significativa importancia de una comunicación eficaz de las iniciativas de *RSE*, la que permitirá demostrar la apertura y transparencia de las operaciones, al tiempo que crear confianza, promoviendo la credibilidad en la seriedad de las acciones “ $a_{i,t+1, RSE}$ ” asumidas, mejorar la reputación empresarial, *motivando al personal*, así como también a los demás grupos de interés, a colaborar y participar.<sup>799</sup>

g.10 La “disponibilidad” de la información no será suficiente. “Ésta, es una condición formal, pero que exige la realización de esfuerzos para un auténtico acceso. Es decir, la exigencia de favorecer el desarrollo de la autonomía y de la competencia comunicativa de cada actor del diálogo,

---

<sup>799</sup> Estos últimos conceptos han sido adaptados de la propuesta de DERES ([www.deres.org.uy](http://www.deres.org.uy)).

es una exigencia ética de primer orden”.<sup>800</sup> Y ello se logra con *cursos* y *seminarios* como los que incorporamos a nuestro *Modelo Teórico*, cuya propuesta de contenido básico adjuntamos en el *Anexo XII*.

g.11 Asimismo, cabe recordar lo expuesto sobre la presencia de organizaciones de *Promotores Privados de RSE*, durante todos los instantes del desarrollo de acciones como las “ $a_{i, t+1, RSE}$ ” incorporadas en las *dinámicas* “ $\delta^2_{i, t+n, RSE}$ ”. Estas instituciones procederán, muy probablemente, a ofrecer capacitación, acompañamiento y difusión de “mejores prácticas”, entre otros múltiples apoyos orientados a la expansión y sostenibilidad de las “novedades” que *empresarios responsables* introduzcan en los mercados.

g.12 En el marco de la estructura  $(S_{1v}, S_{2v}) \rightarrow_v L_v$ , la incorporación del “principio económico” en el *Proceso Asignativo Personal Instantáneo* “ $PA_{i,t}$ ”, se produce luego de la “constitución” de los Planes de Acción, más que como una decisión, como una selección.<sup>801</sup> Previamente y luego de la mencionada constitución de los Planes, los mismos fueron jerarquizados en haces “ $H^i_t$ ”, para ser entonces calificados y específicamente incluidos en el “subconjunto de los posibles” -según la interpretación personal de cada agente-, integrando los haces “ $\hat{H}^i_t$ ”, de entre los cuales, finalmente, se selecciona el haz “ $H_{i,t}$ ”.

---

<sup>800</sup> Bowie, N.E., en Frederick, R., 2001, p. 11.

<sup>801</sup> “...considerado el conjunto jerárquicamente ordenado de todos los planes de acción concebidos como posibles para sí por la persona, inevitablemente ésta adoptará e intentará ejecutar el plan de mayor rango jerárquico. Debe entenderse como un *principio de adopción*. No hay *decisión*, sólo *selección*”. (Encinar y Muñoz, 2005a, p. 591).

- g.13 La introducción, por parte de *empresarios responsables*, de *novedades éticas* al Mercado, podrá “impulsar” -una vez generada la antes comentada confianza mínima en su sostenibilidad-, una reacción intramodal, impactando sobre los otros *empresarios responsables* y generando *reflexividades* y “reciprocidades”. Los que cuenten con aptitudes, ya sea por “seguimiento al líder” o para no perder “cuota de mercado”, actuarán en consecuencia, expandiendo el “impulso” inicial dentro de las “fronteras modales”, y con ello generando nuevas ocasiones de emergencias de *novedades éticas* y de *desarrollo incluyente*.
- g.14 Los “impulsos” por acciones “ $a_{i, t+1, RSE}$ ”, ahora expandidas en el Mercado por el “contagio” esperable de otros *empresarios responsables*, trascenderán las mencionadas “fronteras modales”, tentando a los propios integrantes del entramado empresarial del “Modo Stockholder”. Sin embargo, esto sólo ocurrirá si dichos agentes constatan la existencia de potenciales oportunidades comerciales y empresariales rentables. Su adopción será exclusivamente de tipo instrumental, retornando rápidamente a la selección de planes personales “ $H_{i, t+n, CE}$ ” y a las correspondientes *dinámicas* “ $\delta^2_{i, t+n, CE}$ ”, implementadas según acciones “ $a_{i, t+n, CE}$ ”, todo lo cual la *Sociedad Mundial* y, en particular, la *Sociedad Local* lo intuirá, haciendo muy improbable que se generen *novedades éticas*.
- g.15 De los *consumidores responsables*, y en especial de aquellos con aptitudes o capacidad adquisitiva suficiente, recibido el impacto de los “impulsos” generados desde el entramado empresarial responsable,

reaccionarían a través de un proceso estocástico que, en principio, podría asociarse con distribuciones teóricas de densidad probabilística de tipo “*ji-cuadrada*”, cuyas respectivas tablas posibilitarían estimar el propio valor del incremento de demanda generable por las acciones “ $a_{i, t+1, RSE}$ ”. Su oportuna *reflexividad* podría implicar un incremento de la demanda de “productos y servicios responsables”, incentivando la sostenibilidad de las *dinámicas* “ $\delta^2_{i, t+n, RSE}$ ”.

- g.16 La caracterización de los *nodos-decisión* que dicotómicamente resuelven la potencial reacción de los *consumidores responsables*, también los califica como casos tratables por el *Modelo Probit*. Los componentes de sus “perfiles”, previamente ordenados y escalarizados según su mayor o menor relación sensible a la responsabilidad social, serán los vectores relevantes de los correspondientes “Índices de conveniencia” o “variables latentes”, durante la estimación de las respuestas esperables de este tipo de *consumidores*.
- g.17 De los *consumidores* que hemos integrado al “Modo Stockholder”, sólo es significativamente esperable una *reflexividad* positiva en la medida que las acciones “ $a_{i, t+n, RSE}$ ” logren modificar –favorablemente-, la relación *Precio-Beneficio* a la que responden, por definición, sus objetivos personales de “mayor rango jerárquico”. En estos casos, si bien actuarán no por “creer en la RSE”, permaneciendo como parte de los grupos identificados por Forética como “Consumidores Conformistas” o “Consumidores Detractores”, podrán igualmente sumarse a la demanda agregada de “productos y servicios responsables”, lo que también servirá

de incentivo para la sostenibilidad de la aplicación de las iniciativas de *RSE*.

- g.18 La multiplicidad de potenciales incrementos de la demanda de “productos y servicios responsables” que, en mayor o menor grado, de las distintas tipologías de *RSE* emergen, así como el carácter de “innovaciones” que identifica a las *novedades éticas* que los impulsan, justifican la estimación del consecuente proceso acumulativo de acuerdo con “Modelos de Propagación”. La sigmoide –“curva S”- con que se grafican, bien podría representar –al menos así lo augura nuestro *Modelo Teórico* en el “mundo ideal” que sirve de soporte a su diseño-, el proceso de “contagio” esperable de los impactos de cada iniciativas. Operando algebraicamente sobre el *Modelo*, se llegará a estimar la “máxima penetración en el mercado de consumo”, según el valor del correspondiente “ $F(t)$ ”, resultando de ello la propia previsión del lapso de tiempo requerido para ello.
- g.19 La actitud de los *trabajadores responsables* podrá también traducirse en *reflexividades* positivas, las que se constituirán en nuevos “incentivos” para la sostenibilidad de las iniciativas *RSE*, o incluso en impulsos directos a la generación de *desarrollo incluyente*. En efecto, mientras que los *trabajadores* del sector privado, ante dichas acciones, reaccionarían incrementando la productividad, sus colegas del sector público, en un proceso caracterizado por la eventual emergencia de *novedades éticas*, promoverían el propio perfeccionamiento de la gestión del Estado.

- g.20 Para la estimación probabilística de todas estas *reflexividades*, deberá tomarse en consideración la existencia de una eventual asimetría de información entre *empresarios, consumidores y trabajadores*,<sup>802</sup> la que puede anular, por desconocimiento, las potenciales reacciones teóricamente esperables, en particular de *consumidores y trabajadores responsables*.
- g.21 Sin perjuicio de su exposición detallada entre las *leyes particulares* de “ $\overline{M_{DI,v}}$ ”, corresponde señalar, desde ya, la presencia de *densidades* –en las respectivas redes sociales generadas por *dinámicas* “ $\delta^2_{i, t+n}$ , *RSE*”, muy concentradas en torno a los agentes de mayor fortaleza económica, lo que en nuestro “mundo ideal” estaría ratificando la coyuntura “real-empírica” que Forética identificara para el estado de la cuestión en España, describiendo a la *RSE* como perteneciente a una “élite”.<sup>803</sup> De acuerdo a lo que analizáramos en el numeral 5.5, la mayor *densidad*, expandida horizontal y verticalmente, corresponde a las iniciativas “Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo «*RSE<sub>ATE</sub>*»”, en tanto que la menor a “Protección del Medio Ambiente «*RSE<sub>PMA</sub>*»”, de acuerdo con la ausencia de “puentes” hacia el “Modo Stockholder”, lo que determina, asimismo, la mayor cantidad de *nodos aislados* de todas las iniciativas de *RSE* que hemos evaluado.

---

<sup>802</sup> El Informe 2006 de Forética alerta sobre que, si bien la situación ha mejorado –actualmente uno de cada cuatro españoles dice saber qué es la *RSE*, frente a uno de cada 10 en 2004-, la “penetración no se ha producido de manera homogénea en la ciudadanía”.<sup>802</sup> Se estaría generando un fenómeno que Forética lo describe en la siguiente forma: “... un distanciamiento entre la empresa y el consumidor, que conduce a un bajo nivel de identificación del mismo como agente de cambio, a la hora de influir en las conductas de las empresas”. De confirmarse este aserto, estaríamos, utilizando nuestra terminología, frente a un proceso que caracterizaríamos como de *contra-desarrollo incluyente*. (Forética, Informe 2006, p. 54).

<sup>803</sup> *Ibidem*, p. 55.

g.22 Por su parte, el *grado de vulnerabilidad* de las respectivas redes, estrechamente vinculado a la existencia de *nodos aislados*, así como a la presencia relevante de “*nodos prominentes*” y de “*nodos con prestigio*”, resulta, en general, sensiblemente elevada, sin perjuicio de las diferencias que entre las distintas tipologías de *RSE* hemos observado y que en el numeral siguiente comentaremos.

#### 6.4 Leyes Particulares

A continuación, completamos el sistema “ $\Lambda_{DI,v}$ ” de “ $M_{DI,v}$ ”, exponiendo las *leyes particulares*, específicas a cada una de las tipologías de *RSE* consideradas por nuestro *Modelo Teórico*, que se incorporan a la estructura  $(S_{1v}, S_{2v}) \xrightarrow{v} L_v$ .

p.1 Las *autorreflexividades* generadas por procesos endógeno-estocásticos de *desarrollo incluyente*, con emergencia de *novedades éticas*, generalmente aportan –a través de la traza de la diagonal principal de las respectivas matrices “ $X_{rse,p}$ ”, elevados guarismos a la cuantificación de las correspondientes “*Potencias Impulso-Reflexividad*”. Al respecto y según las *leyes* de nuestro *Modelo*, las iniciativas de  $RSE_{MR}$  (147) y de  $RSE_{PMA}$  (144), son las que revisten la mayor “*fuerza*” en sus dinámicas de reconstrucción “*C2* dada “*R2*”. Le siguen las intervenciones  $RSE_{ATE}$  (108),  $RSE_{VPE}$  (75) y, finalmente,  $RSE_{AC}$  (72).

p.2 Por el contrario, las *autorreflexividades* representativas de reconstrucciones caracterizadas como de “*adecuación acomodante*” de medios a fines, obtienen valores relativamente bajos, no alterando mayormente la estructura previamente expuesta. Consecuentemente, si a los procesos endógeno-estocásticos que generan directamente las



*novedades éticas*, adicionamos la difusión que las mismas provocan en *empresarios* del “Modo Stockholder”, se establece el siguiente ordenamiento:  $RSE_{MR}$  (174),  $RSE_{ATE}$  (156),  $RSE_{PMA}$  (144),  $RSE_{AC}$  (90) y  $RSE_{VPE}$  (87).

p.3 Con respecto a la iniciativa “Valores y Principios Éticos « $RSE_{VPE}$ »”,<sup>804</sup> la decisión de un *empresario responsable* respecto a la inclusión de “ $P_{i,t}$ ,  $RSE_{vpe}$ ” en su “Haz de Planes” seleccionado ( $H_{EstakeGEL,t}$ ), será notoriamente impulsada por los aspectos dominantes del perfil con que lo hemos identificado. Sus “valores éticos”, el posicionamiento frente al ser humano, el peso de las actitudes, la educación y la experiencia, así como su visión de la Empresa en la Economía y la Sociedad, resultarán de trascendente relevancia. Adicionalmente, su perspectiva de la contribución de la gestión empresarial a la consolidación de una *envolvente ética* generalizada, así como la propia modalidad decisional y la incorporación en los *Temas Estratégicos* de fines y medios no monetizables, son vectores que refuerzan la adopción de este tipo de iniciativas.

p.4 La relativamente elevada *vulnerabilidad* de las iniciativas  $RSE_{VPE}$ , se fundamenta por una “red” que no refleja una expansión suficiente. *Nodos ordinarios* de elevado grado de “prominencia” –tal el caso de los tres tipos de *empresarios* del “Modo Stakeholder” con mayor capacidad

---

<sup>804</sup> La iniciativa “Valores y Principios Éticos” ( $RSE_{VPE}$ ) se compone de dos perspectivas complementarias: (i) La visión interna, implicando la integración de la ética a los diversos aspectos de la vida empresarial – lo que condiciona, en buena medida, a los demás tipos de acciones de *RSE*-, desde la propia inclusión en la Misión y la Visión de la empresa, hasta el diseño, en forma participativa, de Códigos de Ética y de Conducta; y (ii) La visión externa, según la cual será necesario complementar lo anterior con la “contabilización” y oportuna difusión de lo actuado en la materia, según los Balances Sociales y las Memorias de Sostenibilidad.

económico-financiera –nos referimos a “EstakeGEL” (n1), “EstakeGER” (n2) y “EstakePYMEL” (n3)-, pueden constituirse en riesgosos “puntos de corte”, en tanto que son básicamente generadores de “puentes” hacia *nodos* con “prestigio” –como es el caso de los *consumidores responsables de altos ingresos* «ConsuresAI (n7)»-, característica esta última que comparte con las otras tipologías de *RSE*.

- p.5 Consecuentemente, en  $RSE_{VPE}$  son numerosos los *nodos aislados* – definidos como aquellos que no reciben ni generan “impulsos”-, que se detectan: “EstakePYMER” (n4) y “ConsuresIB” (n9) en el “Modo Stakeholder”, en tanto que “EstockPYMER” (m4), “ConsumpreAI” (m5), “ConsumpreIM” (m6), “ConsumpreIB” (m7), “TraprING” (m8) y “TraprING” (m9), en el “Modo Stockholder”. La relevancia cuantitativa de todos estos agentes, permite apreciar las limitaciones en el “alcance” de la implementación voluntaria de acciones “ $a_{i,t,RSE_{VPE}}$ ”.
- p.6 La opción de un *empresario responsable* respecto a la inclusión de planes “ $P_{i,t,RSE_{ATE}}$ ” con iniciativas de “Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo « $RSE_{ATE}$ »” en su “Haz” seleccionado ( $H_{i,t}$ ), estará condicionada por los vectores dominantes de su perfil, tal como su priorización de la “persona”, sus “creencias y valores”, su afinidad por “doctrinas económicas”, la “interpretación del rol del Estado y del sector privado” y su “proyecto de vida”. Los “objetivos” y la “estrategia” con que dirige su Empresa, son también factores que, conjuntamente con su “caracterización del entorno social” y del Mercado en que actúa, se constituyen en fuerzas impulsoras de la decisión adoptada. Todo ello, sin

perjuicio del peso de las “lecciones aprendidas” en el diseño y/o aplicación de acciones de *RSE* desarrolladas con anterioridad, tanto por su empresa como por otros empresarios. Complementariamente, se destaca su preocupación por el propio “reconocimiento personal”, así como por las decisiones consensuadas y la influencia de la “presión social” sobre sus decisiones, todo lo cual conllevará a la inclusión, en sus planes, de fines y medios no monetizables, al tiempo que a la consecuente valoración de la *RSE<sub>ATE</sub>*.

p.7 De este tipo de iniciativas *RSE<sub>ATE</sub>*, a diferencia de todas las otras tipologías, es muy razonable esperar *reflexividades* desde los propios *consumidores* que, por sus respectivos “perfiles”, los hemos integrado al “Modo Stockholder”. La causa de tal fenómeno diferenciador, será el *incremento de productividad* que, a partir de la emergencia de *novedades éticas* en los ámbitos de trabajo y empleo, podrá ocurrir, primero entre determinados agentes líderes, contagiándose luego al resto del Mercado. En la medida que lo antes detallado se confirme, se modificará la relación *Precio-Beneficio*, a la que responden, por definición, los objetivos personales de “mayor rango jerárquico” de “Consumidores Precio-Beneficio”. Consecuentemente, se sumarán a la mayor demanda de “productos y servicios responsables”, aunque no lo hagan por convicción o responsabilidad social.

p.8 En estas iniciativas de “Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo «*RSE<sub>ATE</sub>*»”, el poder de un mejor “clima laboral” –con fuerza muy particularizada a este tipo *RSE<sub>ATE</sub>*–, justifica la mayor *productividad*

significativamente esperable, permitiendo superar las propias fronteras modales.

- p.9 La potencial reacción de los *empresarios* del “Modo Stockholder”, con ensamblajes personales “ $E_{i,t}$ ” fuertemente condicionados por su preocupación casi exclusiva por los beneficios del *accionista*, dadas las características especiales de estas intervenciones de  $RSE_{ATE}$ , podrá concretarse en una adopción instrumental de similares iniciativas, en caso de comprobar la existencia de oportunidades comerciales en las mismas. Analizará su implementación, siempre desde su óptica y manteniendo sus objetivos de mayor rango jerárquico: la antedicha maximización de los beneficios de sus *accionistas*.
- p.10 El *grado de vulnerabilidad* de “Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo « $RSE_{ATE}$ »”, disminuye notoriamente con respecto a  $RSE_{VPE}$ , en tanto que aumenta la efectiva presencia de los “puentes” entre el “Modo Stakeholder” y el “Modo Stockholder”, con lo que resultará menor la “prominencia” de los *grandes empresarios responsables*, así como “el prestigio” de los *consumidores responsables de altos ingresos*, en comparación con lo que dichos *nodos ordinarios* reflejaban durante la evaluación de las intervenciones de tipo  $RSE_{VPE}$ .
- p.11 Los *nodos aislados* y, consecuentemente, las limitaciones de alcance de estas acciones  $RSE_{ATE}$ , son los menos numerosos de todas las iniciativas que hemos considerado: “EstakePYMER” (n4), “TrapuRES” (n5), “EstockPYMER” (m4), “TraprING” (m8) y “TrapuING” (m9).

- p.12 En el perfil de un *empresario responsable* que decide incorporar iniciativas “Apoyo a la Comunidad « $RSE_{AC}$ »” a sus *dinámicas* “ $\delta^2_{i, t+n}$ ,  $RSE_{ac}$ ”, destacan sus “valores éticos” y su preocupación por la Comunidad, así como las *dinámicas ética* y *cognitiva* que lo caracterizan, con el significativo peso de su “compromiso social”. Su afinidad por “doctrinas económicas”, la “interpretación del rol del Estado y del sector privado” y su “proyecto de vida”, fundamentan su visión de la “razón de ser del Empresario y su lugar en la Economía y la Sociedad”. El “aporte social”, en el marco de los objetivos empresariales dominantes, constituye un vector destacado, fortalecido por sus “creencias y valores personales”. Con la inclusión de acciones de  $RSE_{AC}$  entre sus planes seleccionados, procurará contribuir a la generación y sostenibilidad de una *envolvente ética* que caracterice a su entorno social.
- p.13 El eventual “contagio” hacia el resto del Mercado, de las *novedades éticas* generadas por los procesos endógeno-estocásticos impulsados por las  $RSE_{AC}$ , abarcará incluso a los *empresarios responsables* PYME «EstakePYMER» (n4)», en atención a su “cercanía” con el entorno social al que van dirigidas las acciones “ $a_{i, t, RSE_{ac}}$ ”. Consecuentemente, la participación generalizada de los *empresarios responsables*, como oportunamente concluyéramos, prácticamente “obligará” a una oportuna incorporación de los empresarios del “Modo Stockholder” que cuenten con aptitud suficiente, sin perjuicio de mantener su preferencia por la implementación de acciones “ $a_{i, t, CE}$ ”.

- p.14 La búsqueda de “creación de valor” a través de la implementación de  $RSE_{AC}$ , delimita la más relevante diferencia con la “Filantropía”. Como lo expusiéramos en ocasión de su incorporación a las *leyes generales*, sólo procediendo de esta forma podrá lograrse que el proceso endógeno-estocástico de “enriquecimiento” encadenado entre las perspectivas de “Aprendizaje y Crecimiento”, “Procesos Internos”, “Clientes” y “Financiera”, se desarrolle con la sostenibilidad necesaria para que emerjan *novedades éticas* y, de importancia no menor, se produzca el “contagio” esperado hacia el resto del Mercado.
- p.15 La *vulnerabilidad* de las intervenciones de “Apoyo a la Comunidad « $RSE_{AC}$ »” es mayor que la comentada previamente, a pesar de ser amortiguada por la expansión vertical en el entramado empresarial.. La escasez de “puentes” entre el “Modo Stakeholder” y el “Modo Stockholder”, incrementa la “prominencia” de los *empresarios responsables*, así como también nuevamente crece el “prestigio” de “ConsuresAI” (n7).
- p.16 Complementariamente y como era razonable esperar, es notoria la cantidad de *nodos aislados* que presenta  $RSE_{AC}$ : “TrapuRES” (n5 y “ConsuresIB” (n9), en el “Modo Stakeholder”, y “EstockPYMEL” (m3), “EstockPYMER” (m4), “ConsupreAI” (m5), “ConsupreIM” (m6), “ConsupreIB” (m7), “TraprING” (m8) y “TrapuING” (m9), en el “Modo Stockholder”.
- p.17 Los aspectos que más destacan en el perfil de un *empresario responsable* que asume la opción de integrar iniciativas de “Protección del Medio

Ambiente « $RSE_{PMA}$ » a sus *dinámicas* “ $\delta^2_{i, t+n}, RSE_{pma}$ ”, se resumen a continuación. Al respecto, resulta significativa la presencia entre sus objetivos dominantes de la preocupación por la “Persona”, la “Comunidad” y el “Medio Ambiente”, todo ello sustentado por una *dinámica ética* “ $\delta^e_i$ ” en la que destacan sus “creencias y valores”, así como sus actitudes tendentes al “compromiso social”. Las *dinámicas cognitiva* “ $\delta^c_i$ ” y *cultural* reflejan su particular visión del crecimiento económico, cercana a conceptualizaciones como las de *desarrollo sustentable*. Como empresario y como ser humano, su horizonte temporal focaliza, especialmente, el mediano y largo plazo, conciliando los objetivos empresariales de “mayor rango jerárquico”, con los personales. Su “Proyecto de vida” es consistente con su concepción de la relación entre Empresa, Comunidad y Medio Ambiente.

p.18 Una característica destacable de nuestro *Modelo Teórico*, es la significativa presencia –exclusivamente en esta tipología de  $RSE_{PMA}$ , con lo que el *Modelo* intenta realzar su importancia-, de las conexiones entre el “Mundo No Humano” (*MNH*) y los agentes que, con sus procesos endógeno-estocásticos, generan *novedades éticas* que favorecen la “Protección del Medio Ambiente”.

p.19 Estas iniciativas de  $RSE_{PMA}$  constituyen un ejemplo de interrelación “intermodal”, en especial entre los *empresarios* y el integrante *Gobierno* del “Modo Complejo”. Como ya lo comentáramos en el numeral 5.3.4, para el caso español Forética concluye que “el Medio Ambiente es una de las áreas más desarrolladas en materia de responsabilidad social. A

ello ha contribuido en gran medida, un fuerte incremento de los requisitos ambientales que impone la legislación estatal y autonómica”.<sup>805</sup> Consecuentemente, el 52% de las empresas españolas entrevistadas durante el año 2006, declaraba disponer de planes de racionalización de los impactos ambientales de sus operaciones.

- p.20 La iniciativa “Protección del Medio Ambiente « $RSE_{PMA}$ »” es la que presenta, en nuestro “mundo ideal”, el mayor *grado de vulnerabilidad*. Los tres mayores *empresarios responsables* del “Modo Stakeholder” – lugar de concentración de la “densidad” de la red-, también aquí se constituyen en riesgosos “puntos de corte”. La inexistencia de “puentes” hacia el “Modo Stockholder”, incrementa la “prominencia” de dichos agentes, así como, nuevamente, el “prestigio” de “ConsuresAI” (n7),
- p.21 El número de *nodos aislados* en la red generada por las iniciativas “Protección del Medio Ambiente « $RSE_{PMA}$ »”, que nuestro *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente* asume, incluye a todos los miembros del “Modo Stockholder”, así como a “EstakePYMER” (n4), “TrapuRES” (n5) y “ConsuresIB” (n9), del “Modo Stakeholder”.
- p.22 Por otra parte, con respecto a las iniciativas “Marketing Responsable « $RSE_{MR}$ »”, cabe señalar que un Plan Estratégico que incorpore este tipo de acciones  $RSE_{MR}$ , deberá incluir *los cinco derechos fundamentales del consumidor*:<sup>806</sup> (a) El Derecho a la protección de la salud y la seguridad

---

<sup>805</sup> Forética, Informe 2006, p. 26.

<sup>806</sup> Formulados por la Carta de protección del consumidor del Consejo de Europa, de 17 de mayo de 1973 y por el Programa preliminar de la Comunidad Europea para una política de protección y de información de los consumidores, de 14 de abril de 1975. *Ibidem*, p. 160.



de los consumidores; (b) El Derecho a la protección de los intereses económicos de los consumidores; (c) El Derecho a la reparación de daños; (d) El Derecho a la información y educación; y (e) El Derecho a la representación.

p.23 Del perfil del *empresario responsable* que opte por estas iniciativas de “Marketing Responsable « $RSE_{MR}$ »”, cabe destacar sus “valores éticos” y su visión focalizada en la “sostenibilidad empresarial”, su “Proyecto de vida” y su concepción de la relación “Empresa / Persona / Comunidad, todo lo cual se refleja en objetivos empresariales estratégicos no exclusivamente orientados a la “rentabilidad”. Sus estrategias, caracterizadas por la búsqueda de la competitividad, no por ello descuidan la valoración de aspectos “no monetizables”, procurando mantener una “reputación socialmente aceptable” a través del ejercicio de iniciativas de  $RSE_{MR}$ .

p.24 El *grado de vulnerabilidad* asociado a la iniciativa “Marketing Responsable « $RSE_{MR}$ »”, resulta similar a lo detectado para las acciones  $RSE_{AC}$ , así como notoriamente mayor a las intervenciones de  $RSE_{ATE}$ , y algo menor a lo diseñado para  $RSE_{PMA}$ . Esto último, justificado por la presencia de algunos “puentes” entre el “Modo Stakeholder” y el “Modo Stockholder”. Una vez más, se verifica la “prominencia” de los *empresarios responsables*, así como el “prestigio” de “ConsuresAI” (n7).

p.25 Los *nodos aislados* para esta alternativa  $RSE_{MR}$ , de acuerdo con las pautas de nuestro “mundo ideal”, serían: “EstakePYMER” (n4), “TrapuRES” (n5), “ConsuresIB” (n9), “EstockPYMER” (m4),

“ConsumpreAI” (m5), “ConsumpreIM” (m6), “ConsumpreIB” (m7), “TraprING” (m8) y “TrapuING” (m9). Un nivel intermedio, si lo comparamos con otras iniciativas de *RSE*.

p.26 Finalmente, cabe destacar que las características de las iniciativas de *RSE<sub>MR</sub>* son las más “cercanas” a la propia responsabilidad legal que a las respectivas empresas les corresponde. Por tanto, entendemos que resultarán las más difíciles de diferenciar, en tanto se profundice sobre los genuinos fundamentos de su implementación. Al respecto, es oportuno recordar lo afirmado por Forética: “la certificación de empresas es la que más parece ajustarse a la necesidad del *consumo responsable*. En tal sentido, la existencia de un esquema de auditorías que generen una credibilidad óptima y permita al mismo tiempo, una simplificación de la toma de decisiones por parte del consumidor, puede resultar ser un catalizador para el desarrollo del *consumo responsable*”.<sup>807</sup>

---

<sup>807</sup> Forética, 2006, p. 70.

***Capacidad explicativa del Modelo  
Estudio de Casos:  
El Libro Blanco de la RSE en España***



## 7. Capacidad explicativa del Modelo

### Estudio de Casos: El Libro Blanco de la RSE en España<sup>808</sup>

El presente numeral se desarrolla como una extensión de lo expuesto en los tres precedentes y, en particular, al *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente* propuesto en los Apartados 5. y 6. A partir de una *presentación* introductoria, incursionaremos en el *desarrollo analítico* del Caso que hemos seleccionado como objeto real-empírico a “explicar”, concluyendo luego en la consecuente *evaluación sistémica* de las recomendaciones incorporadas en el “Libro Blanco de la RSE en España”, compendio de políticas que, sobre la Responsabilidad Social de las Empresas, el Congreso de los Diputados difundiera públicamente en diciembre de 2006.

#### 7.1 Presentación del Caso

A los efectos de identificar el Caso seleccionado y los objetivos perseguidos con su evaluación analítico-sistémica, a continuación aportamos información que ilustra al respecto.

#### Objetivos

Los principales objetivos que procuramos alcanzar guardan relación con los siguientes requerimientos teórico-empíricos. En primer lugar, buscaremos ratificar la “capacidad explicativa” de nuestro *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente*, para lo cual asumimos al “Libro Blanco de la RSE en España” como uno de elementos de “ $\Phi_v$ ”,<sup>809</sup> representando este último al conjunto de procesos y fenómenos real-empíricos

---

<sup>808</sup> Presentado en el Congreso de los Diputados del Reino de España el 13 de diciembre de 2006.

<sup>809</sup>  $\Phi(A^k_\alpha)$ : Conjunto de procesos y fenómenos susceptibles de ocurrir en el “mundo ideal” definido por “ $A^k_\alpha$ ”, destacando, en el modelo teórico-económico resultante de nuestra investigación, aquellos

e ideales susceptibles de ser descritos en  $(S_{1v}, S_{2v})$  de " $\overline{M_{DI,v}}$ ". En segundo término, tentaremos una estimación cuanti-cualitativa de las repercusiones esperables de la gradual concreción de las recomendaciones contenidas en el documento, tanto en lo específico a las respectivas "Potencias Impulso-Reflexividad" de cada tipología de *RSE*, como al propio impacto sobre la *empresarialidad responsable* y el *desarrollo incluyente*.

### **Enfoque metodológico**

La investigación, orientada a dar cumplimiento a los objetivos antedichos, asume la concepción epistemológica que entendemos más adecuada a los fines de la búsqueda que nos hemos propuesto.<sup>810</sup> Consecuentemente, el "modelo teórico" de referencia será nuestro " $\overline{M_{DI,v}}$ ", explicando con sus *leyes* a las *dinámicas sociales* " $\Delta_{G, t+n, RSE}$ " que se generen por la incorporación, en calidad de "variables exógenas", de las acciones y políticas recomendadas en el "Libro Blanco".

La causalidad implícita en los procesos sociales a relevar, se concibe –sin desconocer las virtudes de la "teoría de la regularidad"-,<sup>811</sup> en el marco de las "teorías modernas de la necesidad", estudiando las capacidades de los agentes-tipo para generar fenómenos causa-efecto, lo que será incorporado en los respectivos *Coefficientes Teórico-Técnicos* y *Coefficientes Estocásticos*. Todos ellos "medirán la potencia, las

---

vinculados a iniciativas de *RSE* y la potencial reacción o "reflexividad" del entorno racionante en cada tipo de sociedad a evaluar.

<sup>810</sup> "Dado que la concepción epistemológica del investigador influye sobre el desarrollo de un caso, es valioso que cada estudioso exponga la perspectiva epistemológica que adopta. En efecto, la investigación siempre se realiza dentro de una modalidad de búsqueda específica." (Yacuzzi, E., 2005, "El Estudio de Casos como metodología de Investigación: Teoría, Mecanismos Causales, Validación", Universidad del CEMA, p. 4).

<sup>811</sup> "La teoría de la regularidad se basa en la ideas de Hume, que define la estructura de la causalidad sobre la base de la contigüidad de tiempo y lugar, precedencia temporal, conjunción constante y sobre la idea de una necesidad cognitiva o psicológica que vincula la causa y el efecto." (Ibídem, p. 26).

capacidades y las deficiencias de un ente al cual llamamos «causa» –nuestros agentes-tipo-, “que produce la secuencia de acontecimientos que denominamos «causal»”<sup>812</sup> o, en otros términos, las dinámicas que puedan generar las “variables exógenas” a integrar al modelo “ $\overline{M_{DI,v}}$ ”. Y de acuerdo con el “realismo causal” que Little propone, los diversos coeficientes antes mencionados se “encadenan”, incorporados en un proceso que avanza desde la “explicación” del comportamiento de los microfundamentos, hasta los efectos macroeconómicos derivados.<sup>813</sup>

Por tanto, nuestro Estudio de Casos responde, desde una perspectiva integradora, a la definición de Yin, caracterizándose como “una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real”. Y, fundamentalmente, como también lo manifiesta Yin, “se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos”.<sup>814</sup> En suma, nuestra propuesta se aproxima a lo que expresa Yacuzzi, cuando describe el “Método de Casos de Investigación”, estableciendo que “su ámbito de aplicación está bien definido:

---

<sup>812</sup> “Las teorías de la necesidad sostienen que no basta con establecer la regularidad en la secuencia de eventos; es necesario establecer, además, los mecanismos subyacentes que producen dicha regularidad.” (Ibídem, p. 28).

<sup>813</sup> “Las relaciones causales en las ciencias sociales están constituidas por la potencia causal de varios eventos, condiciones y estructuras sociales, y por los mecanismos causales singulares que llevan de las condiciones antecedentes a los resultados. (...) No hay una causalidad social que vaya de un macroestado a otro. Las hipótesis sobre los mecanismos sociales de causalidad deben construirse sobre la base de explicar los «microfundamentos» de los procesos postulados.” (Little, D., 1998, *Microfoundations, Method, and Causation*, New Brunswick: Transaction, pp. 197-198, citado por Yacuzzi, E., 2005).

<sup>814</sup> “Una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación, y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos”. (Yin, R.K., 1994, *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, p. 13).

estudia temas contemporáneos sobre los cuales el investigador no tiene control y responde a preguntas de tipo «cómo» y «por qué».<sup>815</sup>

Por otra parte, cabe nuevamente destacar la vocación de “aprendizaje continuo” o “*self-learning dynamics*” con que caracterizáramos a nuestro *Modelo Teórico*. En efecto, el Estudio de Casos que incorporamos en este Apartado, no solamente permitirá ratificar su “capacidad explicativa”, sino que impulsará su propio perfeccionamiento. Tal lo que establece Yacuzzi: “El estudio (explicativo) de caso viene de la teoría y va hacia ella. Antes de iniciar el trabajo de campo, el estudio debe ser precedido por el desarrollo de una teoría que permita la observación. (...) A medida que el caso se desarrolla, emerge una teoría más madura, que se va cristalizando hasta que el caso concluye”.<sup>816</sup>

De acuerdo con lo expuesto, el planteo del Caso será consecuente con las características de la teoría previa –el *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente*–, por lo que entre sus componentes incluirá “unidades observadas” –tales como las que dan lugar a los *Coefficientes Real-Empíricos*–, así como “unidades aproximadas”,<sup>817</sup> vinculadas estas últimas a los *Coefficientes Teórico-Técnicos* y, en cierta medida, a la resolución de los “Índices de conveniencia” que condicionan a los respectivos *Coefficientes Estocásticos*.

Para su diseño, hemos establecido una dimensión vertical de tipo “encapsulado” –evaluando cada una de las cinco tipologías de RSE por separado–, para luego conjugar los resultados en una “evaluación sistémica” de la evolución esperable de las “Potencias

---

<sup>815</sup> Yacuzzi, 2005, p. 1.

<sup>816</sup> Ibidem, p. 9.

<sup>817</sup> “Las «unidades aproximadas» son las construcciones conceptuales (*constructs*), creaciones de la mente que no pueden observarse directamente, como el liderazgo o la cultura corporativa.” (Ibidem, p. 10).



Impulso-Reflexividad” y sus efectos macroeconómicos en el mediano y largo plazo. La dimensión horizontal responderá a lo que generalmente se conoce como un caso “revelatorio, en el que se presenta a los ojos del investigador un fenómeno antes no estudiado”.<sup>818</sup> Tal el carácter que le asignamos al “Libro Blanco de la RSE”, representativo de las políticas y estrategias que España propone.

### **Descripción General**

A partir de la coyuntura que nuestro *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente* estimara –ver detalles en Apartados 5. y 6., el Estudio de Casos incorpora las “Conclusiones y Recomendaciones” a que arribara la “Subcomisión para potenciar y promover la Responsabilidad Social de las Empresas” de la Comisión de Trabajo y Asuntos Sociales del Congreso de los Diputados del Reino de España, publicadas en el Boletín Oficial de las Cortes Generales del 4 de agosto de 2006, y difundidas públicamente en diciembre de 2006.

La mencionada Subcomisión inició sus trabajos el 9 de febrero de 2005, estando integrada por tres representantes de cada uno de los Grupos Parlamentarios con más de 100 Diputados en la Cámara y un representante de cada uno de los Grupos restantes. Las comparecencias programadas incluyeron a 14 integrantes de las administraciones públicas y organismos públicos en general, 3 representantes de agentes económicos y sociales, 10 de la sociedad civil relacionados con la *RSE*, 12 de fundaciones y organismos semejantes, 11 expertos, 7 de empresas y organismos singulares, 5 de gestión y auditoría de *RSE*, 4 de medios de comunicación y 3 de Fondos Éticos. A modo de resumen de las comparecencias antes mencionadas, la Subcomisión establece en su Informe: “los comparecientes pusieron de relieve el amplio margen de actuación que

---

<sup>818</sup> *Ibidem*, p. 25.

tiene el Gobierno para desarrollar una política de RSE, y la diversidad de roles e iniciativas que puede adoptar al respecto. Sin olvidar que, por coherencia, las administraciones públicas también deberían asumir los mismos parámetros de actuación que proponen para las empresas.<sup>819</sup>

Los trabajos de la Subcomisión, aprobados por unanimidad en la sesión de la Comisión de Trabajo y Asuntos Sociales del 27 de junio de 2006, incluyen las conclusiones que, sintéticamente, exponemos a continuación:<sup>820</sup>

- (i) Una política que acompañe a las empresas, en especial a la pequeña y mediana empresa, en una estrategia y un recorrido que debe hacerles más competitivas y sostenibles, en el nuevo entorno que representa la globalización. (...) promover un marco y un clima que hagan posible para las pequeñas y medianas empresas que lo deseen y estén en condiciones de hacerlo, incorporar la *RSE* en su modelo de gestión.
- (ii) Una política orientada a promover la modernización y adaptación de las relaciones laborales a la nueva realidad de la empresa, más flexible y en red.
- (iii) Una política orientada a promover el reforzamiento, la adaptación y la modernización de nuestro Estado del Bienestar ante los nuevos retos de las Sociedades del siglo XXI.

---

<sup>819</sup> Boletín Oficial de las Cortes Generales, Nº 424, 4 de agosto de 2006, p. 108.

<sup>820</sup> *Ibidem*, pp. 108-109.

- (iv) Una política orientada a promover una forma de gobernar las sociedades complejas de nuestros tiempos, basada en la confianza, en la iniciativa de la sociedad, y en las alianzas entre el sector público y el sector privado.
- (v) Una política que incorpore la preocupación por el impacto en materia de derechos humanos de las empresas con una fuerte presencia internacional.

Complementariamente, la Subcomisión produjo las siguientes “Directrices Generales”:<sup>821</sup>

- (i) *La Responsabilidad Social de las Empresas debe ser concebida como una Cultura de exigencia mutua entre las empresas y la sociedad y sus instituciones. Aunque la esencia de la RSE alude a las exigencias de la sociedad a las empresas, éstas no podrán desarrollar una estrategia de competencia sostenible sin el apoyo institucional y el reconocimiento social correspondiente.*
- (ii) *Las autoridades públicas tienen a su alcance un amplio abanico de medidas, no sólo las estrictamente regulatorias, para promover la RSE.*
- (iii) *Las medidas más obvias y primeras pueden ser el aprovechamiento y el fortalecimiento de iniciativas ya existentes pero subutilizadas, como ocurre con el punto focal de las directrices de la OCDE.*
- (iv) *La finalidad última de las iniciativas públicas debe ser favorecer la existencia de un marco y de unos instrumentos para que una parte*

---

<sup>821</sup> *Ibidem*, p. 112.

*significativa y creciente de empresas incorporen la RSE en su estrategia, no coartando el desarrollo voluntario de la misma.*

- (v) *El desarrollo de la RSE en España depende tanto de las iniciativas de las administraciones públicas como de las acciones de las empresas, consumidores e inversores, medios de comunicación, sindicatos, ONGs, etc. Estos sectores deben complementar esfuerzos y energías para promocionar conjuntamente la RSE.*

Finalmente, y como traducción operativa de todo lo precedentemente expuesto, la Subcomisión propuso 57 “medidas promotoras de la RSE”, recomendándoselas a los “poderes públicos y al conjunto de la sociedad”. Estas recomendaciones son las que - luego de un reordenamiento previo, según su relación más directa e intensa con cada una de las cinco tipologías de iniciativas de RSE que el *Modelo Teórico* considera-, se exponen al comienzo del *Anexo VII* de este Informe. Durante la implementación y exposición del *Desarrollo Analítico* –ver numeral 7.2-, de cada una de las subclasificaciones, extraeremos aquellas que, desde nuestro punto de vista, impactan significativamente sobre la coyuntura que caracteriza al estado de la cuestión en la España actual.

En síntesis, el Caso que planteamos y que sirve de comprobación del adecuado grado o capacidad explicativa de “M<sub>DI,v</sub>”, consiste en asumir la implementación gradual de políticas y estrategias como las propuestas por el Congreso de los Diputados del Reino de España, a partir de una situación *ex - ante* como la descrita en los Apartados 5. y 6. Con carácter de variables exógenas y desde el integrante “Gobierno” del “Modo Complejo”, surgirán “impulsos” que impactarán en los diversos agentes del “Modo Stakeholder” y del “Modo Stockholder”, generando las consecuentes *reflexividades* que,

de constituirse en procesos endógeno-estocásticos con emergencia de *novedades éticas*, adicionarán a las dinámicas “ $\delta^2_{i, t+n, RSE}$ ” voluntarias, nuevas oportunidades de *desarrollo incluyente*.

La comparación de esta última prospectiva *ex – post*, evaluada para un instante de tiempo “t + n” -donde “n” se estima comprendida entre 3 y 5 años-, con la imagen que nuestro *Modelo* ofrece del presente de la *RSE*, nos permitirá cuantificar la “Potencia Impulso-Reflexividad Marginal” que el “Libro Blanco de la *RSE*” podría impulsar, así como sus consecuencias sobre diversos indicadores socio-económicos, tales como la *empresarialidad responsable*, la *competitividad* y el Producto.

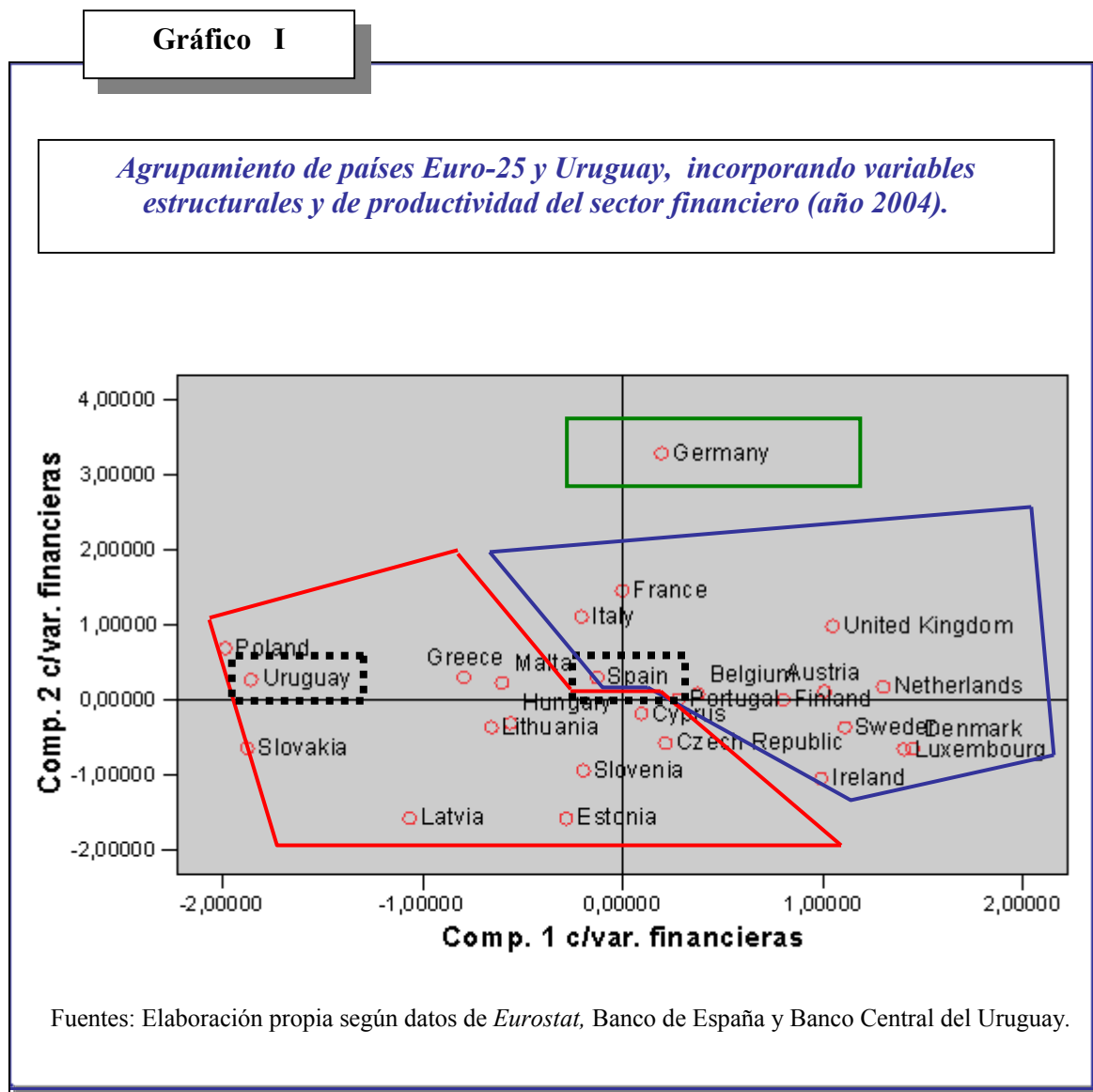
### **Escenario de aplicación: España**

La activa presencia de España en dos bloques histórica y coyunturalmente vinculados: la Unión Europea e Iberoamérica, justifican el análisis de su posicionamiento en el marco de los 25 países que, hasta el primer día del año en curso, componían el bloque mencionado en primer término, al que artificialmente y al solo efecto de esta comparación inicial, hemos agregado a Uruguay, previa armonización de sus indicadores. Para ello, nos valdremos de comprobaciones obtenidas en el estudio que realizamos durante el año 2005.<sup>822</sup> La evaluación efectuada, en base a variables de los sectores reales de la economía, estructurales y de productividad del sistema financiero: *Crecimiento económico, Poder adquisitivo, Inflación, Déficit público, Deuda pública, Desempleo, Inversión privada, Población, Instituciones financieras,*

---

<sup>822</sup> Péés Boz, E.S., 2005c, pp. 6-11. Aceptado para publicación por la Academia de Economía del Uruguay. Las fuentes utilizadas para la obtención de la información fueron las provistas por *Eurostat*, el Banco Central Europeo, el Banco de España, la Comisión Nacional de Mercado de Valores de España, la Federación Internacional de Mercado de Valores, los Institutos Nacionales de Estadística de España y Uruguay, el Banco Central del Uruguay, la Bolsa de Valores de Montevideo y, no menos importantes, datos extraídos de diversos artículos y libros, de los cuales cabe destacar las obras de Parejo et al. (2004) y Pedrosa (2003), los trabajos de García-Vaquero (2001), de Maudos y Pérez (2004) y de Ontiveros y Valero (2004), así como las contribuciones de Amarante (1999) y Arim y Vallcorba (1999) en temas relativos a las características e indicadores del sistema financiero del Uruguay.

Recursos humanos y Productividad, nos han permitido concluir sobre la representatividad de España y Uruguay respecto a Euro-15 y a los restantes 10 países, respectivamente (Ver Gráfico I).<sup>823</sup>

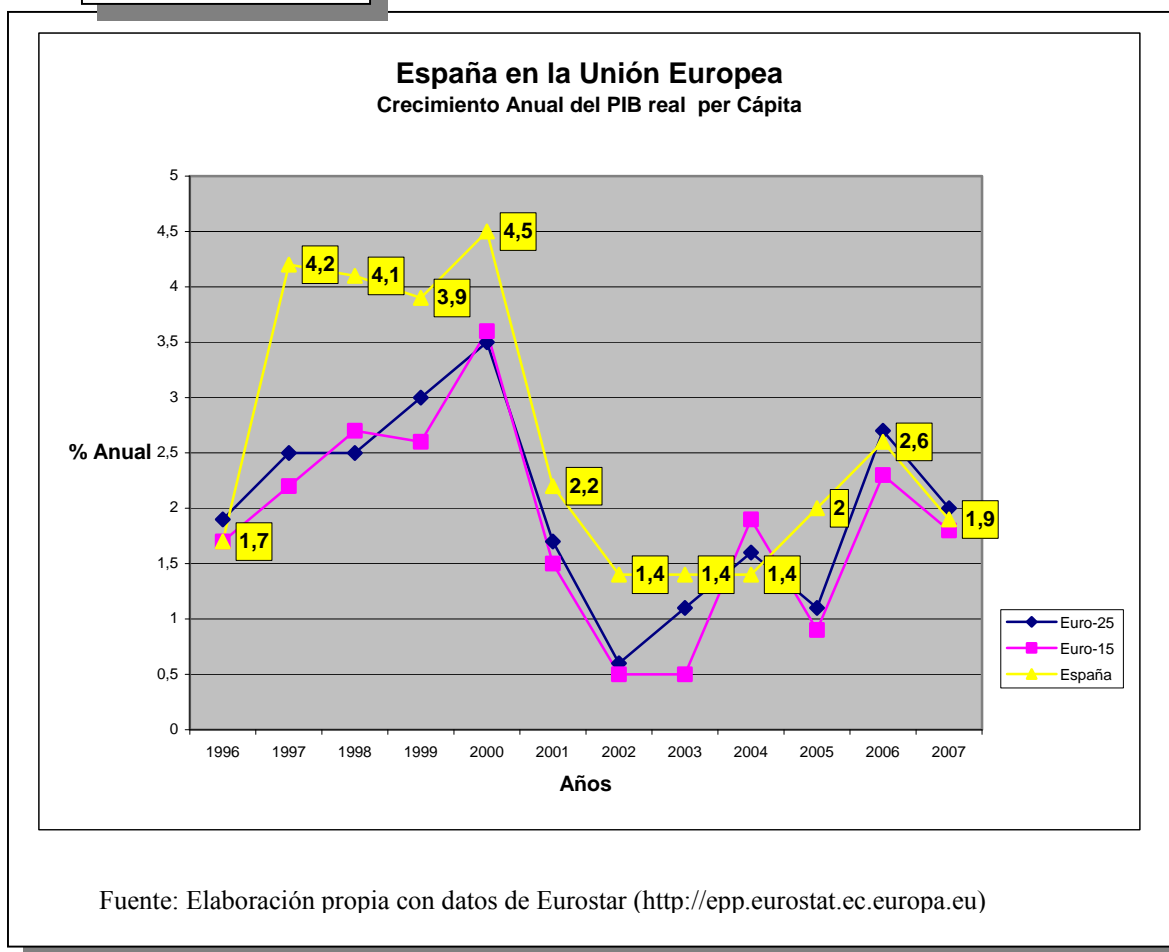


El Caso que nos hemos propuesto “explicar” con nuestro *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente*: el “Libro Blanco de la RSE en España”, nos impulsa a concentrarnos en los indicadores del “mundo real-empírico” de este país. En tal sentido,

<sup>823</sup> Para el análisis se utilizó el programa estadístico SPSS, aplicando sus facilidades de “Análisis de Conglomerados”, en la opción “K-medias”, sobre los “componentes principales” previamente obtenidos mediante un “Análisis Factorial”.

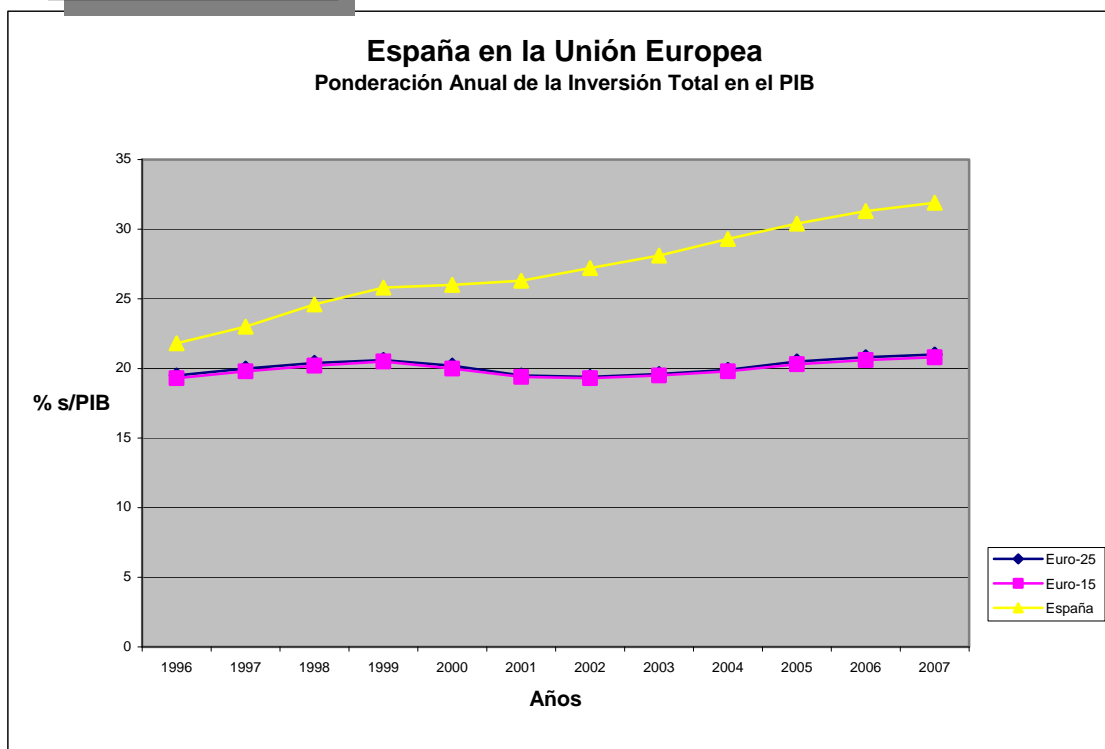
el *Gráfico II* permite apreciar la evolución del crecimiento porcentual anual del PIB real per cápita de España, desde 1996 y con la proyección para el año 2007, ubicándose generalmente sobre los guarismos correspondientes a las Euro-15 y Euro-25. No obstante, cabe ser destacados los años 2006 y 2007, donde su producción real por habitante crecería por debajo del promedio de Euro-25.

**Gráfico II**



La inversión, según su ponderación en el Producto y como significativo factor del crecimiento concretado hasta el año 2006 y previsto para el 2007, se manifiesta en niveles superiores a los indicadores tanto de Euro-15 como de Euro 25 (Ver Gráfico III).

Gráfico III



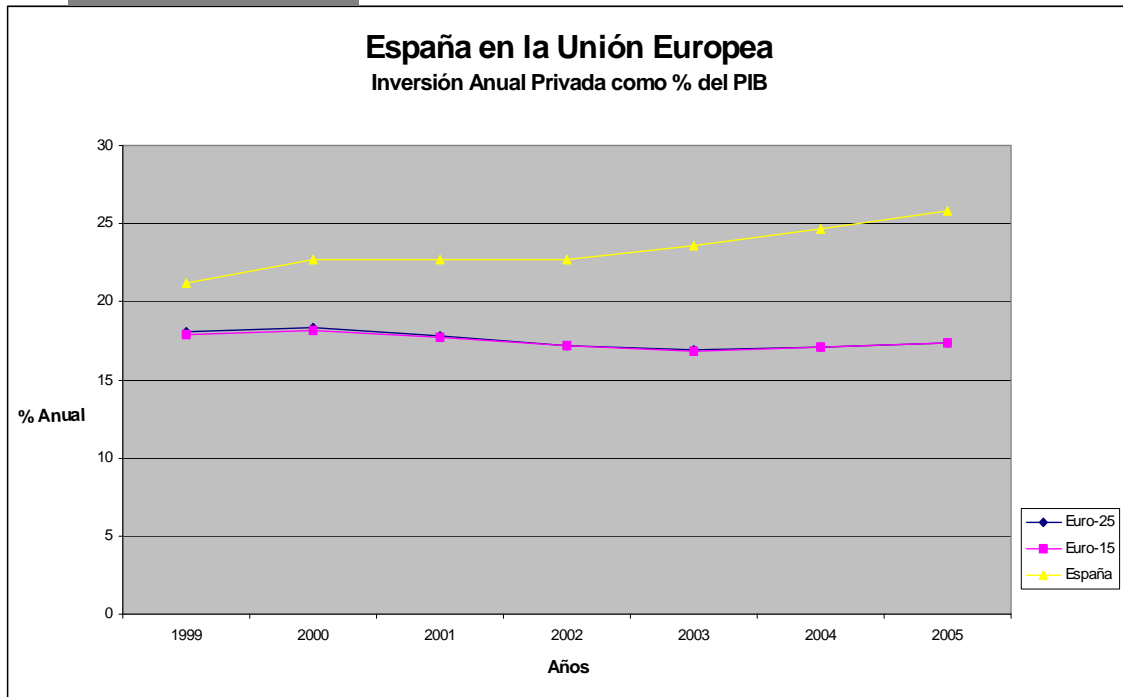
Fuente: Elaboración propia con datos de Eurostar (<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>)

La focalización de “M<sub>DI,v</sub>” y del presente Estudio de Casos en la actividad de los *empresarios*, implica verificar qué aporta a dicha evolución la inversión del sector privado, como generadora, asimismo de fuentes de empleo para nuestros *trabajadores*. Al respecto, el *Gráfico IV* presenta la evidencia de un comportamiento auspicioso. No obstante, debemos señalar que los indicadores sobre *empresarialidad* en España, que el Global Entrepreneurship Monitor (GEM)<sup>824</sup> presenta (Ver *Gráfico V*), si bien son superiores a otros países europeos como Alemania, Francia e Italia, se encuentran por debajo de Brasil, Chile, Irlanda, USA y China.

<sup>824</sup> GEM estimates the level of involvement in early-stage entrepreneurial activity by combining the prevalence rate of nascent entrepreneurs (people in the process of starting a new business) and new business owners. Nascent entrepreneurs are those individuals, between the ages of 18 and 64 years, who have taken some action towards creating a new business in the past year. In order to qualify in this category, these individuals must also expect to own a share of the business they are starting and the business must not have paid any wages or salaries for more than three months.

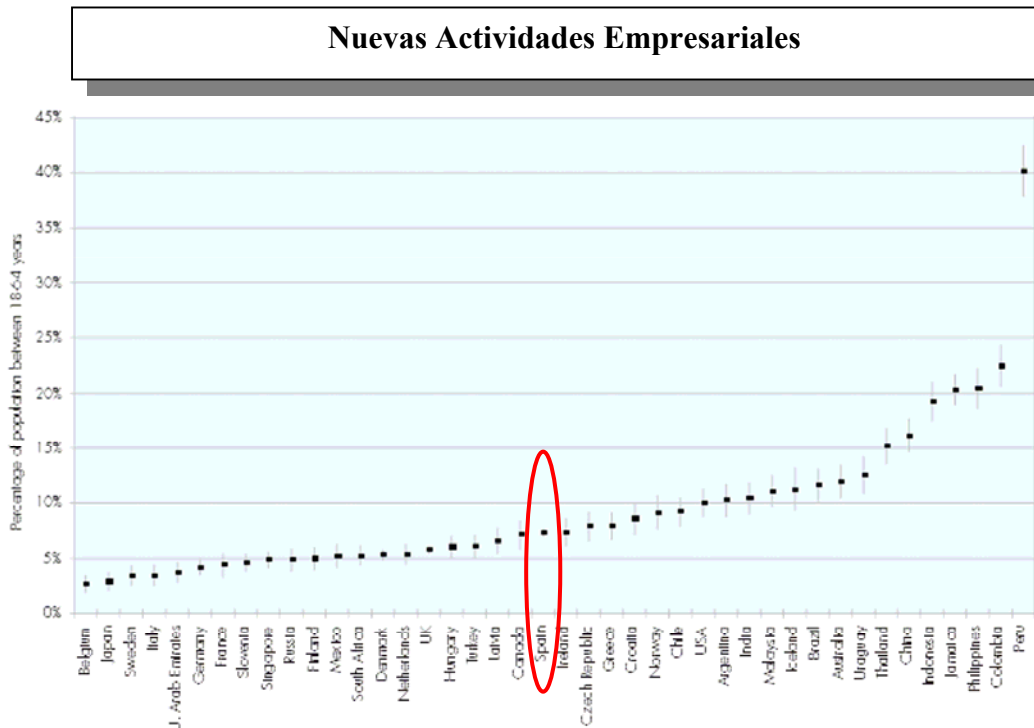


Gráfico IV



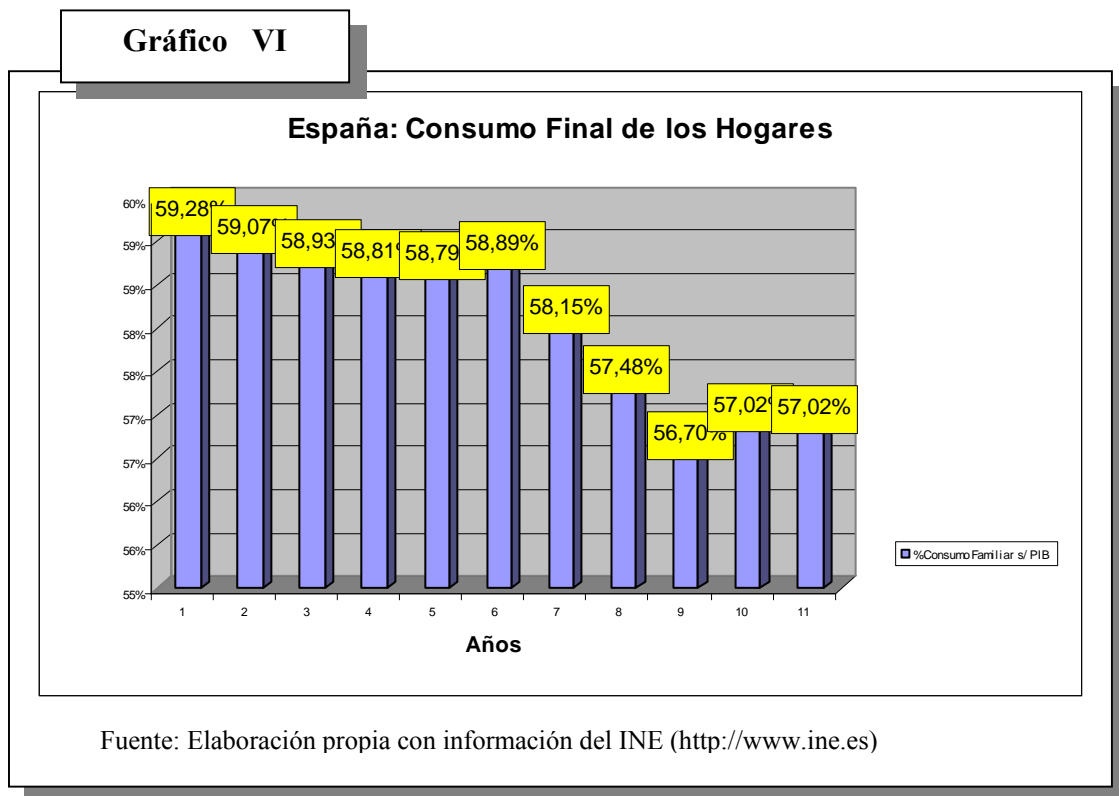
Fuente: Elaboración propia con datos de Eurostar (<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>)

Gráfico V



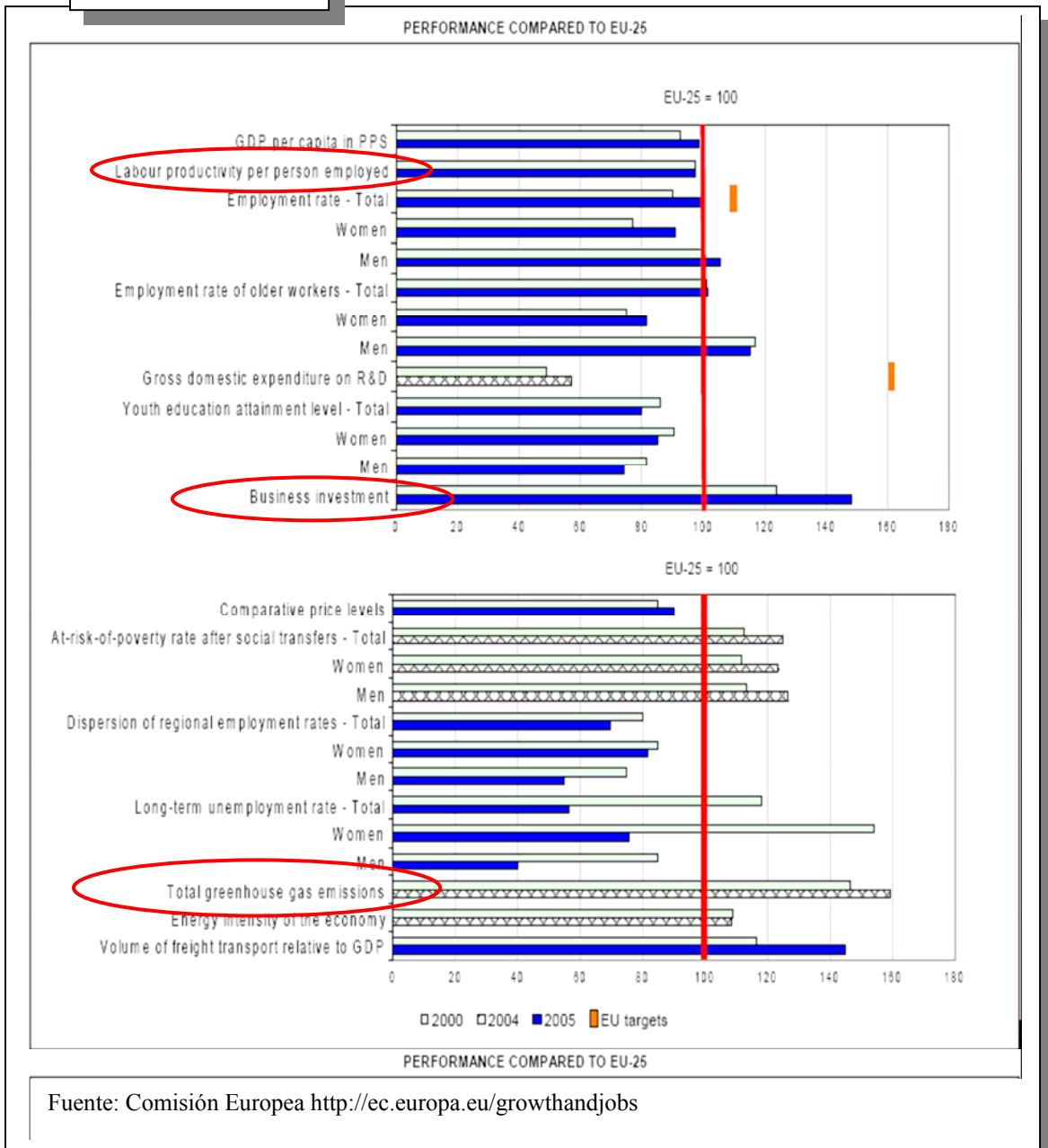
Fuente: Extraído de GEM- Informe 2006.

El consumo, y muy especialmente los *consumidores responsables*, son variables de significativa relevancia en la emergencia de procesos de *desarrollo incluyente*, en la medida que “incentiven” la sostenibilidad de dinámicas “ $\delta^2_{i,t+1, RSE}$ ”. Su ponderación en el Producto tendrá influencia decisiva en los correspondientes *Coefficientes Real-Empíricos* y, consecuentemente, en las *Potencias Impulso-Reflexividad* que analizaremos en los numerales 7.2 y 7.3 siguientes. Por tanto, debemos evaluar su evolución en el escenario de aplicación del Caso: el Reino de España. Al respecto, como se visualiza en el *Gráfico VI*, su tendencia de largo plazo se encuentra estabilizada en niveles comprendidos entre el 57 y el 59%, habiendo disminuido levemente en el último quinquenio considerado.



En página siguiente (Ver *Gráfico VII*), incorporamos una copia del Informe Anual 2006 de la Comisión Europea, sobre España y el desarrollo de los Programas Nacionales para el Crecimiento y el Empleo.

Gráfico VII

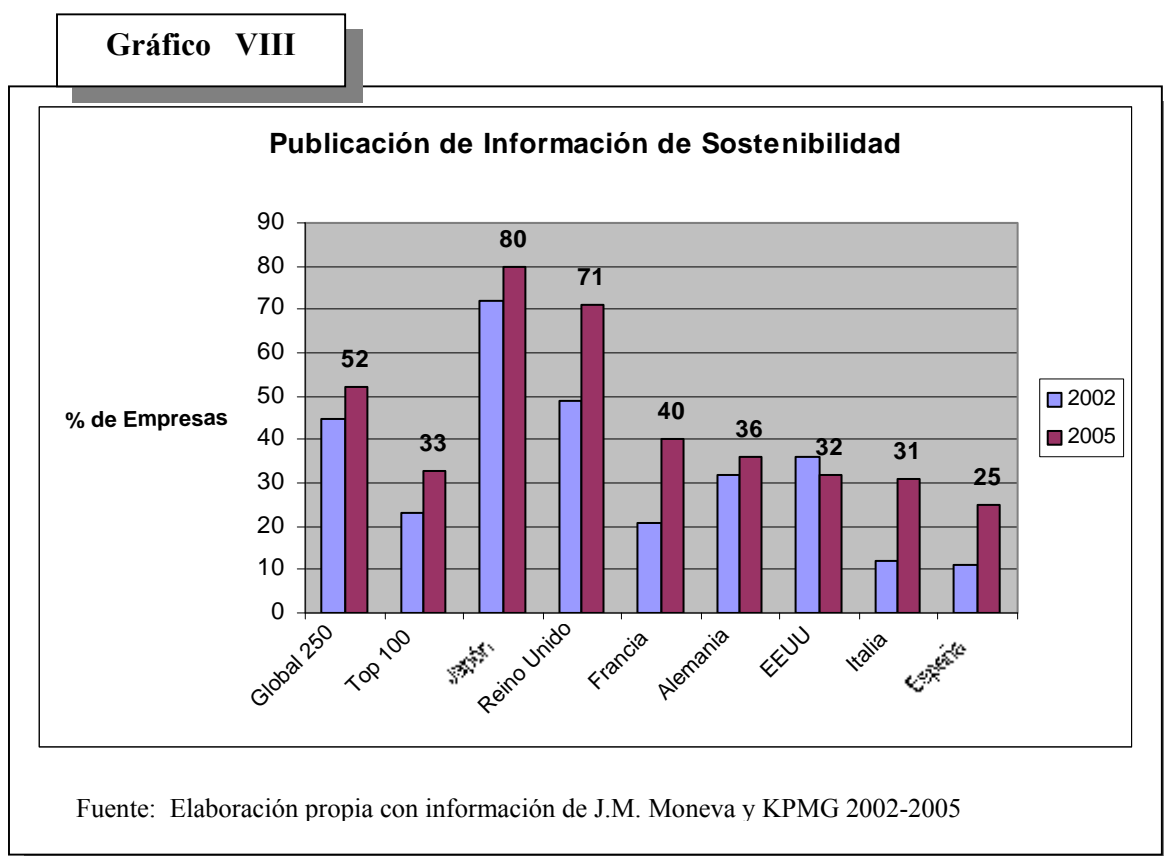


Fuente: Comisión Europea <http://ec.europa.eu/growthandjobs>

De la evaluación que la Comisión Europea realiza según el *Gráfico VII*, cabe agregar a nuestras previas referencias, la menor *productividad* que España presenta

frente al promedio de Euro-25, así como los incumplimientos respecto a las metas de Kyoto sobre Protección del Medio Ambiente.<sup>825</sup>

Finalmente, sobre estos temas estrechamente vinculados a las iniciativas de RSE, no obstante la información proporcionada en el Apartado 3. sobre el estado de la cuestión en España, en el *Gráfico VIII* incorporamos indicadores de evolución de la primera de las tipologías que estudiaremos en los numerales siguientes: “Valores y Principios Éticos «RSE<sub>E.VPE</sub>»” y, en particular, sobre los avances en materia de publicaciones de Memorias de Sostenibilidad.<sup>826</sup>



<sup>825</sup> Implementation of the infrastructure plan is progressing well. Measures on the environment are promising, but require full implementation since Spain is one of the EU countries furthest from its Kyoto target. The Spanish Action Plan on energy efficiency could contribute to reducing energy consumption and CO2 emissions. The plan on renewable energy is promising in terms of CO2 emission reductions and should help Spain achieve its renewable energy objectives for 2010. However, despite these promising steps, additional measures and the use of the Kyoto Clean Development Mechanism (buying allowances from abroad) will be necessary to reduce the gap (The European Commission's 2006 Annual Progress Report on Growth and Jobs; [http://ec.europa.eu/growthandjobs/annual-report-1206\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growthandjobs/annual-report-1206_en.htm)).

<sup>826</sup> Moneva, J.M., 2005: “Información sobre RSC –Situación y Tendencias, Revista Asturiana de Economía Nº 34, septiembre-diciembre 2005, p. 53.

## **7.2 Desarrollo Analítico**

De acuerdo con los resultados del Estudio de Casos que hemos asumido como cierre de la Tesis Doctoral, a continuación expondremos las repercusiones de las 57 recomendaciones propuestas en el “Libro Blanco de la RSE” (LB) –ver *Anexo VII*-, en particular de aquellas que, desde nuestro punto de vista, tienen mayor capacidad de impacto. Estas últimas son extraídas y destacadas, específicamente, al comienzo del análisis de cada uno de los subnumerales siguientes.

El método de análisis aplicado –consecuente con lo anteriormente planteado como “enfoque metodológico”-, implicó introducir en el instante “t + 1” de los respectivos “Análisis de Procesos”, las políticas y estrategias sugeridas, verificando los “impactos” producidos por estas últimas, ingresadas en calidad de “variables exógenas” y agregadas a las dinámicas “ $\delta^2_{i,t+1,RSE}$ ” voluntarias. Los efectos detectados son luego incorporados en los “Análisis de Redes” y en las respectivas Matrices Sociométricas, revalorizando las “Potencias Impulso-Reflexividad” de las cinco tipologías de RSE, todo ello según las *leyes* de nuestro *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente*.

### **7.2.1 RSE: Iniciativa de Valores y Principios Éticos «RSE<sub>E,VPE</sub>»**

En el *Cuadro LXXII* destacamos las 7 recomendaciones del “Libro Blanco de la RSE” que, entendemos, impactan sobre la situación *ex – ante*, impulsando cambios en los respectivos “Análisis de Procesos” ya tratados en el Apartado 5. La consecuente integración a los antedichos instrumentos, se refleja en el *Cuadro LXXIII*, dando lugar a cinco “conectores”, los que ofician de “vehículos” de traslación del “impulso” hacia las zonas específicas que a continuación comentaremos. Las páginas del *Anexo V* que fueron objeto de este tipo de “alteraciones exógenas”, se adjuntan en el *Anexo VII*.

**RSE: Iniciativa de Valores y Principios Éticos «RSE<sub>E.VPE</sub>»****Recomendaciones seleccionadas del LB de RSE**

- III.0 *Intensificar la transparencia y el buen Gobierno de las empresas, asumiendo las directrices del Código de la Comisión Nacional del Mercado de Valores.(En LB, Recomendación N° 5)*
- III.1 *Impulsar la elaboración de la triple memoria por todas las empresas cotizadas. Recomendamos la generalización de esta práctica de transparencia informativa y trasladamos a la Comisión Nacional del Mercado de Valores, el establecimiento de esta práctica como una exigencia normativa del Código español de buen gobierno.(6)*
- I.9 *Impulsar la Inversión Socialmente Responsable (ISR). Recomendamos el desarrollo de una normativa que obligue a las entidades gestoras de fondos de inversión y planes de pensiones a indicar si incorporan —o no— criterios sociales y ambientales en su análisis para la selección de inversiones, promoviendo así una mayor transparencia en el mercado financiero. Desde este punto de vista, el papel de los fondos públicos puede jugar un papel fundamental. Así en la próxima reforma del fondo de reserva de la Seguridad Social debería de estudiarse la inclusión de criterios sociales y ambientales en la gestión del mismo.(20)*
- I.10 *Promover un marco fiscal favorable para las empresas. Las empresas que incorporen a su gestión criterios de RSE e informen sobre ellos en base a indicadores tanto ambientales como sociales —más allá de los requisitos legales— y acrediten su realización, deberían poder beneficiarse de un tratamiento fiscal más favorable.(23)*
- I.12 *Regular la verificación de memorias de sostenibilidad y penalización por información engañosa. de la misma forma que se realiza para la auditoría financiera, así como de los expertos acreditados para llevarla a cabo.(28)*
- I.21 *Promover la incorporación del análisis ISR en las decisiones de inversión. Los fondos de inversión y recursos financieros, principalmente los relacionados con actores sociales como los sindicatos y fundaciones o asociaciones, deberían ser invertidos en empresas que respeten los valores y principios que impulsan estas organizaciones.(49)*
- I.23 *Desarrollar la investigación en RSE. Para aclarar los aspectos que todavía están poco desarrollados en materia de RSE recomendamos que se sigan abriendo y se consoliden líneas de investigación en la materia en universidades y otros centros de investigación, así como su participación en redes internacionales. Una línea de interés particular es la elaboración de mecanismos de cuantificación que permitan evaluar las externalidades y los intangibles asociados a los impactos sociales y medioambientales de la empresa.(52)*

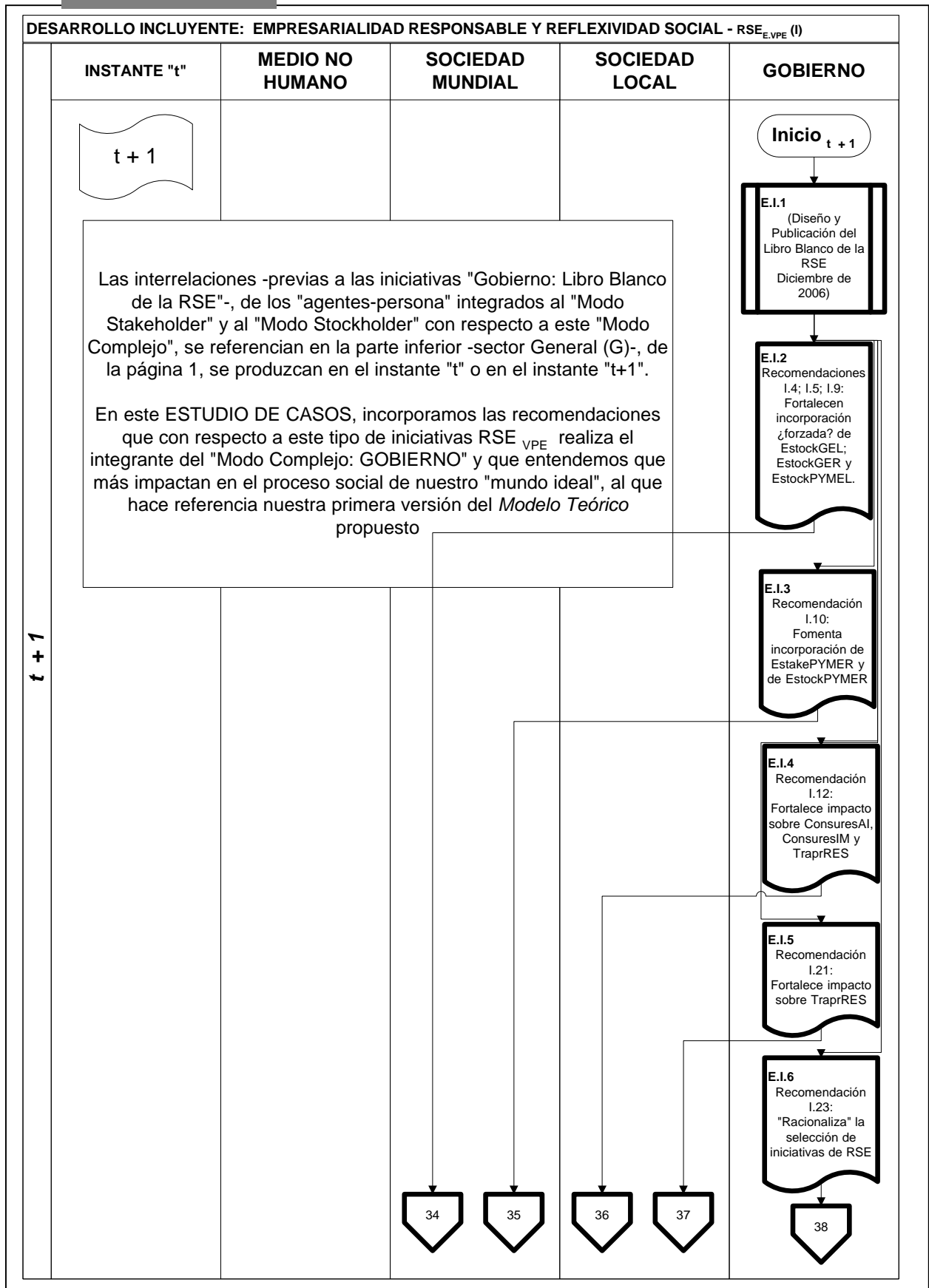
Las recomendaciones **I.4**, **I.5** y **I.9**,<sup>827</sup> promoviendo las directrices del Código de la Comisión Nacional de Mercado de Valores, impulsando la obligatoriedad de la triple memoria y su inclusión en el Código español de buen gobierno, y fomentando la información de los fondos de inversión y planes de pensiones sobre si toman en consideración criterios sociales y ambientales en la selección de inversiones, fortalecen la presencia de los integrantes del “Modo Stockholder” más vinculados a los Mercados de Valores, tales como “EstockGEL”, “EstockGER” y “EstockPYMEL” (Ver el *Conector 34* en el *Cuadro LXXIII*). La recomendación **I.10**,<sup>828</sup> sugiriendo un tratamiento fiscal favorable, que incentive las “ $a_{i, t+n, RSE}$ ” y la consecuente información, impulsa la incorporación de “EstakePYMER” y “EstockPYMER”, en la medida que mejora su aptitud económico-financiera (Ver el *Conector 35* en el *Cuadro LXXIII*).

---

<sup>827</sup> Corresponden a las recomendaciones N° 5, N° 6 y N° 20, respectivamente, del Libro Blanco de la RSE.

<sup>828</sup> Corresponde a la recomendación N° 23 del LB.

Cuadro LXXIII





La recomendación **I.12**,<sup>829</sup> al promover la verificación y penalización de información engañosa en las Memorias de Sostenibilidad, fortalece el impacto de las mismas sobre los *consumidores responsables* “ConsuresAI” y “ConsuresIM”, lo que implica un potencial enriquecimiento de su demanda marginal de “productos y servicios responsables”. Algo similar podrá ocurrir con los trabajadores responsables, en especial con “TraprRES”, impulsando la sostenibilidad de la mayor *productividad* generada por las acciones voluntarias (Ver el *Conector 36* en el *Cuadro LXXIII*). La recomendación **I.21**,<sup>830</sup> al sugerir a los sindicatos y fundaciones la inversión de sus fondos en empresas sensibles a la *RSE*, fortalece aún más el impacto antes comentado, sobre “TraprRES” (Ver el *Conector 37* en el *Cuadro LXXIII*). Finalmente, la recomendación **I.23**,<sup>831</sup> valorando e fomentando la realización de investigaciones como la que hemos concretado en esta Tesis Doctoral, en especial focalizando la “elaboración de mecanismos de cuantificación que permitan evaluar las externalidades y los intangibles asociados a los impactos sociales y medioambientales”, estimula una paulatina “racionalización” de la selección de iniciativas de *RSE* por parte de las empresas (Ver el *Conector 38* en el *Cuadro LXXIII*).

En el *Cuadro LXXIV* podemos apreciar parte de los “impactos” de las recomendaciones **I.4**, **I.5** y **I.9**, introducidos por medio del *Conector 34* en la columna correspondiente a “EstockGEL”. Las dinámicas de este agente no reflejarán mayores cambios en los resultados esperables, dado que sus acciones no generan procesos endógeno-estocásticos de *desarrollo incluyente*, en la medida que sus dinámicas de “adecuación acomodante” no permiten esperar la emergencia de *novedades éticas*.

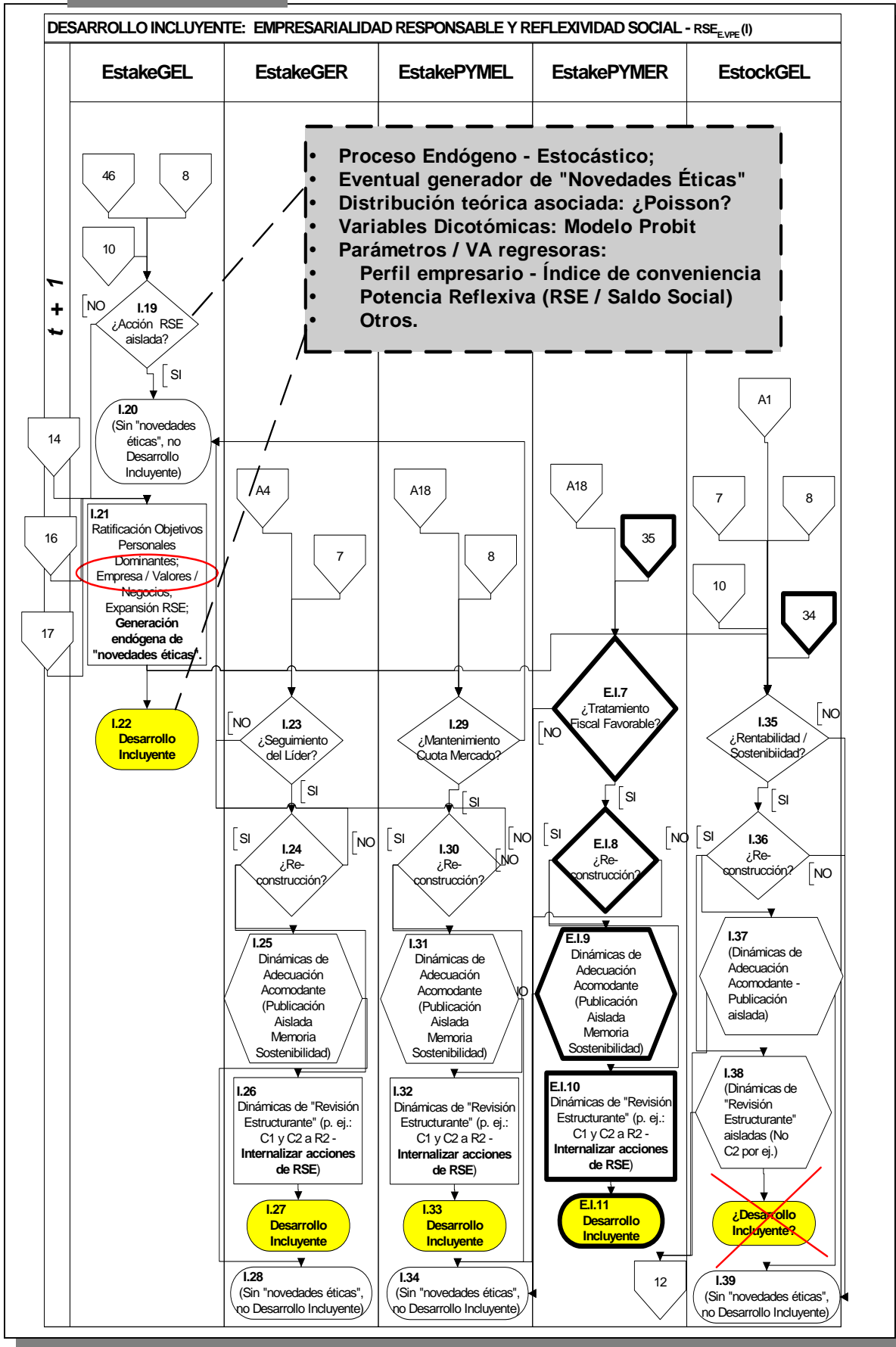
---

<sup>829</sup> Corresponde a la recomendación N° 28 del LB.

<sup>830</sup> Recomendación N° 49 del LB.

<sup>831</sup> Recomendación N° 52 del LB.

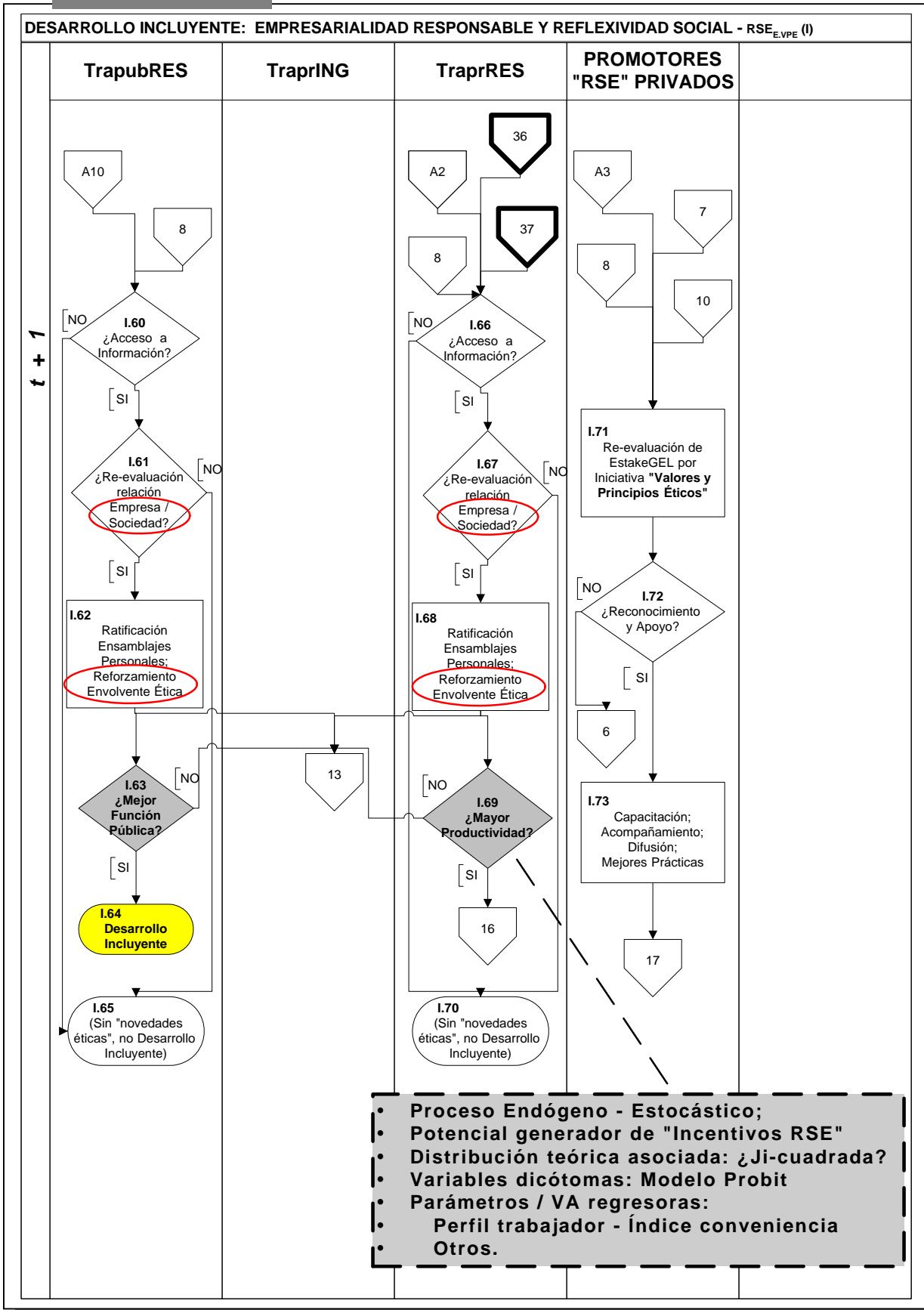
**Cuadro LXXIV**



Por el contrario, las repercusiones de la integración de “EstakePYMER” que la recomendación **I.10** promueve, sí se constituye en “impulso” relevante. Este agente, con perfiles similares a los de los otros *empresarios responsables* del “Modo Stakeholder”, ahora podrá contar, además de con su actitud favorable a la *RSE*, con la aptitud para implicarse en dinámicas “ $\delta^2_{i, t+n, RSE}$ ” que adicione mayores grados de *desarrollo incluyente*. Tal lo que gráficamente se analiza en la columna “EstakePYMER” del *Cuadro LXXIV*, a partir de la “fuerza” que trasmite el *Conector 34*, representando los impactos de los “impulsos exógenos” antedichos. Esta misma recomendación **I.10** también incentiva la incorporación de “EstockPYMER”, en este caso no por convicción, pero igualmente implementando alguna acción de *RSE*, de forma de obtener los beneficios fiscales propuestos. Nuevamente y como ocurriera con “EstockGEL”, su comportamiento no implica oportunidades de emergencias de *novedades éticas*, por lo que sus dinámicas de “adecuación acomodante” no variarán significativamente la situación *ex – ante*. El desarrollo gráfico de este último fenómeno, así como los impactos de las anteriores recomendaciones **I.4**, **I.5** y **I.9** sobre “EstockGER” y “EstockPYMEL”, se presentan en la página 13 del “Análisis de Proceso” adjunto en el *Anexo VII*.

El *Conector 36* representa los “impulsos exógenos” que a las dinámicas voluntarias introduce la recomendación **I.12**, con impactos predecibles sobre los *consumidores responsables* “ConsuresAI” y “ConsuresIM” (Ver en la página 14 del *Anexo VII*), así como también incentivando un comportamiento favorable del *trabajador responsable* “TraprRES”. Este último desarrollo se grafica en el *Cuadro LXXV*, conjuntamente con la “fuerza” que canaliza hacia el mismo agente “TraprRES” el *Conector 37*, de acuerdo con la recomendación **I.21**. La sumatoria de ambos impactos podrá generar “saldos sociales” positivos, en forma de una mayor *productividad*.

Cuadro LXXV

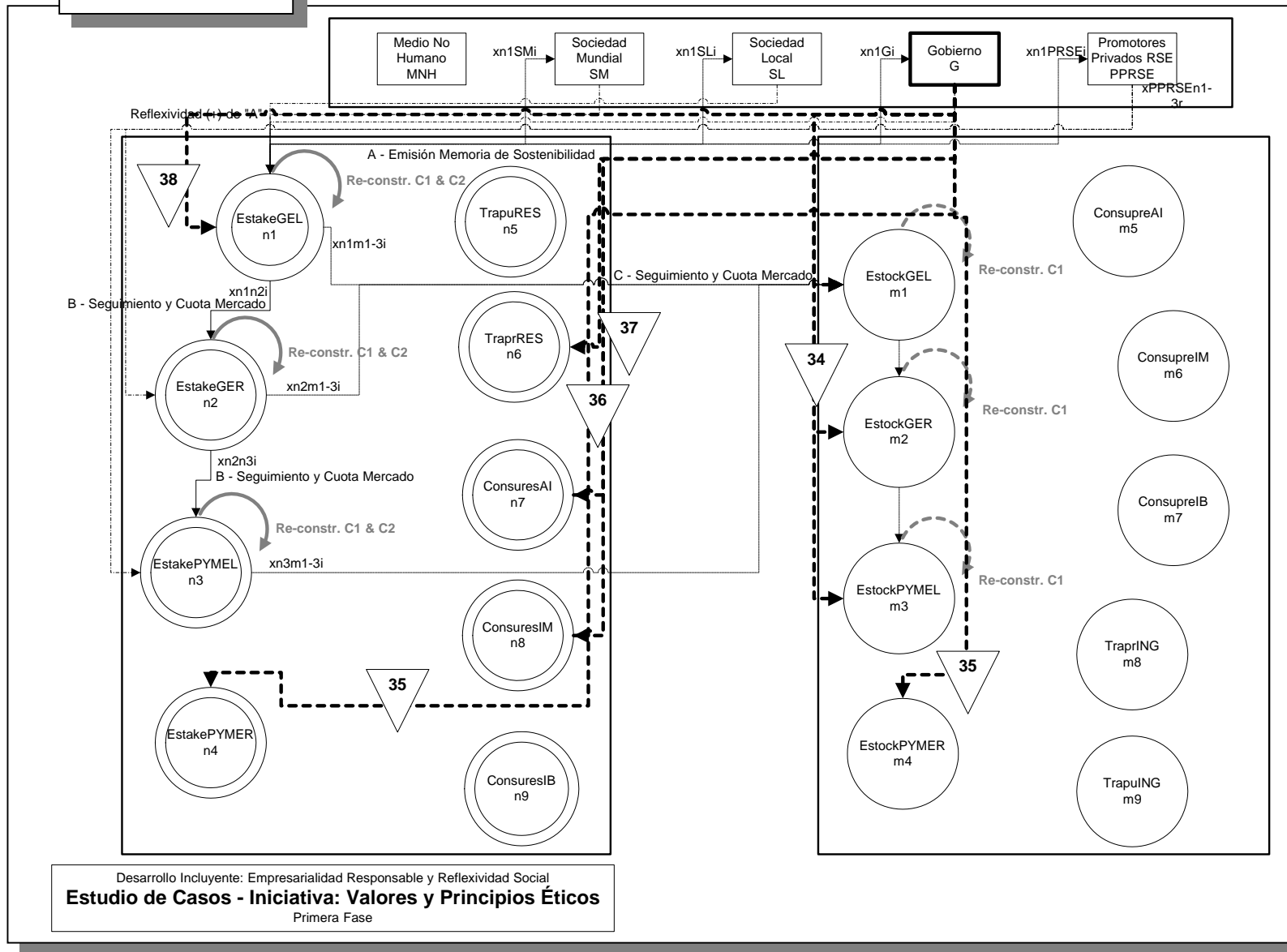


Finalmente, el *Conector 38*, identificado con la recomendación **I.38**, actuará en forma similar a lo que aconteciera con las recomendaciones **I.12** y **I.21**. Estas últimas, en tanto directamente no generaban *desarrollo incluyente*, sí aportaban incentivos para la emergencia y sostenibilidad de *novedades éticas* –la primera mediante una demanda agregada de “productos y servicios responsables” y la segunda a través de una mayor *productividad* del trabajo-. En efecto, los resultados de “investigaciones universitarias y de otros centros” como las que en este acto ofrecemos, posibilitarán una más racional toma de decisiones sobre la *RSE* en general y, en particular, sobre la más adecuada tipología a implementar. La página 2 del *Anexo VII*, así lo manifiesta.

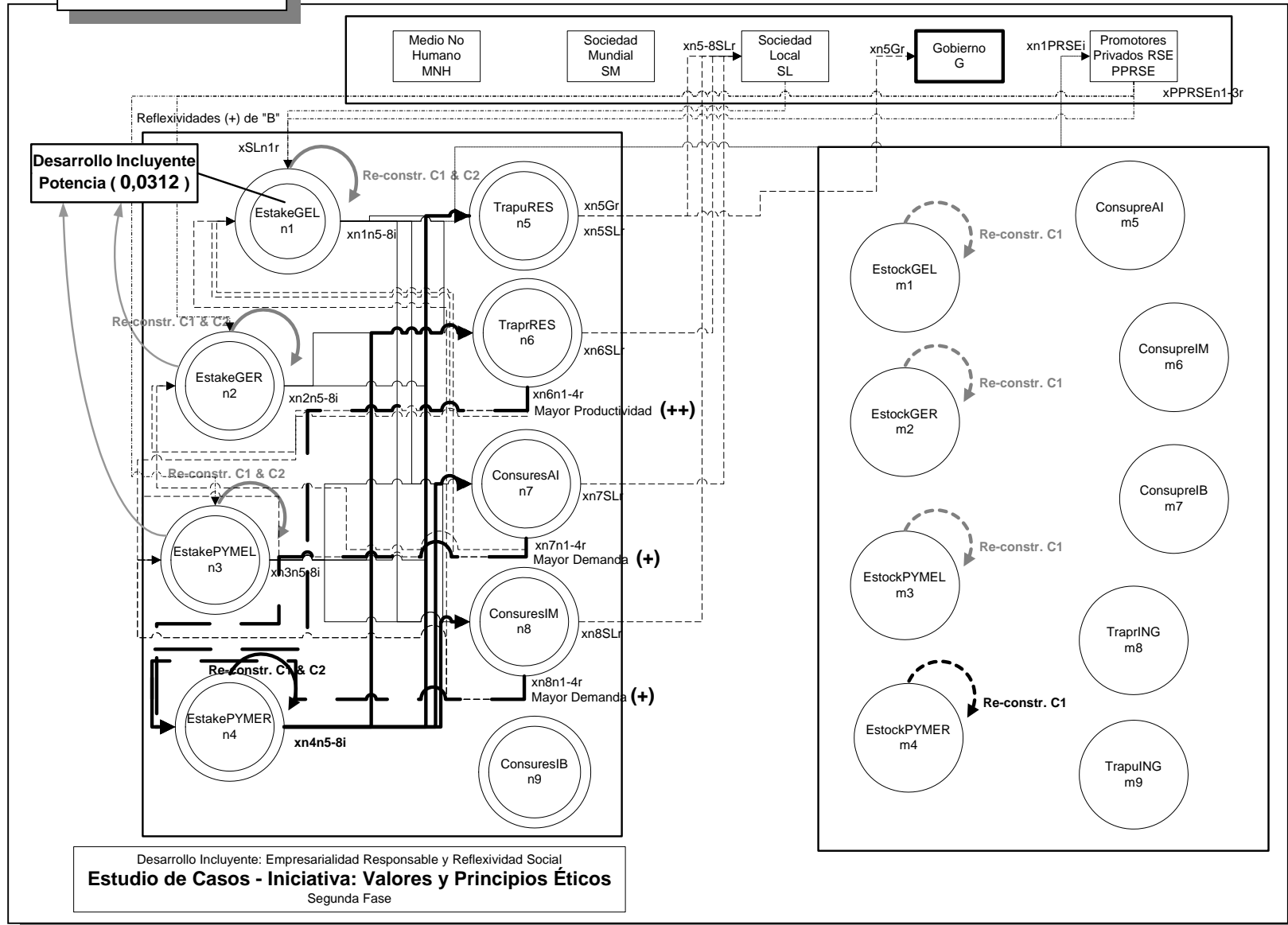
La migración instrumental, desde el “Análisis de Procesos” hacia el “Análisis de Redes”, nos permite reconocer las alteraciones que sobre las relaciones *ex – ante* provocan los impactos de fuentes exógenas o, en otros términos, las consecuencias esperables de una gradual aplicación del “Libro Blanco de la RSE”. Al respecto, el *Cuadro LXXVI* permite apreciar –en línea discontinua destacada-, las nuevas relaciones direccionadas desde el integrante “Gobierno” del “Modo Complejo”, hacia distintos componentes del “Modo Stakeholder” y del “Modo Stockholder”. Cada conexión queda identificada con su recomendación causal, según el triángulo correspondiente, con numeración equivalente a los “conectores” de la fase anterior.

El *Cuadro LXXVII* aporta una visión prospectiva de las relaciones intramodales, ahora con nuevos integrantes en cada “modo”: los agentes “EstakePYMER” y “EstockPYMER”. El primero será prioritario, ya que tendrá la capacidad de incrementar el *desarrollo incluyente*. Su presencia “impulsa” un pronóstico de mayores impactos sobre los *consumidores y trabajadores responsables*, así como de *reflexividades* direccionadas desde estos últimos, portadoras de “incentivos” incrementados.

**Cuadro LXXVI**



Cuadro LXXVII



Los impactos que los “impulsos exógenos” provocan sobre la versión “voluntaria” del *Modelo Teórico*, cobran relevancia cuantitativa a través de las correspondientes matrices sociométricas. La “Matriz  $X_{vpe.i}$ ” -que ya presentáramos y que se adjunta en el *Anexo VI*-, se transforma ahora, con los nuevos valores asignados por los respectivos *Coefficientes Estocásticos*, *Coefficientes Teórico-Técnicos* y *Coefficientes Real-Empíricos*, en la “Matriz  $X_{e.vpe.i}$ ”, la que incorporamos en el *Anexo VII*. Las filas “ $x_{n4}$ ” y “ $G$ ” son las que presentan mayores alteraciones, la primera como consecuencia de la integración a las *dinámicas sociales* “ $\Delta_{G, RSE}$ ” de “EstakePYMER”, en tanto que la segunda incorpora los “vectores exógenos”, representados en las fases previas por los correspondientes “conectores” y referenciando los significativos impactos de una eventual implementación de las recomendaciones del “Libro Blanco de la RSE”, sobre el antes mencionado “EstakePYMER” (n4), así como con respecto a “TraprRES” (n6), “ConsuresAI” (n7), “ConsuresIM” (n8) y los cuatro tipos de empresarios del “Modo Stockholder”: “EstockGEL” (m1), “EstockGER” (m2), “EstockPYMEL” (m3) y “EstockPYMER” (m4).

La nueva “Matriz Traspuesta de Reflexividad de la Iniciativa de Valores y Principios Éticos ( $RSE_{E.VPE}$ )” –incorporada en el *Anexo VII* como “Matriz  $X'_{e.vpe.r}$ ”-, nos aporta los factores complementarios para, oportunamente, obtener la “Matriz Potencia de la Iniciativa: Valores y Principios Éticos « $RSE_{VPE}$ »” *ex – post* a la implementación de las recomendaciones del “Libro Blanco de la RSE” (Ver “Matriz  $X_{e.vpe.p}$ ” en el *Cuadro LXXVI*). En el ámbito del “Modo Stakeholder”, la “Matriz  $X'_{e.vpe.r}$ ” es la que introduce los cambios más representativos, consecuencia de que es dentro de este “modo” donde se generan las principales *reflexividades* y *autorreflexividades*, directa o indirectamente provocadas por los “impulsos” procedentes de las recomendaciones que estamos evaluando.



**Cuadro LXXVIII**

**Matriz Xe.vpe.p**

**Matriz Potencia de Iniciativa de RSE: Valores y Principios Éticos**

(Escala ascendente de 0 a 10; No reflexividad (+) relevante = 0; Máxima reflexividad (+) = 10)

$$Xe.vpe.p = [x_{ij} = (x_{ij} \text{ de Xe.vpe.i})(x_{ij} \text{ de X'e.vpe.r})]$$

$$\left. \begin{matrix} i = n1, \dots, n9, m1, \dots, m9, MNH, SM, SL, PPRSE \\ j = n1, \dots, n9, m1, \dots, m9, MNH, SM, SL, PPRSE \end{matrix} \right\}$$

Agentes	xn1	xn2	xn3	xn4	xn5	xn6	xn7	xn8	xn9	xm1	xm2	xm3	xm4	xm5	xm6	xm7	xm8	xm9	MNH	SM	SL	G	PPRSE
xn1	30	16	20	0	10	18	28	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	9	4	25
xn2	0	30	20	0	10	18	28	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	9	6	25
xn3	0	0	30	0	15	24	35	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	9	10	25
xn4	0	0	0	30	15	24	35	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	9	10	25
xn5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MNH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G	0	0	0	36	0	36	25	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PPRSE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**Estudio de Casos:**

**Potencia de Desarrollo Incluyente de Iniciativa de RSE: Valores y Principios Éticos**

$$\text{Potencia DI}_{\text{Iniciativa RSE: Valores y Principios Éticos}} = \sum x_{ij} \text{ de Xe.vpe.p} / \text{Max} (\sum x_{ij} \text{ de Xe.vpe.p})$$

$$\text{Potencia DI}_{\text{Iniciativa RSE: Valores y Principios Éticos}} = 825 / 26450 = \boxed{0,0312}$$

Las *reflexividades* que los *empresarios responsables* reciben como “saldo social, se cuantifican en los respectivos elementos de la la “Matriz  $X'_{e.vpe.r}$ ”, en especial desde las columnas “ $x_{n6}$ ” a “ $x_{n8}$ ”, correspondientes a los agentes “TraprRES” (n6) – reaccionando a las políticas *I.12* y *I.21* con una mayor *productividad*-, y a los *consumidores* “ConsuresAI” (n7) y “ConsuresIM” (n8), los que aportan “incentivos” a la sostenibilidad de las dinámicas “ $\delta^2_{i, t+n, RSE}$ ”, mediante una demanda agregada de “productos y servicios responsables”.

Por su parte, nuevamente los “0s” impuestos a las columnas “ $x_{m1}$ ” a “ $x_{m4}$ ”, anulan los significativos impactos recibidos desde los agentes “EstakeGEL” (n1), “EstakeGER” (n2), “EstakePYMEL (n3) y “EstakePYMER” (n4), así como desde el integrante “Gobierno” del “Modo Complejo” La justificación radica en que los consecuentes *Coeficientes Teórico-Técnicos* no aportan a los fenómenos socio-económicos que estamos evaluando, en tanto las estrategias de “adecuación acomodante” desplegadas por las cuatro categorías de empresarios del “Modo Stockholder” no modifican sus respectivos ensamblajes personales ( $E_{i,t}$ ), lo que conlleva a una simple ejecución aislada de re-construcciones de tipo “C1”, sin emergencia de *novedades éticas*.

Finalmente, la “Matriz  $X_{e.vpe.p}$ ” -incorporada en el *Cuadro LXXVIII*-, refleja las “Potencias Impulso-Reflexividad” de las iniciativas  $RSE_{E.VPE}$  para generar *novedades éticas* y procesos estocásticos de *desarrollo incluyente*, en el escenario del instante “t + n”, situación *ex – post* respecto a la implementación gradual de las diversas recomendaciones del “Libro Blanco de la RSE”. Los antes mencionados procesos, si bien conservan el carácter de *auto-organización* o *autorreflexividad*, son el producto de

la integración de variables o vectores exógenos, incorporados en las respectivas matrices “ $X_{e.vpe.i}$ ” y “ $X'_{e.vpe.r}$ ”.

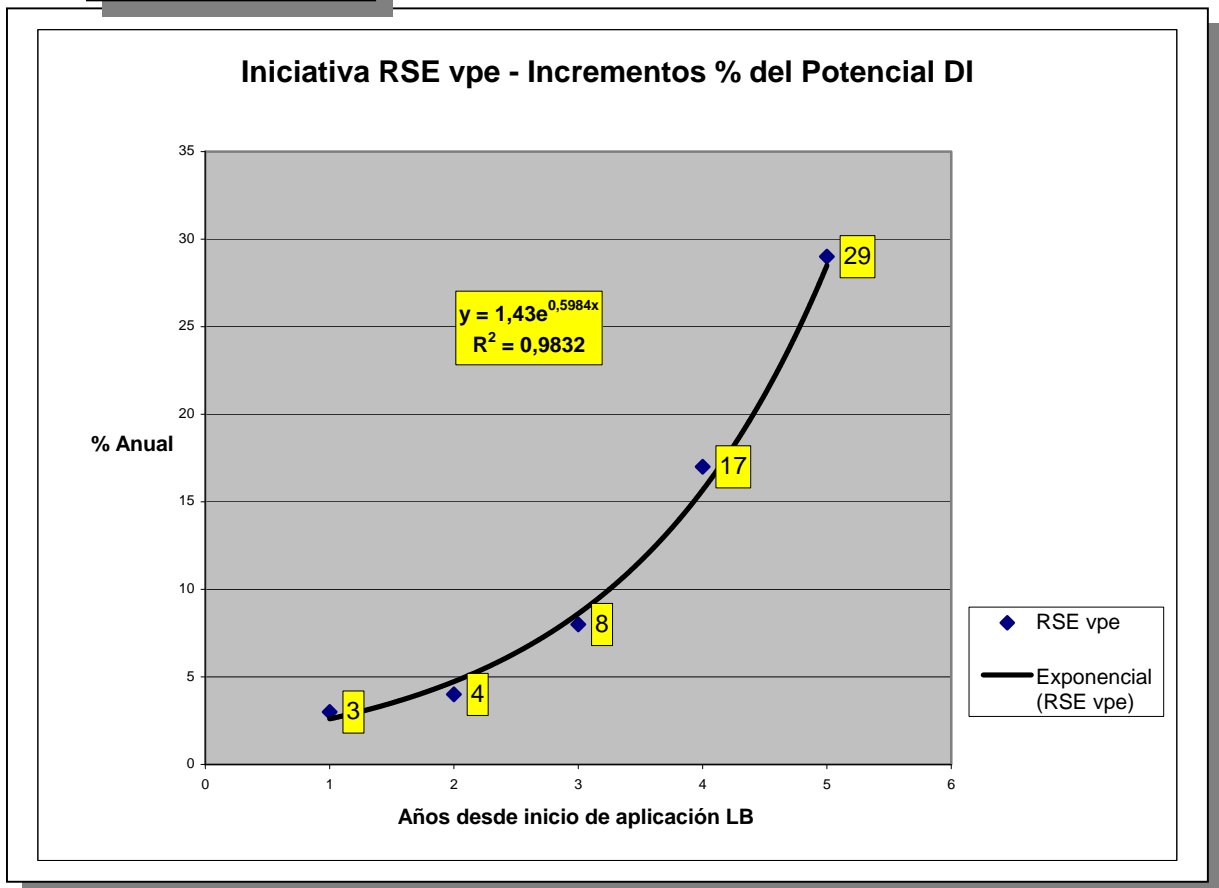
La traza de la “Matriz  $X_{e.vpe.p}$ ” muestra guarismos significativos, en parte por el aumento de la *autorreflexividad* de los agentes “EstakeGEL” (n1), “EstakeGER” (n2) y “EstakePYMEL” (n3) –según los elementos “ $x_{n1,n1}$ ”, “ $x_{n2,n2}$ ” y “ $x_{n3,n3}$ ”-, complementado todo ello por la cifra “30” en el elemento “ $x_{n4,n4}$ ”, correspondiente al *desarrollo incluyente* potencialmente aportable por “EstakePYMER” (n4), ahora que “impulsos exógenos” le han permitido integrarse. Sin embargo, las mayores diferencias entre las situaciones *ex – ante* y *ex – post* a la implementación de las políticas y estrategias recomendadas, se verifican en los sectores comprendidos por las filas “ $x_{n1}$ ” a “ $x_{n4}$ ” y las columnas “ $x_{n6}$ ” a “ $x_{n8}$ ”, así como por la fila “**G**” y las antes mencionadas columnas, espacios donde se cuantifican los resultados esperados de adicionar, a los “saldos sociales” voluntarios, la fuerza marginal de los “impulsos exógenos”.

En suma, calculada la “Potencia de Desarrollo Incluyente de la Iniciativa de Valores y Principios Éticos ( $RSE_{E.VPE}$ )” *ex – post*, se obtiene un valor **0,0312**. La interpretación que nuestro *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente* ofrece sobre dicho guarismo y su comparación con la situación *ex – ante*, justifica la siguiente afirmación: *Una implementación gradual de las recomendaciones del “Libro Blanco de la RSE” atinentes a las iniciativas  $RSE_{VPE}$ , elevaría el potencial de generación de desarrollo incluyente de esta tipología en 75%, incremento que se concretaría en un lapso comprendido entre 4 y 5 años.* Por otra parte, las especiales características de las *dinámicas sociales* “ $\Delta_G, RSE$ ”, nos impulsan a formular un programa prospectivo, de acuerdo con la siguiente función exponencial:  $y = 1,43e^{0,5984x}$ . Consecuentemente, con un  $R^2 = 0,9832$ , la distribución anual sería la que detallamos y graficamos a

continuación (Ver *Cuadro LXXIX*), asumiendo como año “t” al del efectivo inicio de la puesta en práctica de las recomendaciones del “Libro Blanco de la RSE del Reino de España”:

- Año “t + 1”: 3%;
- Año “t + 2”: 4%;
- Año “t + 3”: 8%;
- Año “t + 4”: 17%;
- Año “t + 5”: 29%.

**Cuadro LXXIX**



Por último, cabe analizar el grado de efectiva cobertura de las recomendaciones formuladas. Al respecto, se destaca que permanecen como *nodos aislados* “TrapuRES” (n5) y “ConsuresIB” (n9) dentro del “Modo Stakeholder”, en tanto que en el “Modo

Stockholder” identificamos como no impactados -por “impulsos” endógenos o exógenos-, a los consumidores “ConsupreAI” (m5), “ConsupreIM” (m6) y ConsupreIB” (m7), así como a los trabajadores “TraprING” (m8) y “TrapuING” (m9). Consecuentemente, si bien la *densidad* del sector “responsable”, con la aplicación del “Libro Blanco, se expandiría verticalmente, al ingresar “EstakePYMER” (n4), la *vulnerabilidad* seguiría siendo elevada, en tanto no se incrementan suficientemente los “puentes” intermodales entre agentes-persona, persistiendo “puntos de corte” y nodos con “prestigio” y “prominencia”, según la situación *ex – ante*, como la explicáramos mediante las *leyes* de “ $\overline{M_{DI,v}}$ ”. Sintéticamente expuesto, concluimos que si bien son muchos los impactos positivos esperables de la iniciativa del Congreso de los Diputados, el riesgo de conceptualizar a la *RSE* como “tema de élite” aún permanecerá, sin perjuicio de los aportes que, en el largo plazo, podrán emerger a partir de la implementación de recomendaciones como la N° 40 del listado original, entre otras, que oportunamente incorporaremos en el desarrollo analítico de las restantes tipologías de *RSE*.

### **7.2.2 RSE: Iniciativa de Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo**

#### **«RSE<sub>E,ATE</sub>»**

La evaluación de esta segunda tipología de *RSE*, la realizaremos siguiendo el mismo planteo aplicado en el numeral precedente. Por tanto, en el *Cuadro LXXX* destacamos las 4 recomendaciones del “Libro Blanco de la *RSE*” que mayoritariamente impactan sobre la situación *ex – ante* del estado de la cuestión de *RSE<sub>ATE</sub>* . La propia reducida cantidad de las mismas, justifica la presentación de una hipótesis inicial –la que quedará confirmada al término de este mismo inciso-, respecto a la relativamente menor focalización en los temas inherentes a estas *dinámicas* “ $\delta^2_{i, t+n, RSE.ate}$ ”, del

“Libro Blanco de la RSE”. Las cuatro sugerencias seleccionadas serán incorporadas, en una primera fase, a los “Análisis de Procesos” diseñados para un desarrollo “voluntario” y exclusivamente “endógeno-estocástico” de esta clase de acciones. Su ingreso, tal como lo presentamos en el *Cuadro LXXXI*, reviste el carácter de “variables exógenas”, evaluándose los impactos que, simultáneamente, ocasionan sobre los distintos agentes-persona involucrados en las dinámicas “ $\Delta G_{RSEate}$ ”. Los “conectores” que el mencionado cuadro presenta, serán los instrumentos que nos conducirán al sector del “proceso” donde tendrá lugar la llegada del “impulso exógeno” que las respectivas recomendaciones, de ser implementadas, provocarán. Y una vez más, la totalidad de las páginas del *Anexo V* que fueron objeto de este tipo de “alteraciones”, se adjuntan en el *Anexo VII*.

De acuerdo con lo establecido en el “Análisis de Procesos” incluido en el *Anexo VII* y, más específicamente, a su página 26 -que incorporamos en el *Cuadro LXXXI*-, las recomendaciones *II.1* y *II.3*,<sup>832</sup> al promover el enriquecimiento recíproco entre las políticas de Recursos Humanos y de RSE, así como el fomento de la igualdad entre hombres y mujeres en todos los planos de la actividad de la empresa, ratifican el apoyo a aquellos *empresarios responsables* que han aplicado o tienen planeado incorporar, dentro de sus “ $P_{i,t+n,RSEate}$ ”, acciones “ $u_{i,t+n,RSEate}$ ”, fortaleciendo su genuina vocación favorable a las iniciativas de  $RSE_{ATE}$  (Ver el *Conector 39* en el *Cuadro LXXXI*).

---

<sup>832</sup> En el ordenamiento original del Libro Blanco de la RSE (LB) se corresponden con las recomendaciones N° 8 y N° 11, respectivamente.

Cuadro LXXX

**RSE: Iniciativa de Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo**  
**«RSE<sub>E.ATE</sub>»**

**Recomendaciones seleccionadas del LB de RSE**

- I.1 *Importancia de unas relaciones laborales de calidad en la RSE. Una política de Recursos Humanos de calidad, es fundamental en una concepción integral y auténtica de la RSE. (...) Adquieren especial importancia los esfuerzos en materia de integración de la discapacidad, protección de la salud, reducción de la siniestralidad laboral, formación, fomento de la contratación indefinida y negociación colectiva en general, así como la profundización en la conciliación de la vida laboral y familiar y la promoción de la plena e integral igualdad entre las mujeres y los hombres. (En LB, recomendación N° 8)*
- III.2 *Incorporar a la RSE la adaptación y la gestión del cambio laboral. La formación permanente de los trabajadores para aumentar su empleabilidad a través de su máxima polivalencia profesional, facilita su reinserción laboral.(9)*
- III.3 *Fomentar la igualdad entre hombres y mujeres en todos los planos de actividad de la empresa.(11)*
- III.4 *La RSE forma parte de una estrategia para la mejora de la productividad. El esfuerzo por implantar estrategias de RSE en las empresas españolas y extender esta cultura empresarial a las Pequeñas y Medianas empresas, es fundamental para mejorar la productividad de nuestros sectores económicos, probablemente uno de los principales problemas de la economía española.(13)*

Por su parte, la recomendación **II.2**<sup>833</sup> –con un elevado grado de similitud respecto al concepto de “aprendizaje permanente” al que debería aspirar todo *trabajador responsable*-, podrá generar un “clima laboral” que impulse una mayor *productividad* (Ver el *Conector 40* en el *Cuadro LXXXI*), vector fundamental en toda la dinámica “ $\Delta G, RSE_{ate}$ ” que las iniciativas  $RSE_{ATE}$  “voluntarias” provocan, según lo oportunamente analizado en el Apartado 5.

Finalmente, la recomendación **II.4**,<sup>834</sup> reconociendo a la *RSE* como fuerza impulsora de la *productividad* en todas las categorías empresariales, fomenta el “contagio” dentro del “Modo Stakeholder”, más allá del tamaño de las respectivas empresas (Ver *Conector 41* en *Cuadro LXXXI*).

Los tres “conectores” iniciados en el *Cuadro LXXXI* –a los efectos de incorporar las fuerzas de los respectivos “vectores exógenos” que la implementación de las recomendaciones **II.1** a **II.4** generarían-, impactan en los procesos endógeno-estocásticos desarrollados por los *empresarios responsables* ejecutantes de las dinámicas “ $\Delta G, t+1, RSE_{ate}$ ”, a saber: “EstakeGEL” (n1), “EstakeGER” (n2) y “EstakePYMEL” (n3), según se grafica en el *Cuadro LXXXII*. Cabe destacar que ninguna de las recomendaciones referidas a estas iniciativas  $RSE_{ATE}$  logra incorporar a “EstakePYMER” (n4), por lo que dicho agente permanecerá en calidad de *nodo aislado*, a pesar de la presencia de los “shocks externos” inducidos por el “Libro Blanco de la RSE”.

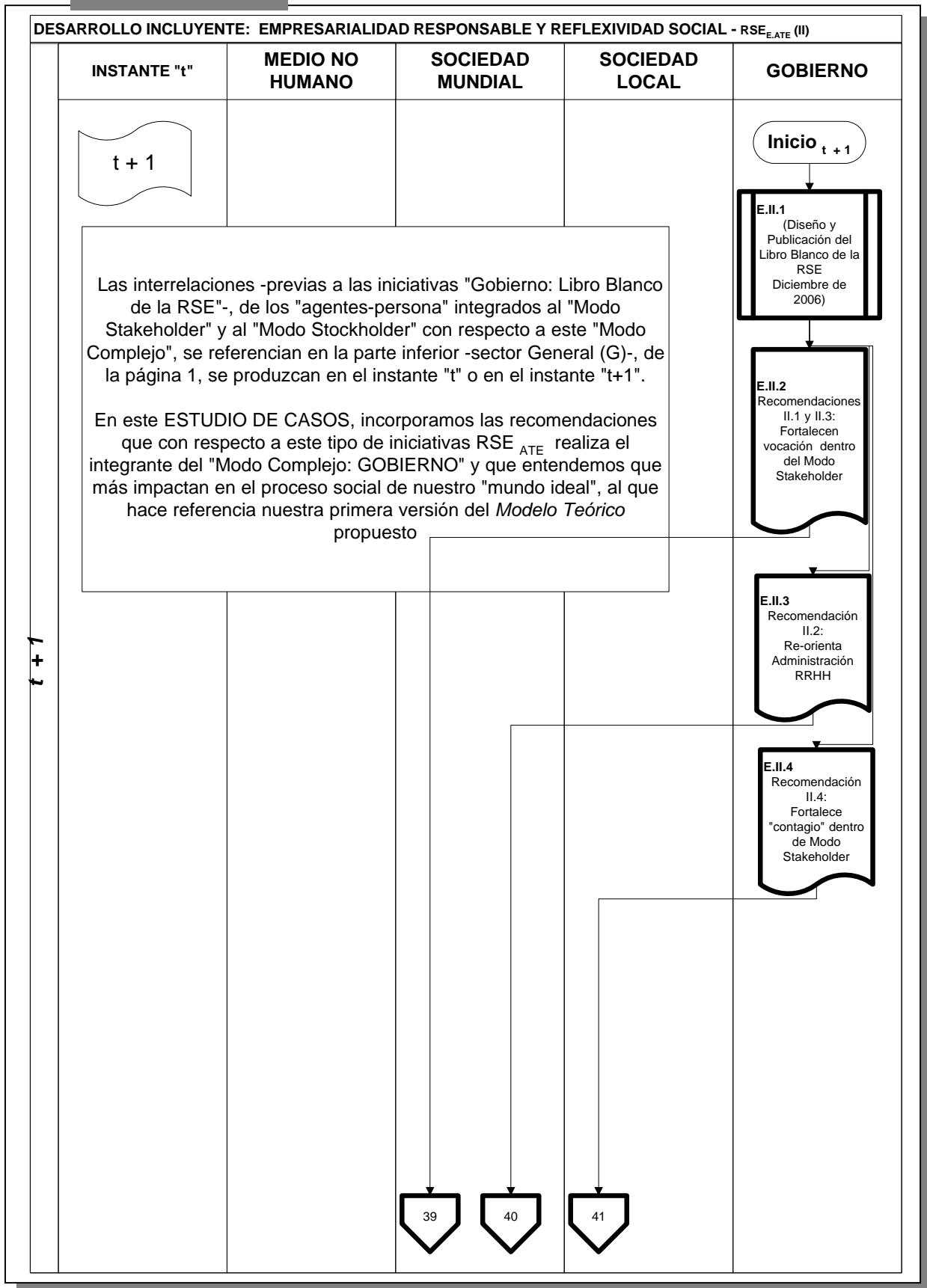
---

<sup>833</sup> Recomendación N° 9 en el LB.

<sup>834</sup> Recomendación N° 13 en el LB.



Cuadro LXXXI

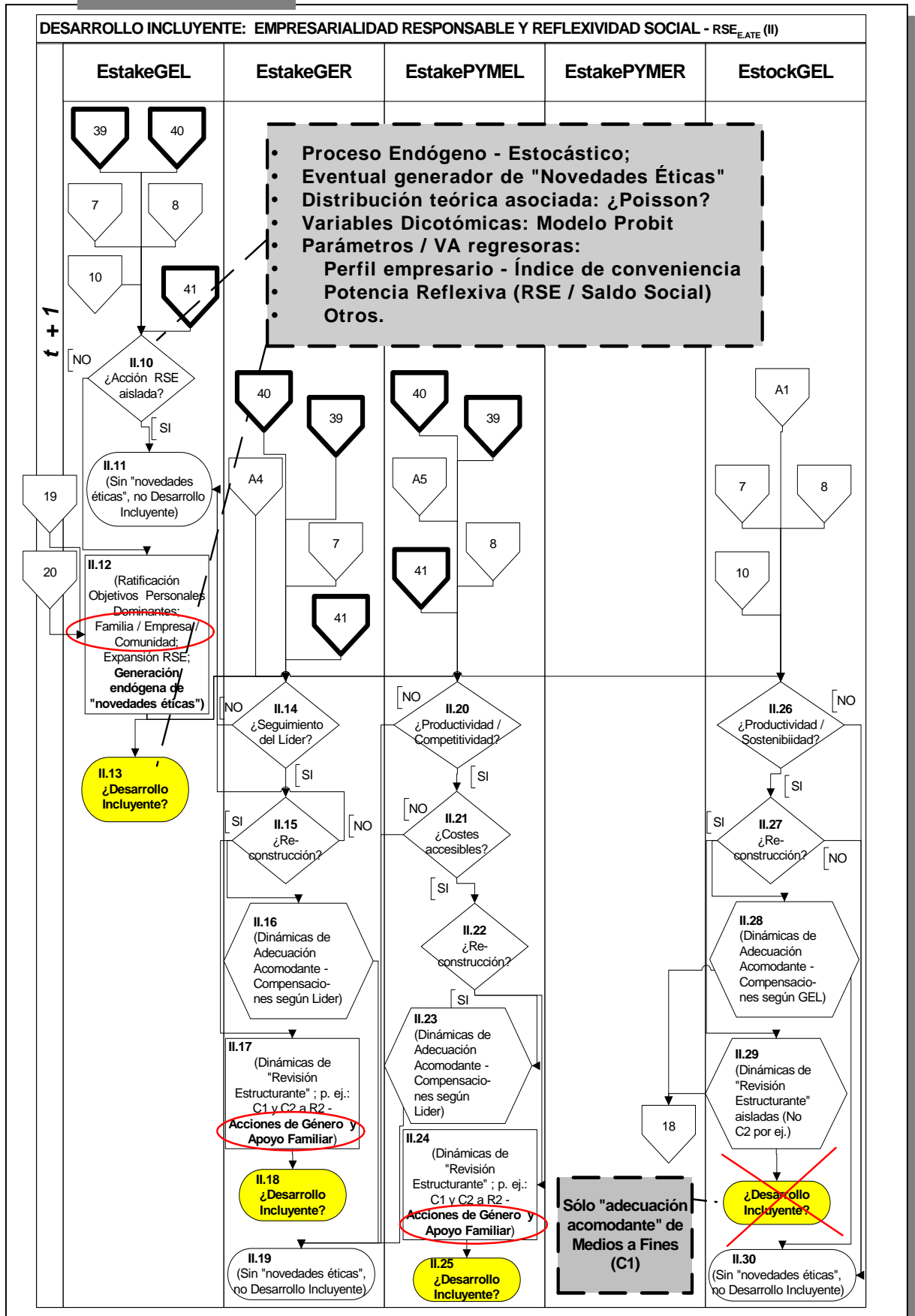


El fortalecimiento de la vocación social de los *empresarios responsables* es el impacto exógeno más destacado del “Libro Blanco” en relación con esta tipología de *RSE*. En efecto, y tal como lo muestra el antes mencionado *Cuadro LXXXII*, no se impulsan nuevas integraciones, ni dentro del “Modo Stakeholder” –donde “TrapuRES” (n5) permanece “aislado”-, como tampoco en el “Modo Stockholder”, constatable esto último en las respectivas páginas 28 y 29 del proceso general adjunto en los *Anexos V y VII*.

El empresario “EstockPYMER” (m4) y los trabajadores “TraprING” (m8) y “TrapuING” (m9) continúan fuera de las dinámicas provocadas por estas iniciativas, en tanto que la participación de los consumidores “ConsupreAI” (m5), “ConsupreIM” (m6) y “ConsupreIB” (m7) responde a su propio interés monetario, encausado por una relación precio-beneficio que ahora evalúan como más adecuada a sus intereses y, “voluntariamente”, actúan en consecuencia.

La página 30 del antes mencionado proceso general permite apreciar el “ingreso” del *Conector 40* en las columna correspondientes a “TraprRES” (n6), referenciando la fuerza que la recomendación **II.2** integra al comportamiento voluntario de dicho agente, promoviendo una más significativa probabilidad de generación de mayores *productividades* desde el factor trabajo.

Cuadro LXXXII

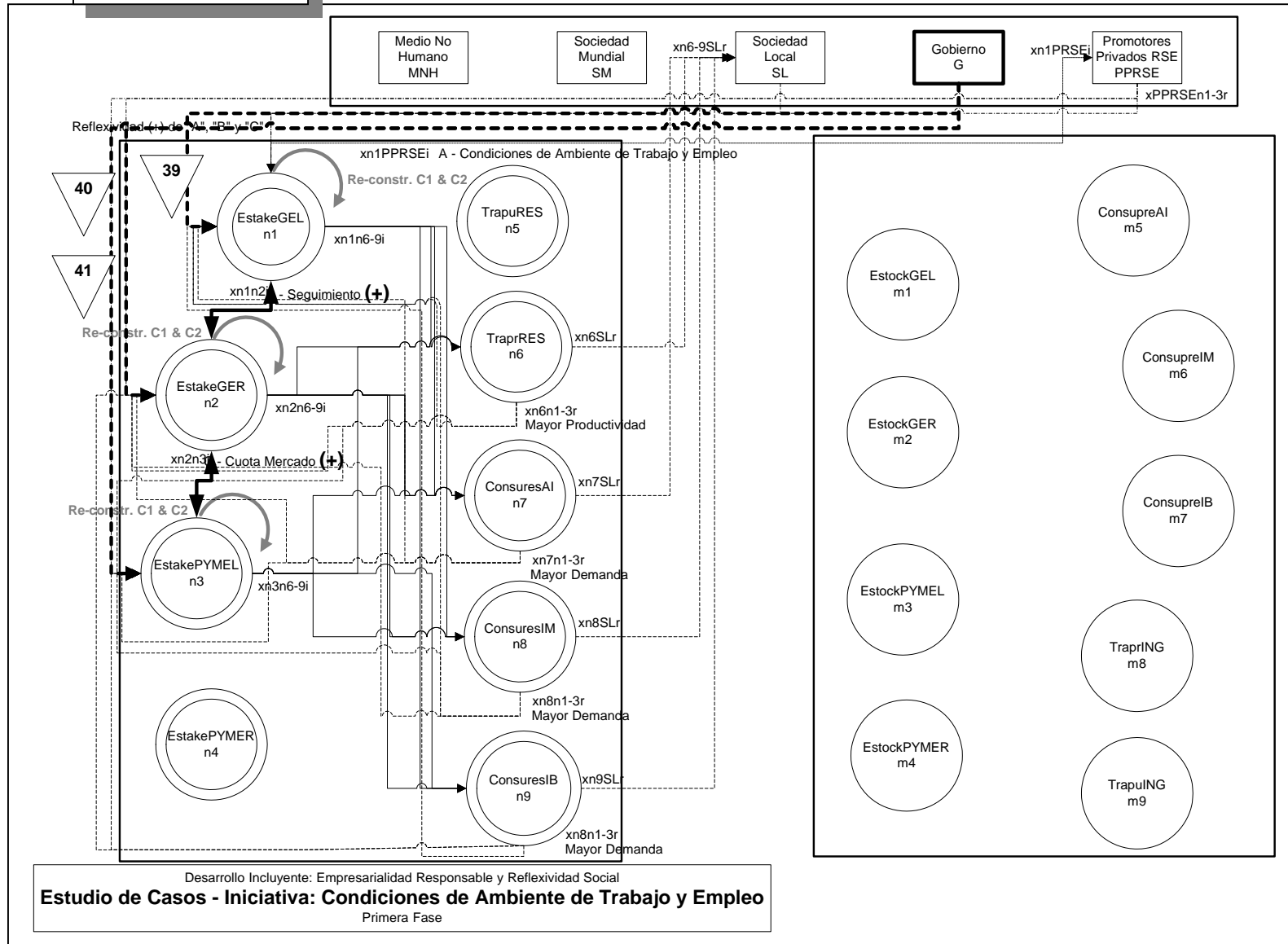


La utilización de los instrumentos de “Análisis de Redes” nos ratifica la escasez relativa de “impulsos” desde estas fuentes exógenas, identificadas con el integrante “Gobierno” del “Modo Complejo”. Los *Cuadros LXXXIII* y *LXXXIV* que incorporamos a continuación, así gráficamente lo sintetizan.

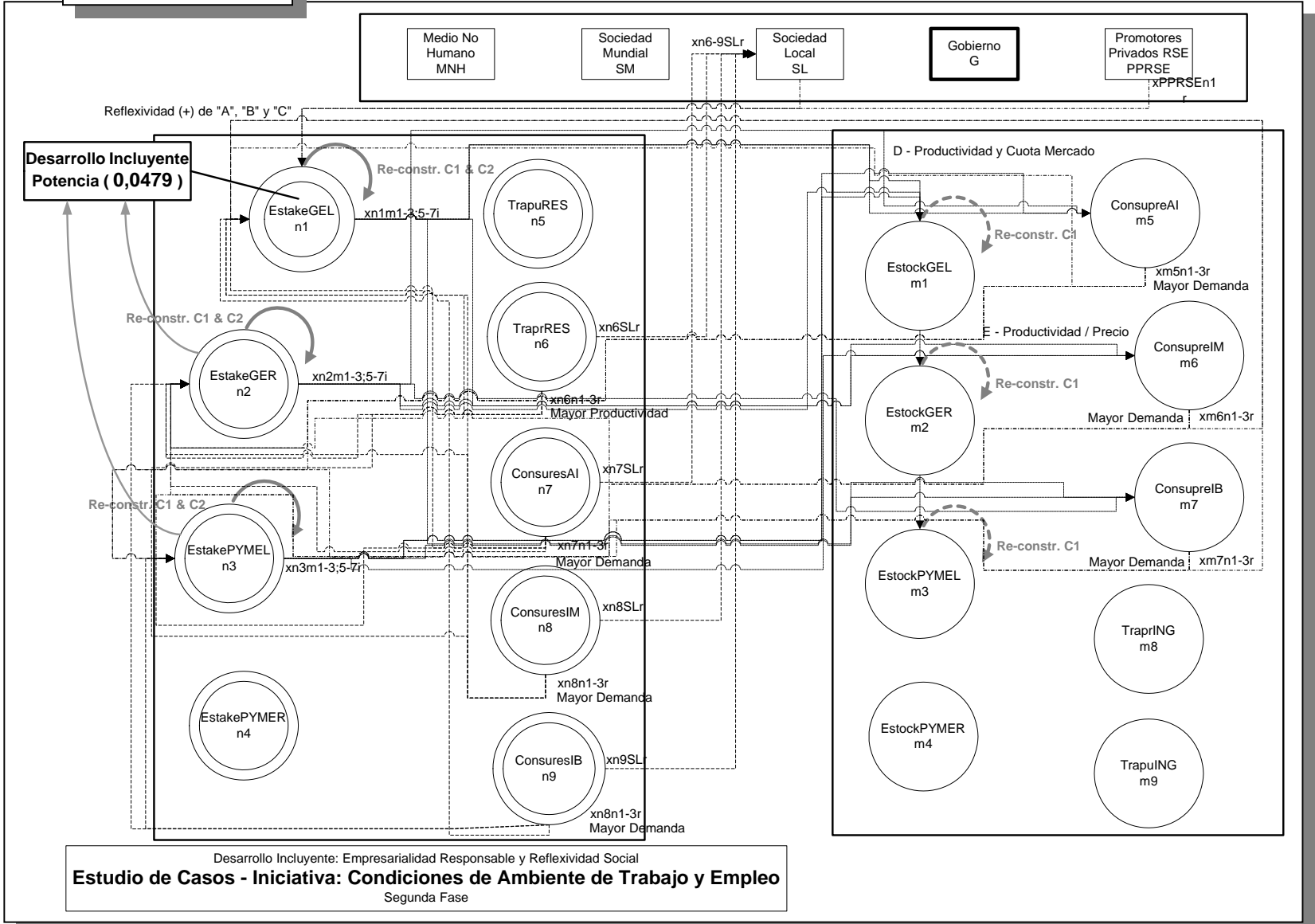
Como ocurriera con la iniciativa evaluada en primer término, en el *Cuadro LXXXIII* destacamos -con línea discontinua más intensa-, las relaciones exógenamente direccionadas desde el integrante “Gobierno” del “Modo Complejo”, hacia distintos componentes del “Modo Stakeholder”. Cada conexión queda identificada con su recomendación causal, según el triángulo correspondiente, con numeración equivalente a la de los “conectores” presentados en el *Cuadro LXXXI*, durante la fase anterior. Sin nuevas incorporaciones, las únicas “novedades” se focalizan en la mayor “reciprocidad” o “contagio” entre los tres *empresarios responsables* de mayor tamaño, no participando “EstakePYMER” (n4), en tanto su “aptitud” para hacerlo no reviste cambios. En suma, una visión intramodal sin variantes significativas, si las comparamos con la contundencia de los impactos que las recomendaciones del “Libro Blanco” producen sobre otras tipologías de *RSE*.

El *Cuadro LXXXIV* complementa lo antes expuesto, mediante una versión prácticamente incambiada de las relaciones intermodales originales, estructuradas de acuerdo a las *leyes* de “ $\overline{M_{DI,v}}$ ” y, consecuentemente, basadas en la “voluntariedad” de las respectivas incorporaciones a dinámicas “ $\Delta_{G, t+1, RSEate}$ ”, ya sea planificando e implementando acciones “ $a_{i, t+1, RSEate}$ ” o, alternativamente, formando parte del “saldo social” generado.

Cuadro LXXXIII



Cuadro LXXXIV



La tercera fase de nuestro esquema analítico-sistémico incorpora las matrices sociométricas, actualizando las correspondientes a la versión “voluntaria” que nuestro *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente* oportunamente propusiera –ver *Anexo VI*-, ahora identificada como la “situación *ex – ante*”. Según lo esperable, la ausencia de nuevos agentes involucrados en las dinámicas “ $\Delta_{G, t+1, RSEate}$ ” fundamenta la misma cantidad de “0s” entre los elementos de la nueva “Matriz  $X_{e.ate.i}$ ” –ver *Anexo VII*-, en tanto que los *Coefficientes Estocásticos* asociados a cada uno de ellos no han sido afectados por los “shocks externos” procedentes del “Libro Blanco de la RSE”. Mientras que en las columnas “ $x_{n4}$ ” a “ $x_{n9}$ ” prácticamente no se registran cambios – todo ello justificado por la ausencia de impactos procedentes de las nuevas fuentes exógenas-, sí son significativas las alteraciones en el sector comprendido entre las filas “ $x_{n1}$ ” a “ $x_{n3}$ ” y las columnas “ $x_{n1}$ ” a “ $x_{n3}$ ”, así como las registradas en la columna “ $G$ ”, de acuerdo con los “impulsos” que el integrante “Gobierno” del “Modo Complejo” promueve a través de sus recientes recomendaciones.

La nueva “Matriz Traspuesta de Reflexividad” –incorporada en el *Anexo VII* como “Matriz  $X'_{e.ate.r}$ ”-, revaloriza las “reciprocidades” y “contagios” intramodales entre los *empresarios responsables* “EstakeGEL” (n1), “EstakeGER” (n2) y “EstakePYMEL” (n3), de acuerdo con los guarismos de los componentes “ $x_{n1,n2}$ ”, “ $x_{n1,n3}$ ” y “ $x_{n2,n3}$ ”, sensiblemente incrementados. La diagonal principal de la “Matriz  $X'_{e.ate.r}$ ” también refleja significativas asignaciones, representando la “reafirmación” que obtienen los procesos volitivos de los antes mencionados empresarios, desde el agente “Gobierno” del “Modo Complejo”. El resto de la matriz no presenta cambios, en forma consecuente con lo concluido durante el “Análisis de Procesos” y el “Análisis de Redes” previamente concretados.

**Cuadro LXXXV**

**Matriz Xe.ate.p** Matriz Potencia de Iniciativa de RSE: Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo

(Escala ascendente de 0 a 10; No reflexividad (+) relevante = 0; Máxima reflexividad (+) = 10)

$$Xe.ate.p = [x_{ij} = (x_{ij} \text{ de } Xe.ate.i)(x_{ij} \text{ de } X'e.ate.r)] \left\{ \begin{array}{l} i = n1, \dots, n9, m1, \dots, m9, MNH, SM, SL, PPRSE \\ j = n1, \dots, n9, m1, \dots, m9, MNH, SM, SL, PPRSE \end{array} \right.$$

Agentes	xn1	xn2	xn3	xn4	xn5	xn6	xn7	xn8	xn9	xm1	xm2	xm3	xm4	xm5	xm6	xm7	xm8	xm9	MNH	SM	SL	G	PPRSE
xn1	49	64	64	0	0	56	30	30	42	0	0	0	0	20	20	20	0	0	0	9	25	25	16
xn2	0	49	64	0	0	56	30	30	42	0	0	0	0	20	20	20	0	0	0	9	25	25	16
xn3	0	0	49	0	0	56	30	36	42	0	0	0	0	20	20	20	0	0	0	4	25	25	16
xn4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	0	0	0	0	0	0	0	0
xm7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	0	0	0	0	0	0	0
xm8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	0	0	0	0	0	0
xm9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	0	0	0	0	0
MNH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PPRSE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**Estudio de Casos:**

**Potencia de Desarrollo Incluyente de Iniciativa de RSE: Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo**

**Potencia DI**<sub>Iniciativa RSE: Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo</sub> =  $\Sigma x_{ij} \text{ de } Xe.ate.p / \text{Max} (\Sigma x_{ij} \text{ de } Xe.ate.p)$

**Potencia DI**<sub>Iniciativa RSE: Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo</sub> = 1267 / 26450 = 0,0479



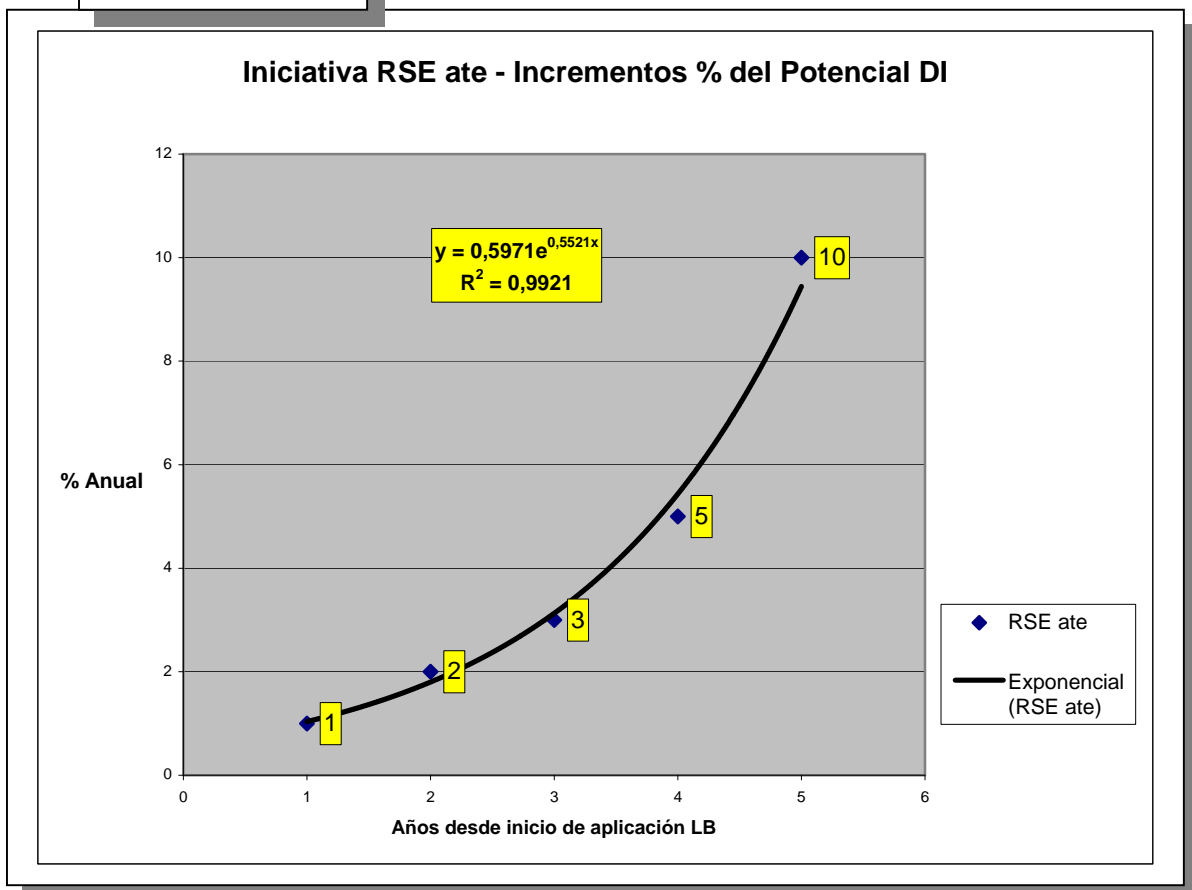
La “Matriz  $X_{e.ate.p}$ ” que hemos incorporado en el *Cuadro LXXXV*-, orientada a cuantificar las “Potencias Impulso-Reflexividad” de las iniciativas  $RSE_{E.ATE}$ , se construye mediante la adición a las acciones de  $RSE_{ATE}$  voluntariamente generadas y valoradas en nuestra primera versión de “ $\overline{M_{DI,v}}$ ”, de los nuevos vectores procedentes de una eventual implementación de las recomendaciones del “Libro Blanco de la RSE”. El propio algoritmo diseñado para el cálculo de sus elementos, transfiere y magnifica los aspectos ya destacados en oportunidad de comentar las respectivas matrices “ $X_{e.ate.i}$ ” y “ $X'_{e.ate.r}$ ”. En tal sentido, la traza de la “Matriz  $X_{e.ate.p}$ ” se vuelve muy significativa, con valores de “49” para cada *autorreflexividad* de los agentes “EstakeGEL” (n1), “EstakeGER” (n2) y “EstakePYMEL” (n3), según los elementos “ $x_{n1,n1}$ ”, “ $x_{n2,n2}$ ” y “ $x_{n3,n3}$ ”. No obstante, los guarismos máximos aparecen durante la cuantificación de las recíprocas influencias entre los mencionados *empresarios responsables*, las que fortalecidas por las consecuencias de las recomendaciones inherentes a esta tipología de RSE, alcanzan cifras de “64” para cada uno de los componentes “ $x_{n1,n2}$ ”, “ $x_{n1,n3}$ ” y “ $x_{n2,n3}$ ”.

Finalmente, y marcando una clara diferencia con las repercusiones analizadas para las iniciativas  $RSE_{E.VPE}$ , prácticamente no se detectan diferencias entre los componentes de las matrices correspondientes a las situaciones *ex – ante* y *ex – post* a la implementación de las políticas y estrategias recomendadas, en los sectores comprendidos por las filas “ $x_{n1}$ ” a “ $x_{n3}$ ” y las columnas “ $x_{n4}$ ” a “ $x_{m9}$ ”. Por el contrario, nuevamente la fila “**G**” refleja buena parte de los resultados esperados al adicionar, a los “saldos sociales” voluntarios, la fuerza marginal de los “impulsos exógenos”.

Y a modo de síntesis de lo elaborado y expuesto previamente, utilizando la información que la “Matriz  $X_{e.ate.p}$ ” ofrece, hemos calculado la “Potencia de Desarrollo

Incluyente de la Iniciativa de Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo ( $RSE_{E.ATE}$ )” *ex – post*, obteniendo un valor **0,0479**. De la comparación con el indicador estimado por nuestro *Modelo Teórico* para la situación *ex – ante*, surge la siguiente conclusión parcial y específica a estas iniciativas: *Una implementación gradual de las recomendaciones del “Libro Blanco de la RSE” atinentes a las iniciativas  $RSE_{E.ATE}$ , elevaría el potencial de generación de desarrollo incluyente de esta tipología en 22%, incremento que se concretaría en un lapso comprendido entre 4 y 5 años.*

**Cuadro LXXXVI**



El programa prospectivo que hemos formulado, de acuerdo con la función exponencial:  $y = 0,5971e^{0,5521x}$  y un  $R^2 = 0,9832$ , propone la distribución anual que se grafica en el *Cuadro LXXXVI*, la que, asumiendo nuevamente como año “t” al del efectivo inicio de la puesta en práctica de las recomendaciones del “Libro Blanco de la RSE, detallamos a continuación:

- Año “ $t + 1$ ”: 1%;
- Año “ $t + 2$ ”: 2%;
- Año “ $t + 3$ ”: 3%;
- Año “ $t + 4$ ”: 5%;
- Año “ $t + 5$ ”: 10%.

La *densidad* y *vulnerabilidad* de estas iniciativas  $RSE_{E.ATE}$ , no ha variado mayormente durante el avance hacia la situación *ex – post*, manteniéndose la primera como la de mayor grado de expansión horizontal y vertical, sin perjuicio de permanecer, como *nodos aislados*, agentes tan relevantes –fundamentalmente con respecto a los *Coefficientes Real-Empíricos-*, como “EstakePYMER” (n4) y “EstockPYMER” (m4), así como varios de los grupos de trabajadores.

### **7.2.3 RSE: Iniciativa de Apoyo a la Comunidad « $RSE_{AC}$ »**

En el *Cuadro LXXXVII* destacamos las 4 recomendaciones del “Libro Blanco de la RSE” que, desde nuestro punto de vista, más impactan sobre la situación *ex – ante* de estas iniciativas  $RSE_{AC}$ , alterando los procesos endógeno-estocásticos generados por dinámicas “ $\delta^2_{i,t+1, RSE.ac}$ ” voluntariamente asumidas, las que oportunamente planteamos en los respectivos “Análisis de Procesos” incorporados al Apartado 5. La representación gráfica de las respectivas incidencias se establecen en el *Cuadro LXXXVIII*, en cuyo marco se originan los tres “conectores” que nos conducirán a los específicos “momentos” en los cuales se efectivizarían los “impulsos” emergentes de cada una de las recomendaciones seleccionadas. La totalidad de las páginas del *Anexo V* que fueron objeto de este tipo de “shock exógeno”, se adjuntan en el *Anexo VII*.

Cuadro LXXXVII

**RSE: Iniciativa de Apoyo a la Comunidad «RSE<sub>AC</sub>»**

**Recomendaciones seleccionadas del LB de RSE**

- III.2 *Bonificaciones en la Seguridad Social como instrumento de integración. Las bonificaciones en las cuotas de la Seguridad Social, creadas en 1998 para favorecer la integración de las personas con más dificultades, o menos representadas en el mercado laboral, entre ellas las mujeres víctimas de violencia doméstica, las personas con discapacidad, los jóvenes, las mujeres tras la maternidad, la conversión de contratos temporales en fijos, los parados de larga duración y otros, han mostrado una alta efectividad.(En LB, recomendación N° 22)*
- III.4 *Impulsar el desarrollo de la RSE en los ámbitos autonómicos y locales. Determinadas políticas de fomento a la RSE tienen un campo específicamente local, como por ejemplo la implicación de las PYMEs, la información y la formación a los empresarios locales, la creación de redes de comunicación e intercambio de prácticas de RSE, etc. Por todo ello, recomendamos la puesta en marcha de políticas de fomento de la responsabilidad social en el ámbito autonómico.(33)*
- III.6 *Respaldar las iniciativas promovidas por la sociedad civil para el fortalecimiento de la RSE. En esta línea, se recomienda la realización de campañas de comunicación en los medios audiovisuales de titularidad pública sobre la importancia de la integración voluntaria de la Responsabilidad Social de las Empresas en la cultura organizativa, y sobre los beneficios empresariales y sociales que se derivan de la misma.(39)*
- III.8 *Liderar iniciativas para promover Alianzas Público Privadas para el desarrollo vinculadas a la agenda de la RSE y los Objetivos del Milenio. Favorecer el desarrollo de partenariados público-privados para afrontar algunos de los temas de la agenda de la RSE debería ser un componente de una política pública de fomento de la RSE.(48)*

Las recomendaciones **III.2** y **III.4**,<sup>835</sup> sugiriendo incentivos monetarios directos para aquellos *empresarios* que incorporen acciones “ $a_{i, t+1, RSEac}$ ”, promueven la concesión de “bonificaciones en la Seguridad Social como instrumento de integración”. Consideran, entre las iniciativas a contemplar, “la integración de las personas con más dificultad”, así como políticas, de alcance más general, orientadas a “la conversión de contratos temporales en fijos”. Complementariamente, impulsan “el desarrollo de la *RSE* en los ámbitos autonómicos y locales”, tentado “implicar a las PYME” y generar mecanismos de información y formación para los empresarios locales. Todo ello, si bien presenta una vasta gama de oportunidades, lo focalizamos, especialmente, a través del fortalecimiento de las probabilidades de incorporación de los empresarios “EstockPYMEL” (m3) y “EstockPYMER” (m4) a las dinámicas “ $\Delta_{G, t+1, RSEac}$ ”, lo que “voluntariamente” y sin los incentivos que estos “impulsos exógenos” ahora integran, no ocurría, dicho esto con respecto a un “mundo ideal” regido por las *leyes* de “ $\overline{M_{DI,v}}$ ”. Sus impactos son integrados por el *Conector 42*.

Por su parte, la recomendación **III.6**<sup>836</sup> fortalece la probabilidad de un “saldo social” que incentive la *empresarialidad responsable*, al sugerir: “respaldar las iniciativas promovidas por la sociedad civil”. Sus potenciales impactos son canalizados a través del *Conector 43*. Finalmente, la recomendación **III.8**,<sup>837</sup> promoviendo las “Alianzas Público Privadas” y favoreciendo “el desarrollo de partenariados público-privados para afrontar algunos de los temas de la agenda de la *RSE*”, entendemos que hace más efectiva y sostenible la gestión que caracteriza a los integrantes del “Modo Stakeholder”, ahora con el apoyo del agente “Gobierno” (**G**).

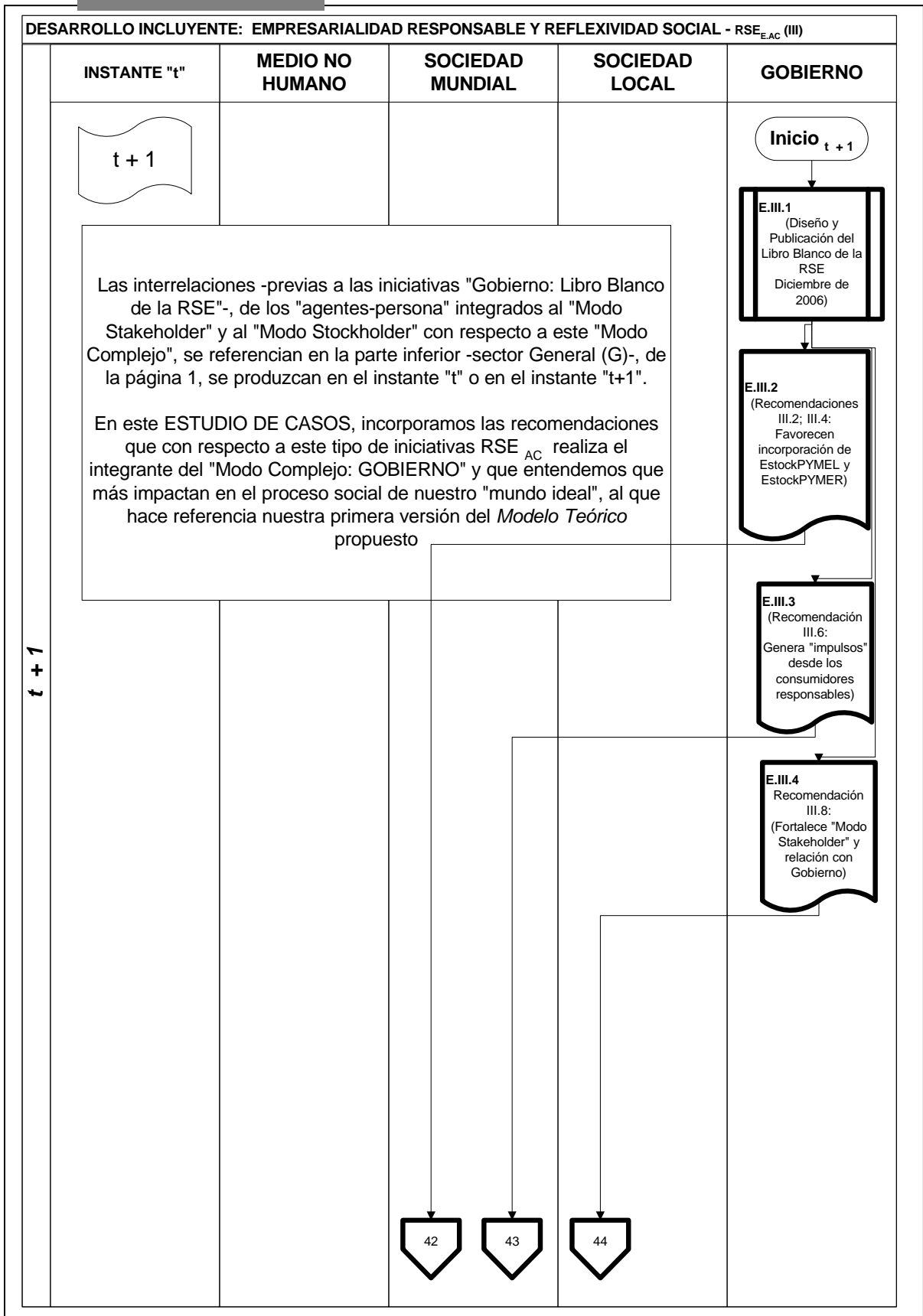
---

<sup>835</sup> En la numeración original del Libro Blanco de la RSE (LB) se corresponden con la 22 y la 33, respectivamente.

<sup>836</sup> Se corresponde con la N° 39 del LB.

<sup>837</sup> Se corresponde con la N° 48 del LB.

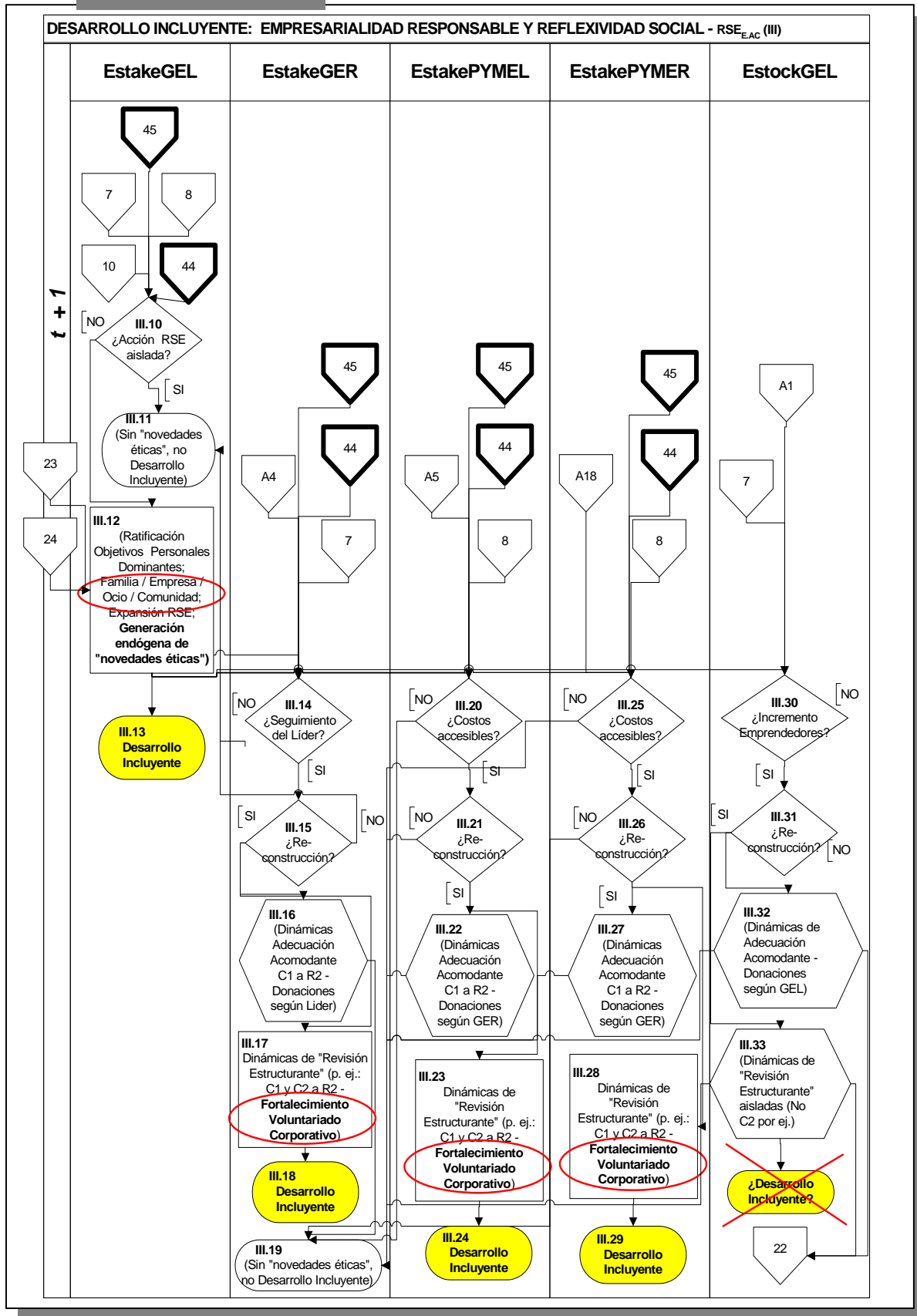
**Cuadro LXXXVIII**



El *Conector 42* -que se originara en el gráfico del *Cuadro LXXXVIII*, representando a la fuerza exógena eventualmente generable por las recomendaciones **III.2** y **III.4**-, reingresa en la página 43 del proceso total incorporado en el *Anexo VII*. En dicha instancia, promueve la incorporación de los agentes “EstockPYMEL” y “EstockPYMER” a las dinámicas “ $\Delta_{G, t+1, RSEac}$ ”, cuya re-construcción esperable no es otra que una “adecuación acomodante” de fines a medios, sin emergencia de *novedades éticas*.

El *Conector 43* –respondiendo a los “shocks exógenos” motivados por la recomendación **III.6**-, tendrá repercusiones más intensas y significativas para la profundización y sostenibilidad de las dinámicas “ $\delta^2_{i, t+1, RSE.ac}$ ”. En efecto (Ver página 44 en el *Anexo VII*), las iniciativas de la sociedad civil de respaldo a la *RSE*, contando con el acuerdo del integrante “Gobierno” del “Modo Complejo”, podrán ejercer un mayor impacto sobre los *empresarios responsables*, no solamente “incentivando” su actuación mediante una demanda agregada, sino también diferenciándolos positivamente de aquellos pertenecientes al “Modo Stockholder”. Tal lo que refleja el *Cuadro LXXXIX*. En este último gráfico, se representa la intervención “Gobierno-Sociedad Civil” sobre los agentes del “Modo Stakeholder”, según el reingreso del *Conector 45*, generado en la antes mencionada página 44. Adicionalmente, se detecta la influencia de las Alianzas Público-Privadas promovidas por la recomendación **III.8**, fortaleciendo y dotando de mayor efectividad a la acciones de “Apoyo a la Comunidad” de los agentes “EstakeGEL”, “EstakeGER”, “EstakePYMEL” y “EstakePYMER”.

Cuadro LXXXIX



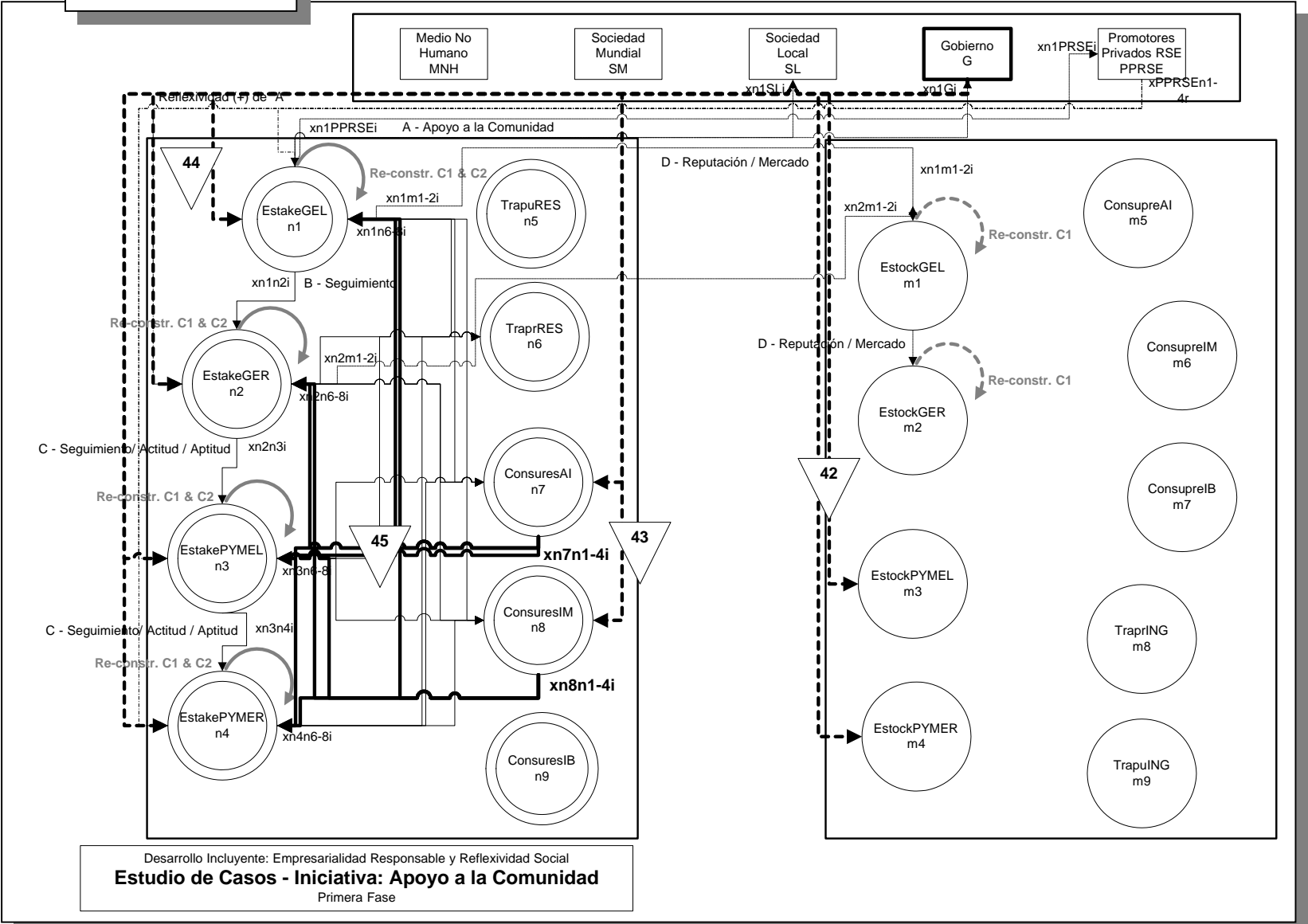


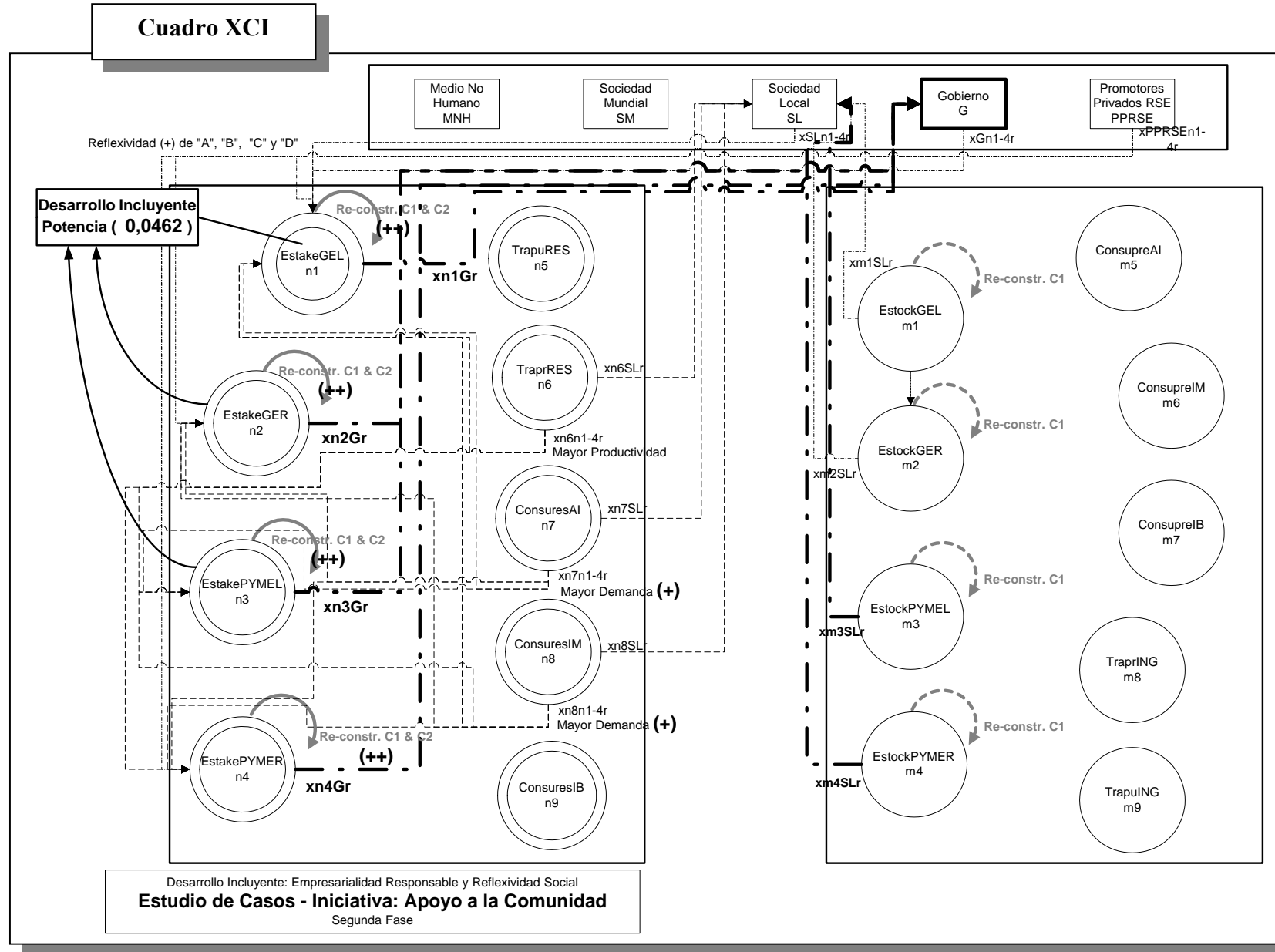
Los gráficos de “Análisis de Redes” que incorporamos en los *Cuadros XC* y *XCI* permiten apreciar la abundancia de nuevas relaciones entre el integrante “Gobierno” del “Modo Complejo” y los diversos agentes-persona, especialmente con respecto a los caracterizados como miembros del “Modo Stakeholder”. En este último, si bien no se producen nuevas incorporaciones a las dinámicas “ $\Delta G_{t+1, RSEac}$ ” generadas “voluntariamente” por acciones “ $a_{i, t+1, RSEac}$ ”, los “impulsos exógenos” emergentes de la recomendación **III.8** –promoción de Alianzas Público Privadas y del partenariado-, impactan en los cuatro tipos de empresarios (Ver triángulo “44” en el *Cuadro XC*).

Por su parte, la “fuerza” de la recomendación **III.6** y su impacto directo sobre “ConsuresAI” (n7) y “ConsuresIM” (n8), se grafica con línea discontinua entre “Gobierno” y estos agentes, con el triángulo identificado con el número “43”. Su replicación sobre “EstakeGEL” (n1), “EstakeGER” (n2), “EstakePYMEL” (n3) y “EstakePYMER” (n4), se produce de acuerdo con los impulsos intramodales que generan los dos *consumidores responsables* antes mencionados (Ver triángulo “45” en *Cuadro XC*). Metodológicamente, cabe destacar el cambio de dirección de estos “impulsos” respecto a la primera versión de nuestro *Modelo Teórico*, ahora que se permite la “simultaneidad endógeno-exógena”.

Las consecuencias del “Libro Blanco de la RSE” sobre el “Modo Stockholder” se materializan con la incorporación de los agentes “EstockPYMEL” (m3) y “EstockPYMER” (m4), de acuerdo con los incentivos monetizables que sugiere la recomendación **III.2**, así como al mayor apoyo local a las PYME que se concretaría según lo sugerido en **III.4**, todo ello graficado por el triángulo “42” en el siguiente *Cuadro XC*.

Cuadro XC





El Cuadro XCI presenta, en símbolos gráficos destacados, los “saldos sociales” que, adicionados a los endógenamente generados, son incorporados por los “impulsos exógenos” que las recomendaciones provocan. Tal lo que ocurre con “EstockPYMEL” (m3) y “EstockPYMER” (m4), en su relación con el integrante “Sociedad Local” (*SL*) del “Modo Complejo”, así como con las *reflexividades* que devienen de los cuatro *empresarios responsables*, ahora actuando en “Alianzas Público-Privadas” con el “Gobierno” (*G*). La potencialización de las *autorreflexividades* de “EstakeGEL” (n1), “EstakeGER” (n2), “EstakePYMEL” (n3) y “EstakePYMER” (n4), son también puestas de manifiesto por el mencionado cuadro, sin desconocer los nuevos y enriquecidos “incentivos” que “ConsuresAI” (n7) y “ConsuresIM” (n8) aportan a la dinámica “ $\Delta_G$ ,  $t+1$ , *RSEac*” *ex – post*.

Esta última versión de nuestro *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente*, como ocurriera con la evaluación *ex – ante* a la difusión e implementación del “Libro Blanco de la RSE”, también se valoriza en las correspondientes matrices sociométricas, las que a continuación comentamos. Al respecto, la “Matriz  $X_{e.ac.i}$ ” –ver Anexo VII-, integra nuevos elementos con guarismos distintos de “0”, justificados por los dos agentes integrados a los procesos sociales endógeno-estocásticos, según los vectores exógenos que representan a las recomendaciones *III.2*, *III.4*, *III.6* y *III.8*. Por su parte, la “presión” transmitida a los *empresarios responsables* desde los *consumidores responsables*, se cuantifica en el sector definido por las filas “ $x_{n7}$ ” y “ $x_{n8}$ ” y las columnas “ $x_{n1}$ ” a “ $x_{n4}$ ”. Finalmente, la columna “*G*” registra los “impulsos” que el integrante “Gobierno” del “Modo Complejo” promueve directamente, de acuerdo con los valores asignados a los componentes “ $x_{G,n1}$ ”, “ $x_{G,n2}$ ”, “ $x_{G,n3}$ ” y “ $x_{G,n4}$ ”.

**Matriz Xe.ac.p**

**Matriz Potencia de Iniciativa de RSE: Apoyo a la Comunidad**

(Escala ascendente de 0 a 10; No reflexividad (+) relevante = 0; Máxima reflexividad (+) = 10)

$$Xe.ac.p = [x_{ij} = (x_{ij} \text{ de } Xe.ac.i)(x_{ij} \text{ de } X'e.ac.r)]$$

$$\left[ \begin{array}{l} i = n1, \dots, n9, m1, \dots, m9, MNH, SM, SL, PPRSE \\ j = n1, \dots, n9, m1, \dots, m9, MNH, SM, SL, PPRSE \end{array} \right]$$

Agentes	xn1	xn2	xn3	xn4	xn5	xn6	xn7	xn8	xn9	xm1	xm2	xm3	xm4	xm5	xm6	xm7	xm8	xm9	MNH	SM	SL	G	PPRSE
xn1	25	24	24	28	0	12	56	15	0	6	6	6	6	0	0	0	0	0	0	0	36	4	25
xn2	0	25	24	28	0	12	56	15	0	6	6	6	6	0	0	0	0	0	0	0	36	4	25
xn3	0	0	25	32	0	12	56	20	0	4	6	6	6	0	0	0	0	0	0	0	42	16	25
xn4	0	0	0	30	0	16	56	25	0	0	0	6	6	0	0	0	0	0	0	0	42	16	25
xn5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn7	16	16	16	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn8	16	16	16	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MNH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G	16	16	16	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PPRSE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**Estudio de Casos:**

**Potencia de Desarrollo Incluyente de Iniciativa de RSE: Apoyo a la Comunidad**

$$\text{Potencia } DI_{\text{Iniciativa RSE: Apoyo a la Comunidad}} = \sum x_{ij} \text{ de } Xe.ac.p / \text{Max} (\sum x_{ij} \text{ de } Xe.ac.p)$$

$$\text{Potencia } DI_{\text{Iniciativa RSE: Apoyo a la Comunidad}} = \quad 1222 \quad / \quad 26450 \quad = \quad \boxed{0,0462}$$

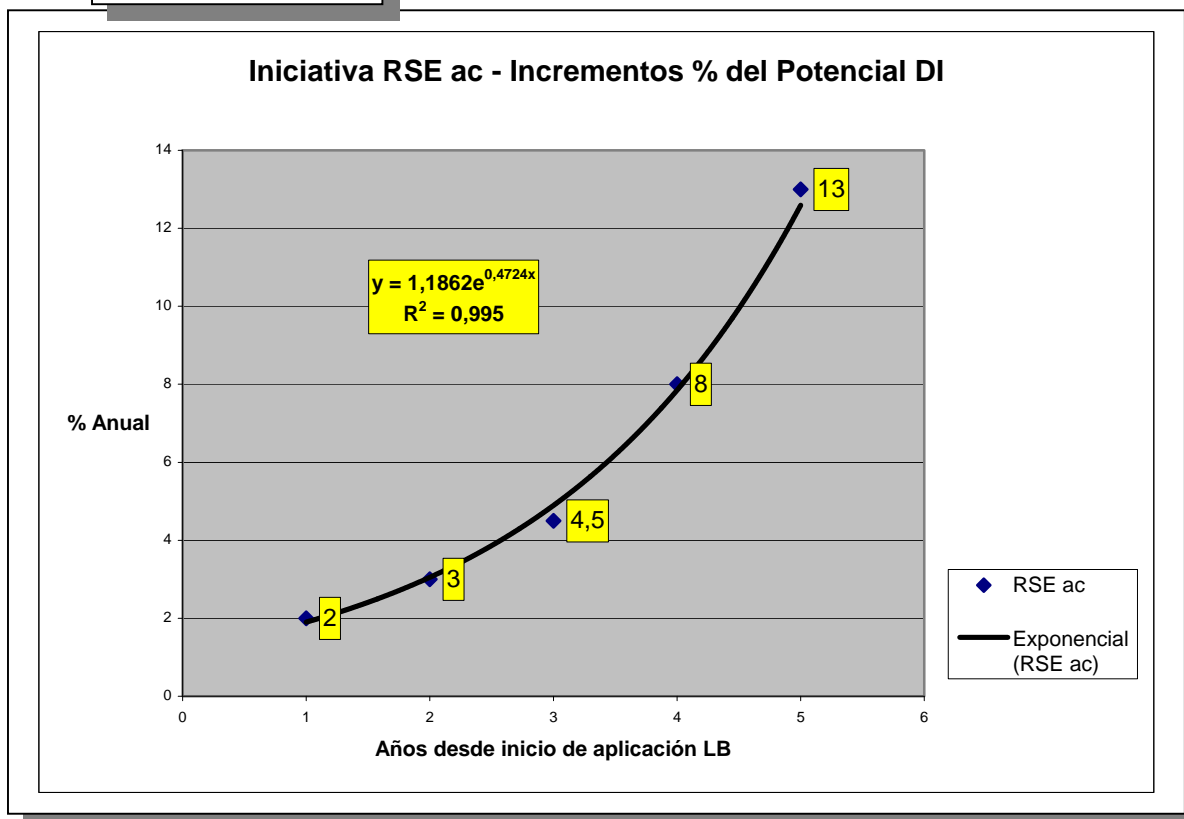
La “Matriz  $X'_{e.ac.r}$ ” -“Matriz Traspuesta de Reflexividad” correspondiente a la situación *ex – post* e incluida en el *Anexo VII*-, confirma los nuevos valores emergentes de los impactos “exógenos”. En tal sentido, se destaca la mayor potencia de las *autorreflexividades* de “EstakeGEL” (n1), “EstakeGER” (n2), “EstakePYMEL” (n3) y “EstakePYMER” (n4), de acuerdo con los incrementados guarismos de los componentes “ $x_{n1,n1}$ ”, “ $x_{n2,n2}$ ”, “ $x_{n3,n3}$ ” y “ $x_{n4,n4}$ ”. La diagonal principal de la “Matriz  $X'_{e.ac.r}$ ” también recoge las “adecuaciones acomodantes” de los cuatro tipos de empresarios del “Modo Stockholder”, con asignaciones sensiblemente menores.

Por último, las “Potencias Impulso-Reflexividad” correspondientes a la situación *ex – post* a la implementación de las recomendaciones del “Libro Blanco de RSE”, son cuantitativamente representadas por la “Matriz  $X_{e.ac.p}$ ” que hemos incorporado en el *Cuadro XCII*. Agentes o nodos con elevado grado de “prestigio” y “prominencia”, quedan claramente identificados entre sus componentes. Tal lo que ocurre con los valores correspondientes a la columna de “ConsuresAI” (n7), así como con respecto a la evaluación de los “contagios” y “reciprocidades” entre *empresarios responsables*, ahora reforzados con la asociación público-privada. La expresión marginal de esta última alianza, se incorpora en los elementos “ $x_{G,n1}$ ” a “ $x_{G,n4}$ ”. Finalmente, el apoyo del “Gobierno” (**G**) a los *consumidores responsables* y la consecuente mayor “presión” de éstos para la profundización y sostenibilidad de dinámicas “ $\delta^2_{i,t+1, RSE.ac}$ ”, se refleja en la cifra “16” estimada para “ $x_{n7,n1-4}$ ” y “ $x_{n8,n1-4}$ ”.

La cuantificación *ex – post* de la “Potencia de Desarrollo Incluyente de la Iniciativa de Apoyo a la Comunidad « $RSE_{E.ATE}$ »”, nos la ofrece la propia “Matriz  $X_{e.ac.p}$ ”: **0,0462**. De la comparación con el indicador estimado por nuestro *Modelo Teórico* para la situación *ex – ante*, surge la siguiente conclusión parcial y específica a

estas iniciativas: Una implementación gradual de las recomendaciones del “Libro Blanco de la RSE” atinentes a las iniciativas  $RSE_{E.AC}$ , elevaría el potencial de generación de desarrollo incluyente de esta tipología en 34%, incremento que se concretaría en un lapso comprendido entre 4 y 5 años.

**Cuadro XCIII**



De acuerdo con la función exponencial:  $y = 1,1862e^{0,4724x}$  y un  $R^2 = 0,995$ , se propone la siguiente distribución anual, todo ello según lo graficado en el Cuadro XCIII. Se asume como año “t” al del efectivo inicio de la puesta en práctica de las recomendaciones del “Libro Blanco de la RSE.

- Año “t + 1”: 2%;
- Año “t + 2”: 3%;
- Año “t + 3”: 4,5%;
- Año “t + 4”: 8%;

- Año “ $t + 5$ ”: 13%.

La *densidad*, sin perjuicio de los “puentes” intermodales que las recomendaciones del “Libro Blanco de la RSE” generan –especialmente entre el integrante “Gobierno” (G) y el “Modo Stakeholder”-, se concentra aún más en dicho “modo”, ratificando la “prominencia” y el “prestigio” de agentes como “EstakeGEL” (n1) y “ConsuresAI” (n7). La vigencia *ex - post* de *nodos aislados* de gran relevancia socio-económica –tales como “ConsuresIB” (n9), “TrapuRES” (n5) y todas las categorías de consumidores y trabajadores del “Modo Stockholder”- determina que el grado de *vulnerabilidad* de estas iniciativas  $RSE_{E.AC}$  no haya variado suficientemente. No obstante, cabe reconocer la positiva caracterización resultante, donde a las dinámicas “ $\delta^2_{i,t+1,RSE.ac}$ ” presentes en la primera versión de “ $\overline{M_{DI,v}}$ ”, se suman ahora la participación de todos los tipos de empresarios del “Modo Stockholder”, de acuerdo con los efectos esperables de la integración de los vectores exógenos que el “Libro Blanco de la RSE” promueve.

#### 7.2.4 **RSE: Iniciativa de Protección del Medio Ambiente «RSE<sub>PMA</sub>»**

De las 57 recomendaciones del “Libro Blanco de la RSE”, seis han sido orientadas –desde nuestro punto de vista-, a la promoción de este tipo de iniciativa  $RSE_{PMA}$ , las que se incluyen en el numeral IV. del listado adjunto en el *Anexo VII*. Entre ellas, hemos seleccionado las cinco que, según el “mundo ideal” y las *leyes* del *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente*, mayores impactos provocarían sobre la situación *ex - ante* (Ver *Cuadro XCIV*). Las páginas de los “Análisis de Procesos” oportunamente comentados en el Apartado 5. que son modificadas por estos “impulsos exógenos, se adjuntan también en el *Anexo VII*.



## Cuadro XCIV

**RSE: Iniciativa de Protección del Medio Ambiente «RSE<sub>PMA</sub>»****Recomendaciones seleccionadas del LB de RSE**

- III.1 *Creación de bancos de proyectos de cooperación al desarrollo, (...) para que las pequeñas y medianas empresas puedan participar agrupadamente en proyectos, que debieran coordinarse desde la agencia de Cooperación al Desarrollo, o bien desde las Cámaras de Comercio, o las asociaciones empresariales.(En LB, recomendación N° 3)*
- III.2 *Promover reducciones fiscales para los inversores que inviertan en fondos específicamente destinados a financiar actividades económicas beneficiosas para el medio ambiente.(21)*
- III.3 *Regulación de determinados temas de la RSE (derechos humanos, medio ambiente), principalmente vía convenios internacionales. Con el objetivo de garantizar que determinados mínimos incuestionables, particularmente en materia de derechos humanos y en materia ambiental, sean respetados por las empresas independientemente del país en el que operen, el gobierno debe participar activamente en las negociaciones de convenios internacionales.(26)*
- III.4 *Promover los valores de la RSE en la educación a todos los niveles. El impulso de los valores medioambientales y sociales a todos los niveles educativos es imprescindible.(40)*
- III.5 *Incluir la RSE como criterio valorativo en la concesión de ayudas públicas a las empresas españolas que tengan actividad en el exterior. A través del crédito ó el apoyo a la exportación y la inversión española en el extranjero, el gobierno es corresponsable de la conducta de las empresas españolas en otros países. Por eso, deberían asegurar que respetan y fomentan el desarrollo social y medioambiental de las comunidades en las que trabajan, teniendo en cuenta el desarrollo de los mecanismos para objetivar y acreditar la RSE.(43)*

La evaluación de las incidencias de las respectivas recomendaciones sobre las dinámicas sociales “ $\Delta_G, t+1, RSEac$ ” *ex – ante*, se realiza a partir de la incorporación de los correspondientes cuatro “conectores” integrados a la página 56 del desarrollo general, según lo establece el *Cuadro XCV*.

La caracterización de la influencia del “Libro Blanco” sobre esta tipología de *RSE*, se puede sintetizar, brevemente, en la siguiente afirmación: *facilita la incorporación de nuevos agentes, genera una mayor densidad, reduce la vulnerabilidad y, fundamentalmente, incrementa significativamente la Potencia para generar Desarrollo Incluyente*. Al respecto, la recomendación *IV.1*,<sup>838</sup> sugiriendo la creación de un “banco de proyectos de cooperación al desarrollo” que movilice la integración de PYME agrupadas en torno a los mismos, favorece la incorporación de los agentes “EstakePYMER”, “EstockPYMEL” y “EstockPYMER”, en la medida que mejora su aptitud y provee de recursos financieros (Ver origen y secuencia del *Conector 46* en los *Cuadros XCV a XCVII* y en las páginas 56 a 58 del *Anexo VII*).

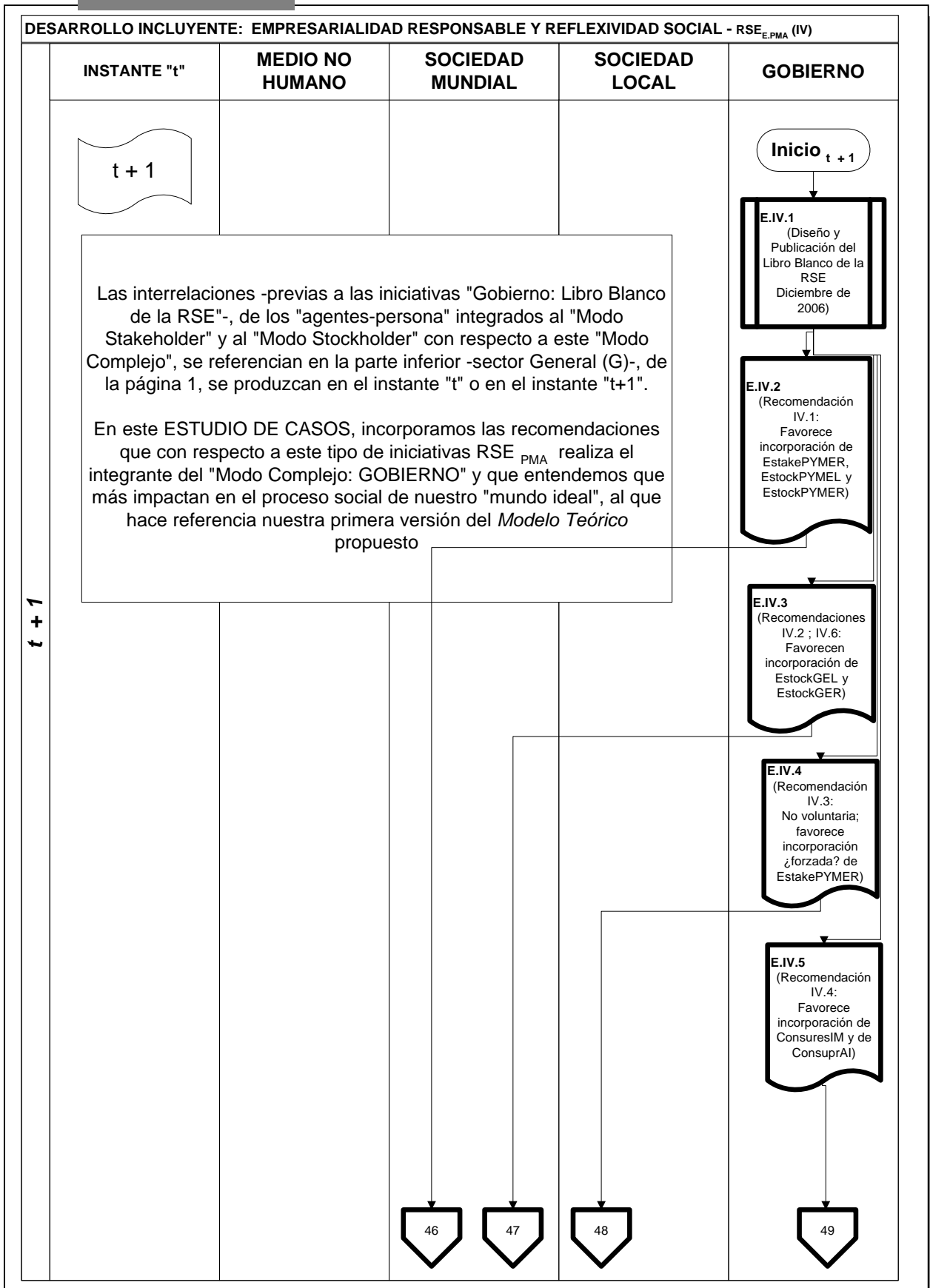
Por su parte, las recomendaciones *IV.2* y *IV.6*,<sup>839</sup> concediendo beneficios fiscales y ayudas públicas a las empresas que asuman acciones “ $a_i, t+1, RSEpma$ ”, incentivan la integración de “EstockGEL” y “EstockGER” a las dinámicas “ $\Delta_G, t+1, RSEpma$ ”, graficado todo ello según el *Conector 47* (Ver su origen y secuencia en los antes mencionados *Cuadros XCV a XCVII* y en las páginas 56 a 58 del *Anexo VII*).

---

<sup>838</sup> Corresponde a la recomendación N° 3 del LB.

<sup>839</sup> Corresponden a las recomendaciones N° 21 y N° 43 del LB, respectivamente.

Cuadro XCV



La recomendación **IV.3**,<sup>840</sup> si bien nos introduce en el debate “voluntariedad vs. regulación” de estas temáticas –ver referencias en el Apartado 3. “RSE: Relevancia socio-económica y estado de la cuestión”-, de ser aplicada fortalecería la probabilidad de integración del agente “EstakePYMER” (Ver *Conector 48* en *Cuadros XCV – XCVI* y en páginas 56-57 del *Anexo VII*), en la medida que su actitud favorable a las iniciativas  $RSE_{PMA}$ , facilite el cumplimiento de la “obligación” de respetar “determinados mínimos incuestionables, particularmente en materia de derechos humanos y en *materia ambiental*”.<sup>841</sup>

Por último, la recomendación **IV.4**,<sup>842</sup> afirmando que “el impulso de los valores medioambientales y sociales a todos los niveles educativos es imprescindible”, siendo la de mayor repercusión hacia el largo plazo, impacta favorablemente sobre los agentes “Consures IM” y “ConsuprAI”, especialmente a través del componente familiar de los respectivos perfiles y *ensamblajes personales* “ $E_{it}$ ”, y en particular, por la gradual reconstrucción de sus *dinámicas éticas* “ $\delta^e_i$ ” y la influencia de las correspondientes *dinámicas cognitivas* “ $\delta^c_i$ ”.

La perspectiva gráfica que nos aportan, analizados conjuntamente, los *Cuadros XCVI* y *XCVII*, ratifican nuestra afirmación inicial, reflejándose en los mismos la “fuerza” de las recomendaciones del “Libro Blanco”, focalizadas básicamente en el agregado de agentes a las *dinámicas sociales* “ $\Delta_{G, t+1, RSE_{pma}}$ ”. Las columnas correspondientes a “EstakePYMER”, “EstockGEL”, “EstockGER”, “EstockPYMEL”, “EstockPYMER” y al propio “ConsupreAI”, participantes de la situación *ex – post* y ausentes en la coyuntura actual, son elocuentes indicadores de todo ello.

---

<sup>840</sup> Corresponde a la recomendación N° 26 del LB.

<sup>841</sup> Ibidem.

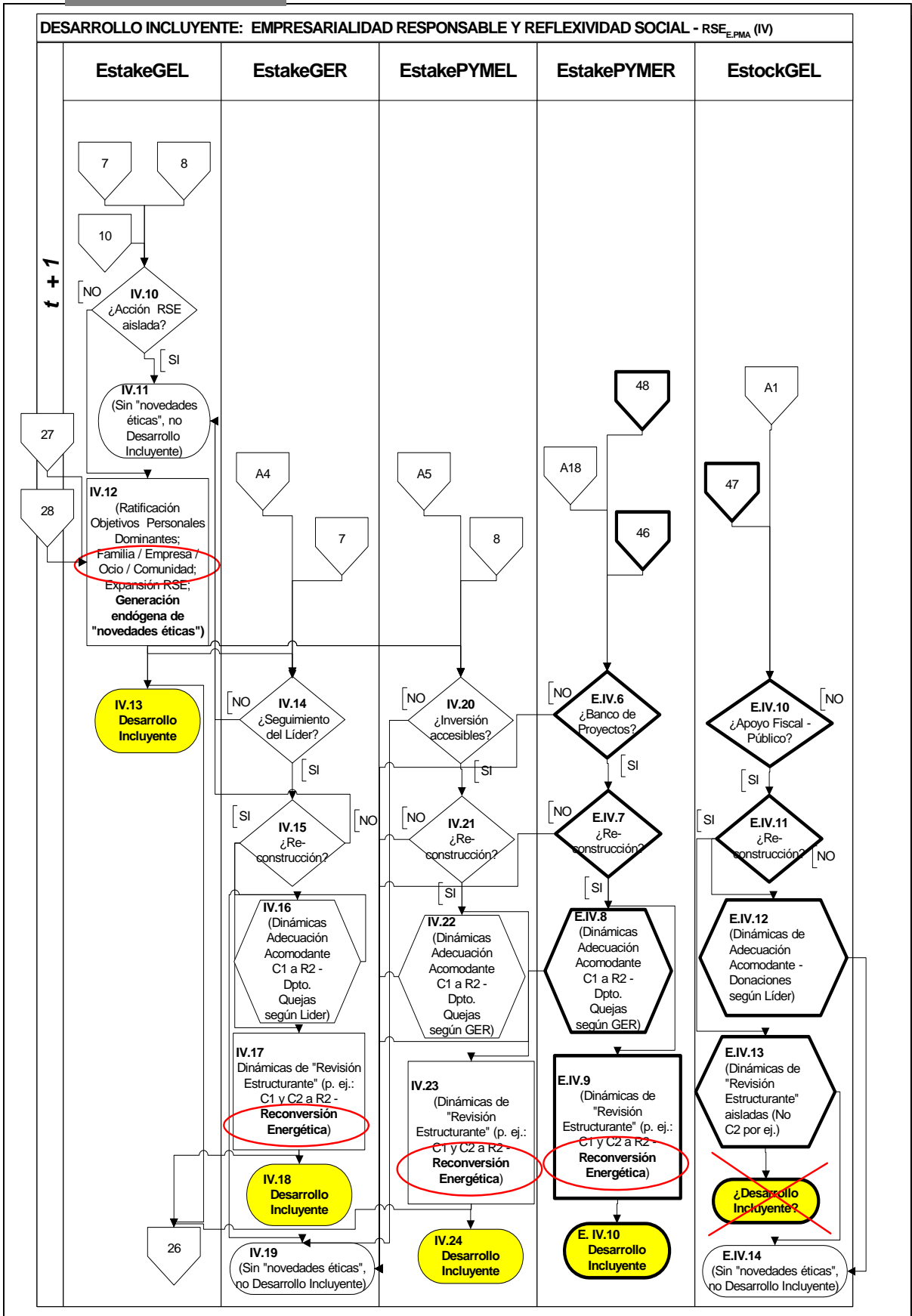
<sup>842</sup> Corresponde a la recomendación N° 40 del LB.

El *Cuadro XCVI* permite apreciar la inclusión de “EstakePYMER”, impulsada por los impactos de las recomendaciones *IV.1* y *IV.3*, los que se canalizan por medio de los *Conectores 46* y *48*. Con perfiles similares a los de los otros *empresarios responsables* del “Modo Stakeholder”, ahora podrá contar, además de con su actitud favorable a la  $RSE_{PMA}$ , con la aptitud para implicarse en dinámicas “ $\delta^2_{i, t+n, RSE}$ ” –por ejemplo, en reconversiones energéticas-, que adicione mayores grados de *desarrollo incluyente*.

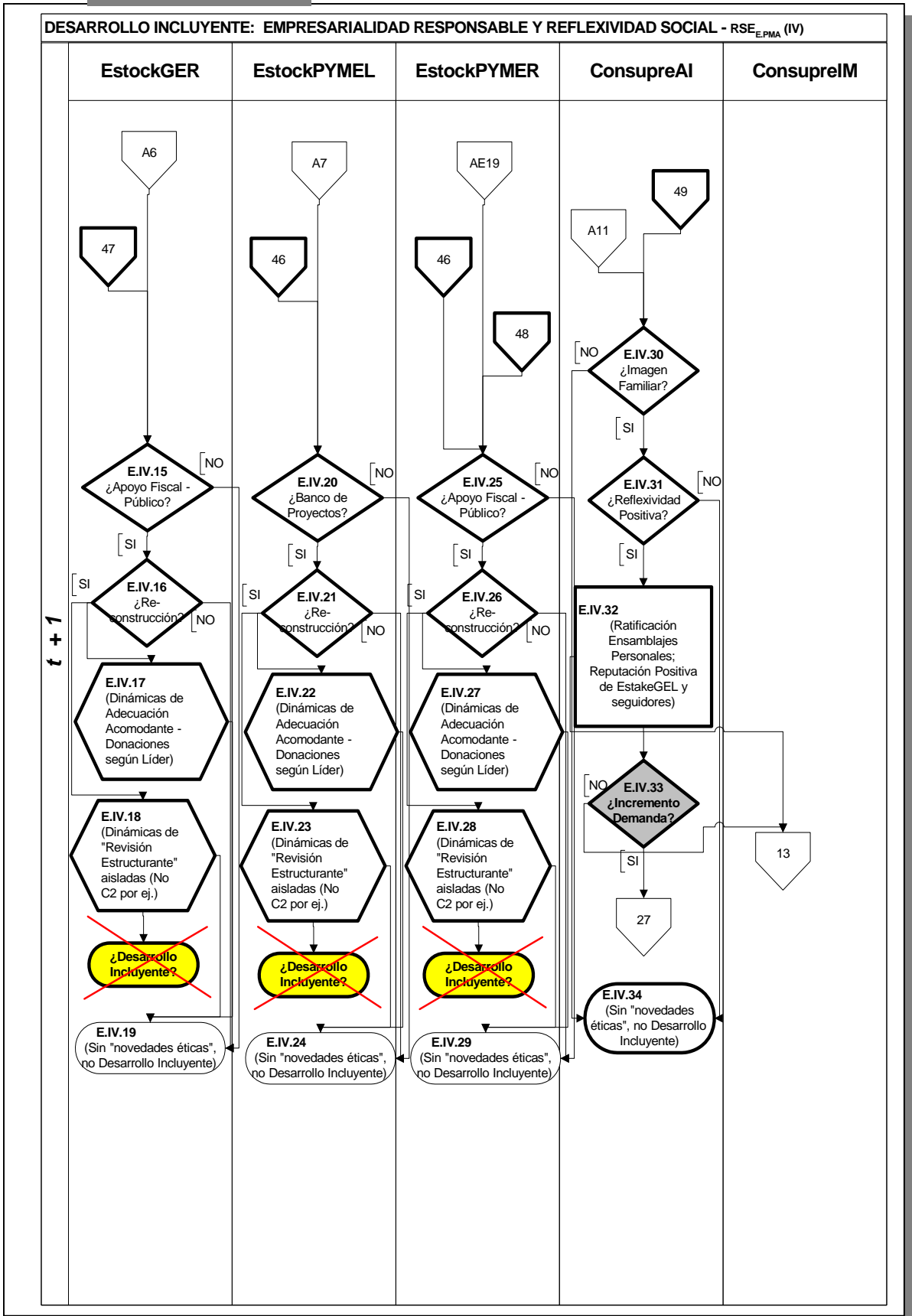
En el mismo *Cuadro XCVI*, se incluye el *Conector 47* en la columna de “EstockGEL”, justificando la incorporación de “EstockGEL”, de acuerdo con los aportes de las recomendaciones *IV.2* y *IV.6*. La presencia de este agente no reflejará mayores cambios en los resultados esperables, dado que sus acciones no generan procesos endógeno-estocásticos de *desarrollo incluyente*, en la medida que sus dinámicas de “adecuación acomodante” no permiten augurar la emergencia de *novedades éticas*.

Las páginas 58 y 59 del proceso general incorporado en el *Anexo VII*, muestran el resto de las integraciones inducidas. En particular, el *Cuadro XCVII* grafica los desarrollos *ex – post* esperables de los agentes “EstockGER”, “EstockPYMEL” y “EstockPYMER”, motivados –según los *Conectores 46 a 48* correspondientes-, por las recomendaciones *IV.1, IV.2, IV.3* y *IV.6*. Como ocurriera con “EstockGEL”, su comportamiento no reviste oportunidades de emergencias de *novedades éticas*, por lo que tampoco sus dinámicas de “adecuación acomodante” variarán significativamente la situación *ex – ante*. Por último, cabe destacar los efectos sobre “ConsumpreAI” y “ConsumresIM” –ver página 59-, generando más demanda agregada de “productos y servicios responsables”, según la *reflexividad* promovida por el *Conector 49*.

Cuadro XCVI



**Cuadro XCVII**



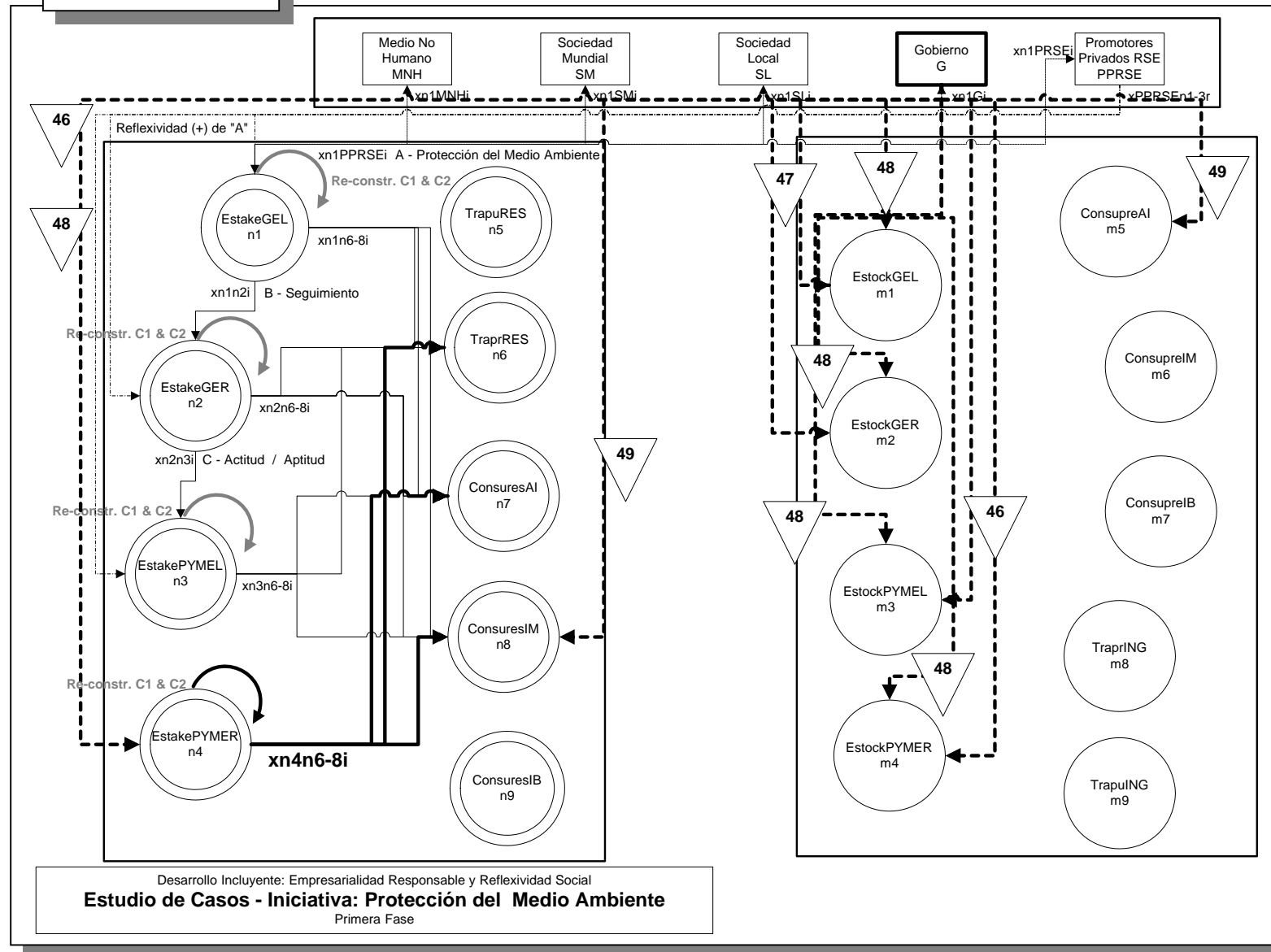
Los gráficos de “Análisis de Redes” que presentamos en los *Cuadros XCVIII* y *XCIX*, registran numerosas relaciones entre el integrante “Gobierno” del “Modo Complejo”, los diversos agentes-persona del “Modo Stakeholder” y, muy especialmente, del “Modo Stockholder”. La marcada diferencia con los casos precedentes radica en cómo se incrementan dichas conexiones intermodales: ahora se basan, fundamentalmente, en incorporaciones de nuevos participantes a las dinámicas “ $\Delta G_{t+1, RSEpma}$ ”, de acuerdo a los “impulsos exógenos” emergentes de las diversas recomendaciones ya comentadas.

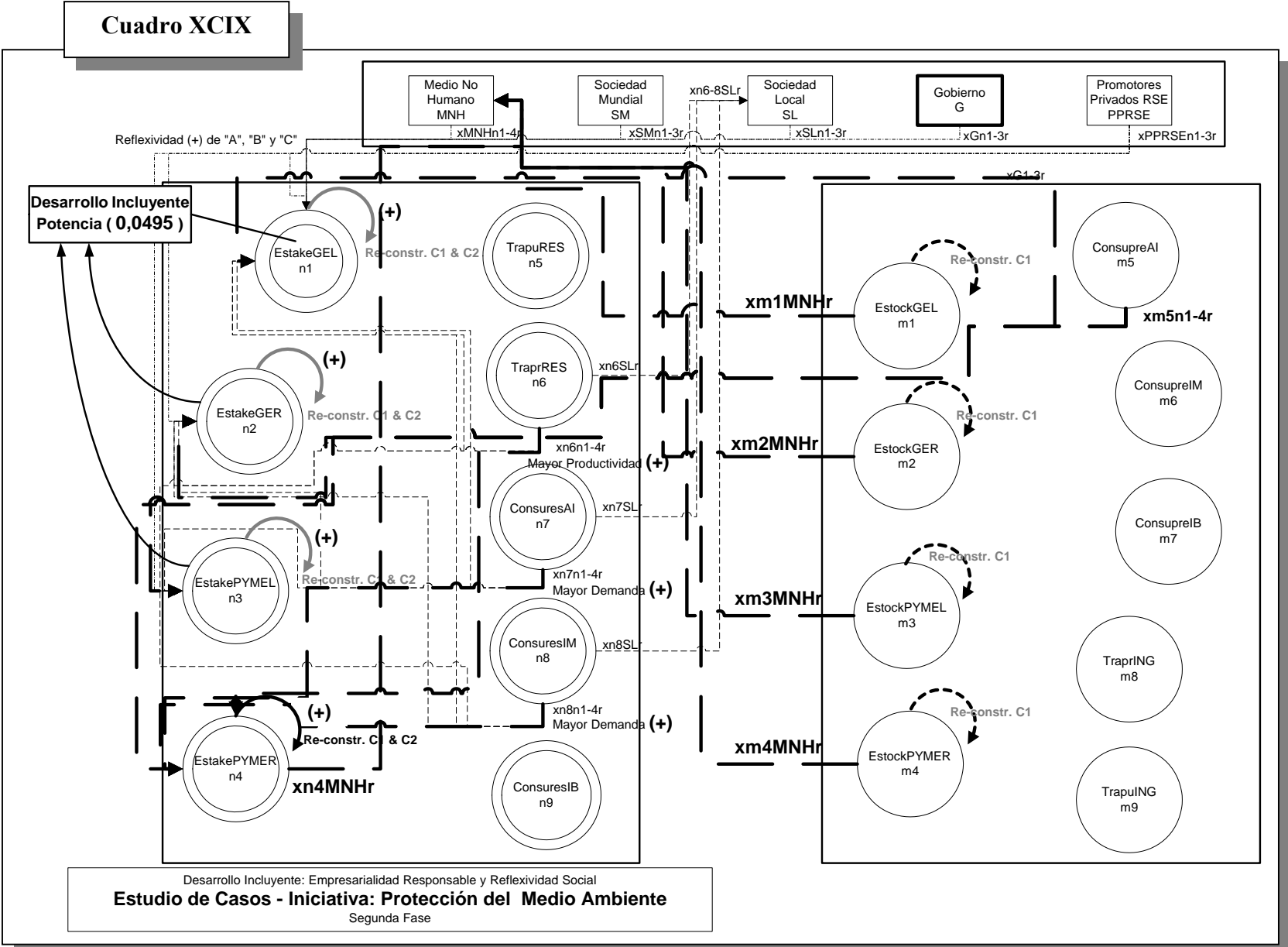
El *Cuadro XCVIII* superpone a las escasas interrelaciones verificadas por nuestro *Modelo Teórico* en la situación *ex – ante*, los vectores “exógenos” que, con línea discontinua y destacada, conectan a “G” con los cuatro empresarios del “Modo Stockholder” y con “EstakePYMER” (n4), así como también impacta en “ConsuresIM” (n8) y “ConsumpreAI” (m5). La identificación de las recomendaciones que explican estos nuevos impulsos, se realiza a través de triángulos numerados según los correspondientes “conectores” del análisis precedente. Adicionalmente, también se agregan los “impulsos endógenos” –aunque originalmente provocados por “variables exógenas”-, que se producen, en esta versión *ex – post*, entre “EstakePYMER” (n4) y otros agentes del “Modo Stakeholder”, de acuerdo con las relaciones “ $x_{n4,n6-8i}$ ”.

Finalmente, el *Cuadro XCIX* introduce un nuevo componente del “Modo Complejo”, receptor de las *reflexividades* positivas que se esperan del “Libro Blanco”: el *Medio Ambiente* o, en nuestra nomenclatura de teoría económica, el *Medio No Humano*. Desde prácticamente todos los agentes se canalizan aportes, excepto de los que aún permanecen en calidad de *nodos aislados*: “TrapuRES” (n5), “ConsuresIB” (n9), “ConsumpreIM” (m6), “ConsumpreIB” (m7), “TrapriNG” (m8) y “TrapuING” (m9).



**Cuadro XCVIII**





La visión gráfica que del “Análisis de Redes” hemos obtenido, se ratifica mediante la oportuna cuantificación de sus relaciones. Los valores correspondientes a los *Coeficientes Estocásticos*, *Coeficientes Teórico-Técnicos* y *Coeficientes Real-Empíricos*, en esta versión ex – post al “Libro Blanco”, se incorporan en la “Matriz  $X_{e.pma.i}$ ” que se adjunta en el *Anexo VII*. La fila “ $x_{n4}$ ” y los elementos “ $x_{MNH,m1-4}$ ” son los que presentan mayores alteraciones, la primera como consecuencia de la integración a las *dinámicas sociales* “ $\Delta_{G, RSEpma}$ ” de “EstakePYMER” (n4), en tanto que la segunda implica a los “vectores exógenos” representados en las fases previas por los correspondientes *Conectores 46, 47 y 48*, según sus impactos sobre los cuatro tipos de empresarios del “Modo Stockholder”: “EstockGEL” (m1), “EstockGER” (m2), “EstockPYMEL” (m3) y “EstockPYMER” (m4).

Por otra parte, también cabe ser señalada la nueva presencia de los elementos “ $x_{n1-4,m5}$ ”, según los impactos de “ $G$ ” sobre “ConsupreAI” (m5), de acuerdo con la recomendación *IV.4*, impulsando la promoción de los valores de la RSE en la educación. El componente “ $x_{n4,n4}$ ”, originando la correspondiente *autorreflexividad* de “EstakePYMER” (n4), también responde a las “variables exógenas” con que caracterizamos al “Libro Blanco”, en este caso a través del *Conector 46*.

La nueva “Matriz Traspuesta de Reflexividad de la Protección del Medio Ambiente « $RSE_{E.PMA}$ »” –incorporada en el *Anexo VII* como “Matriz  $X'_{e.pma.r}$ ”-, nos aporta el resto de los elementos necesarios para el oportuno cálculo de la “Matriz Potencia de la Iniciativa Protección del Medio Ambiente « $RSE_{E.PMA}$ »” *ex – post*, estimada de acuerdo a las condiciones esperables a partir de la implementación de las recomendaciones del “Libro Blanco de la RSE” (Ver *Cuadro C*).

**Cuadro C**

**Matriz Xe.pma.p**

**Matriz Potencia de Iniciativa de RSE: Protección del Medio Ambiente**

(Escala ascendente de 0 a 10; No reflexividad (+) relevante = 0; Máxima reflexividad (+) = 10)

$$Xe.pma.p = [x_{ij} = (x_{ij} \text{ de } Xe.pma.i)(x_{ij} \text{ de } X'e.pma.r)]$$

$i = n1, \dots, n9, m1, \dots, m9, MNH, SM, SL, PPRSE$   
 $j = n1, \dots, n9, m1, \dots, m9, MNH, SM, SL, PPRSE$

Impulsos generados por "Gobierno" - Conector 49.

Impulsos generados por "Gobierno" - Conector 46.

Agentes	xn1	xn2	xn3	xn4	xn5	xn6	xn7	xn8	xn9	xm1	xm2	xm3	xm4	xm5	xm6	xm7	xm8	xm9	MNH	SM	SL	G	PPRSE
xn1	56	24	24	0	0	16	49	15	0	0	0	0	0	16	0	0	0	0	36	25	15	12	25
xn2	0	56	24	0	0	16	49	15	0	0	0	0	0	16	0	0	0	0	36	25	15	12	25
xn3	0	0	56	0	0	16	49	15	0	0	0	0	0	16	0	0	0	0	36	9	15	12	25
xn4	0	0	0	56	0	16	49	15	0	0	0	0	0	16	0	0	0	0	36	9	15	12	25
xn5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	0	0	0	0	0	0	0	0	36	0	0	0	0
xm2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	0	0	0	0	0	0	0	36	0	0	0	0
xm3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	0	0	0	0	0	0	36	0	0	0	0
xm4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	0	0	0	0	0	36	0	0	0	0
xm5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MNH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PPRSE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Impulsos generados por "Gobierno" - Conectores 46, 47 y 48.

**Estudio de Casos:**

**Potencia de Desarrollo Incluyente de Iniciativa de RSE: Protección del Medio Ambiente**

$$\text{Potencia DI}_{\text{Iniciativa RSE: Protección del Medio Ambiente}} = \frac{\sum x_{ij} \text{ de } Xe.pma.p}{\text{Max} (\sum x_{ij} \text{ de } Xe.pma.p)}$$

$$\text{Potencia DI}_{\text{Iniciativa RSE: Protección del Medio Ambiente}} = \frac{1308}{26450} = \boxed{0,0495}$$

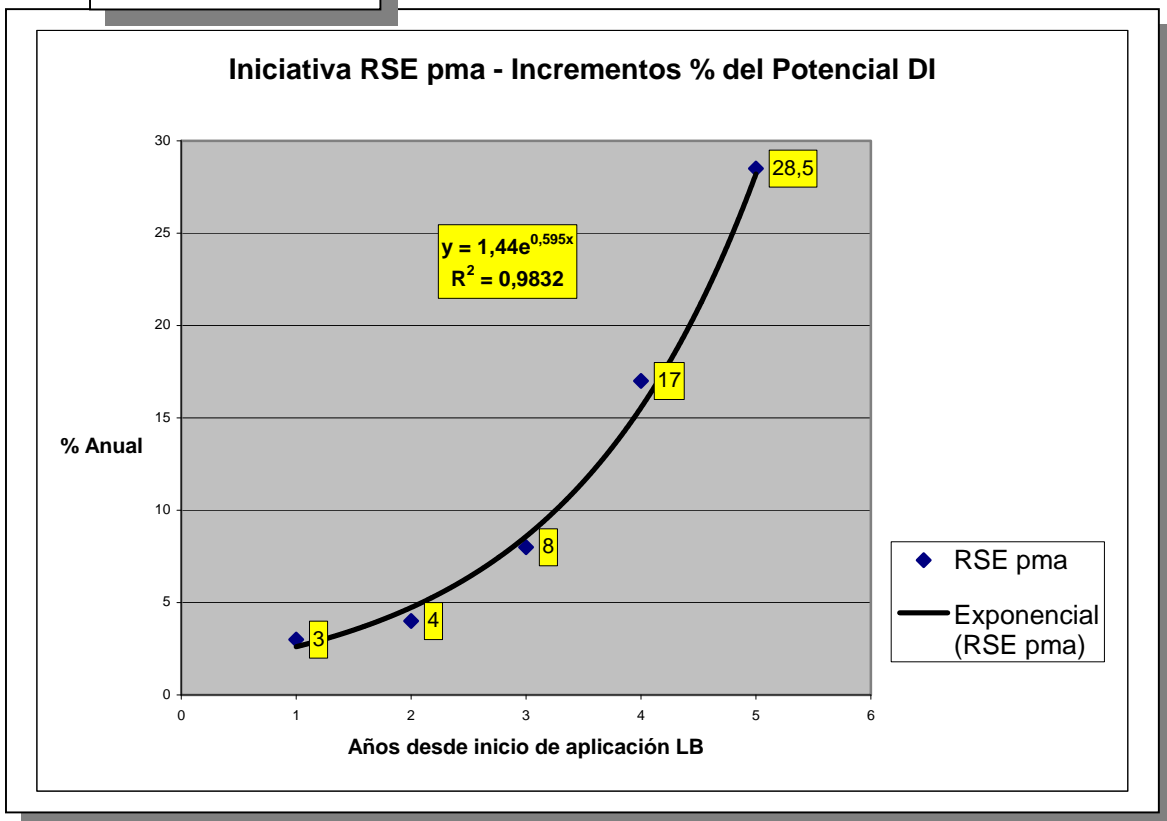
La “Matriz  $X'_{e.pma.r}$ ” confirma los nuevos guarismos emergentes de los impactos “exógenos”. En tal sentido, se destacan las *autorreflexividades* agregadas de “EstakePYMER” (n4) y de los empresarios del “Modo Stockholder”, de acuerdo los componentes “ $x_{n4,n4}$ ”, “ $x_{m1,m1}$ ”, “ $x_{m2,m2}$ ”, “ $x_{m3,m3}$ ” y “ $x_{m4,m4}$ ” de su diagonal principal. Los cuatro últimos mencionados, recogen las “adecuaciones acomodantes” de los respectivos agentes, en tanto que el primero asigna el doble de valor “autorreflexivo”, como consecuencia de procesos endógeno-estocásticos generadores de *desarrollo incluyentes*. Por otra parte, la generación de la “demanda agregada” por parte de “ConsupreAI” (m5) y el ajuste incremental de la misma desde “ConsuresIM” (n8), también se cuantifican en la nueva “Matriz  $X'_{e.pma.r}$ ”.

Las “Potencias Impulso-Reflexividad” correspondientes a la situación *ex – post*, son representadas por la “Matriz  $X_{e.pma.p}$ ” que hemos incorporado en el Cuadro C. El radical cambio de la correspondiente cuantificación de sus *Coefficientes* y, muy en particular, el incremento de participantes en las *dinámicas sociales* “ $\Delta_G, RSE_{pma}$ ” que se esperan de la puesta en práctica de las recomendaciones del “Libro Blanco de la RSE”, justifican una perspectiva elocuentemente distinta a la que verificamos con nuestro “ $\overline{M_{DI,v}}$ ” para el estado de la cuestión en la coyuntura *ex – ante*. Las cifras que se integran en la columna “Medio No Humano” (*MNH*) explican buena parte de la diferencia, en tanto es en esta tipología de *RSE* donde se manifiesta el mayor apoyo a este integrante del “Modo Complejo”. Asimismo, resultan significativos los incrementos de las *autorreflexividades* en “ $x_{n1-3,n1-3}$ ”, así como las antes comentadas nuevas presencias de “ $x_{n4,n4}$ ” y “ $x_{m1-4,m1-4}$ ”.

La cuantificación *ex – post* de la “Potencia de Desarrollo Incluyente de la Iniciativa de Protección del Medio Ambiente « $RSE_{E.PMA}$ »”, surge de la propia “Matriz

$X_{e.pma,p}$ : **0,0495**. La comparación con el indicador estimado por nuestro *Modelo Teórico* para la situación *ex – ante*, fundamenta la siguiente conclusión parcial y específica a estas iniciativas: *Una implementación gradual de las recomendaciones del “Libro Blanco de la RSE” atinentes a las iniciativas RSE<sub>E.PMA</sub>, elevaría el potencial de generación de desarrollo incluyente de esta tipología en un muy significativo 74%, incremento que se concretaría en un lapso comprendido entre 4 y 5 años.*

**Cuadro CI**



De acuerdo con la función exponencial:  $y = 1,44e^{0,595x}$  y un  $R^2 = 0,9832$ , se propone la siguiente distribución anual, todo ello según lo graficado en el *Cuadro CI*. Se asume como año “t” al del efectivo inicio de la puesta en práctica de las recomendaciones del “Libro Blanco de la RSE.

- Año “t + 1”: 3%;
- Año “t + 2”: 4%;

- Año “ $t + 3$ ”: 8%;
- Año “ $t + 4$ ”: 17%;
- Año “ $t + 5$ ”: 28,5%.

Finalmente, la transformación de la red que las recomendaciones del “Libro Blanco de la RSE” impulsaría, también altera significativamente las apreciaciones sobre *densidad* y *vulnerabilidad* que nuestro *Modelo Teórico* estimara para la situación *ex – ante*. No obstante permanecer como *nodos aislados* “TrapuRES” (n5), “ConsuresIB” (n9), “ConsumpreIM” (m6), “ConsumpreIB” (m7), “TraprING” (m8) y “TrapuING” (m9), la *densidad* se expande vertical y horizontalmente –esto último como resultado de la incorporación de los cuatro empresarios del “Modo Stockholder” a las dinámicas “ $\delta^2_{i, t+n, RSE.pma}$ ”-, mientras que la *vulnerabilidad* disminuye, en la medida que se reduce el riesgo de “puntos de corte” preexistentes, tales como “EstakeGEL” (n1), “EstakeGER” (n2) y “EstakePYMEL” (n3).

### 7.2.5 **RSE: Iniciativa de Marketing Responsable «RSE<sub>MR</sub>»**

De acuerdo con la metodología que hemos aplicado a cada una de las anteriores tipologías de *RSE*, en el *Cuadro CII* destacamos las 5 recomendaciones del “Libro Blanco de la RSE” que, desde nuestro punto de vista, más impactan sobre la situación *ex – ante* de estas iniciativas *RSE<sub>MR</sub>*, alterando los procesos endógeno-estocásticos generados por dinámicas “ $\delta^2_{i, t+1, RSEmr}$ ” voluntariamente asumidas. La representación gráfica de las respectivas incidencias se expone en el *Cuadro CIII*, donde se establecen los orígenes de los tres “conectores” que nos conducirán a los específicos “momentos” en los cuales se efectivizarían los “impulsos” emergentes de cada una de las recomendaciones seleccionadas. La totalidad de las páginas del *Anexo V* que fueron objeto de este tipo de “shock exógeno”, se adjuntan en el *Anexo VII*.

Cuadro CII

**RSE: Iniciativa de Marketing Responsable «RSE<sub>MR</sub>»**

**Recomendaciones seleccionadas del LB de RSE**

- III.3 *Elaborar una política de compras y contrataciones que premie la RSE de las empresas proveedoras. Ejemplos de esto pueden ser la contratación de empresas de inserción o centros especiales de empleo o la compra de productos de comercio justo para uso interno o regalos de empresa.(En LB, recomendación N° 17)*
- III.5 *Incluir en los pliegos públicos de compras y contrataciones aspectos que premien la RSE. La compra y contratación públicas deben ser claras herramientas para el impulso de la RSE. Claros ejemplos de esto pueden ser la inclusión de cláusulas sociales que permitan discriminar positivamente a favor de las empresas de inserción o de los productos de comercio justo.(24)*
- III.8 *Fortalecer al movimiento asociativo de los consumidores. Para ello, recomendamos a las Administraciones públicas que adopten medidas encaminadas a fortalecer las organizaciones cívicas de consumo, así como a favorecer iniciativas empresariales encaminadas a informar a los consumidores y a autorregularse respecto a las exigencias del consumo responsable.(46)*
- III.10 *Mayor implicación de los medios de comunicación. Los medios de comunicación juegan un papel crucial en la creación de la agenda de la RSE. Sería deseable que dieran mayor cobertura a los temas relacionados con la RSE, incluyendo espacios de información fija sobre el desempeño empresarial en la materia, tanto sobre las prácticas irresponsables como sobre los comportamientos responsables más destacables.(54)*
- III.11 *Fomentar que los medios de comunicación den cobertura informativa a los comportamientos empresariales que tengan relevancia en materia de responsabilidad social. Una sociedad de ciudadanos, libres, maduros, capaces de discernir en sus decisiones económicas, o de consumo, es fundamental para la expansión de la RSE.(55)*



En el mencionado *Cuadro CIII* se genera el *Conector 50*, como vehículo trasmisor de los impactos que sobre la situación *ex – ante* promueven las recomendaciones *V.3 y V.5*,<sup>843</sup> sugiriendo la implementación de políticas de compras y contrataciones que premien la RSE de las empresas proveedoras y la inclusión en los pliegos públicos de compras y contrataciones, de cláusulas sociales que permitan discriminar positivamente a favor de los productos de comercio justo. Interpretamos estos “impulsos exógenos” como principalmente favoreciendo la incorporación de los empresarios “EstakePYMER” (n4) y “EstockPYMER” (m4) a las dinámicas “ $\Delta G_{t+1, RSEmr}$ ”, lo que “voluntariamente” y sin los incentivos que estos vectores ahora integran, no ocurría, dicho esto con respecto a un “mundo ideal” regido por las leyes de “ $\overline{M_{DI,v}}$ ”.

La recomendación *V.8*<sup>844</sup> fortalece la *reflexividad social responsable*, favoreciendo la generación de “impulsos” desde los *consumidores* con actitud y aptitud para apoyar la implementación de dinámicas “ $\delta^2_{i, t+n, RSEmr}$ ”, tales como “ConsuresAI” (n7) y “ConsuresIM” (n8). Su incidencia se refleja a través del *Conector 51*.

Finalmente, las recomendaciones *V.10 y V.11*,<sup>845</sup> promoviendo una “mayor implicación de los medios de comunicación”, y fomentando que “den mayor cobertura informativa a los comportamientos empresariales que tengan relevancia en materia de responsabilidad social”, posibilitarán un mejor “acceso a la información”, que permita a los “ConsuresAI” (n7) y “ConsuresIM” (n8), discriminar en favor de los “productos y servicios responsables”, todo lo que se grafica según el *Conector 52*.

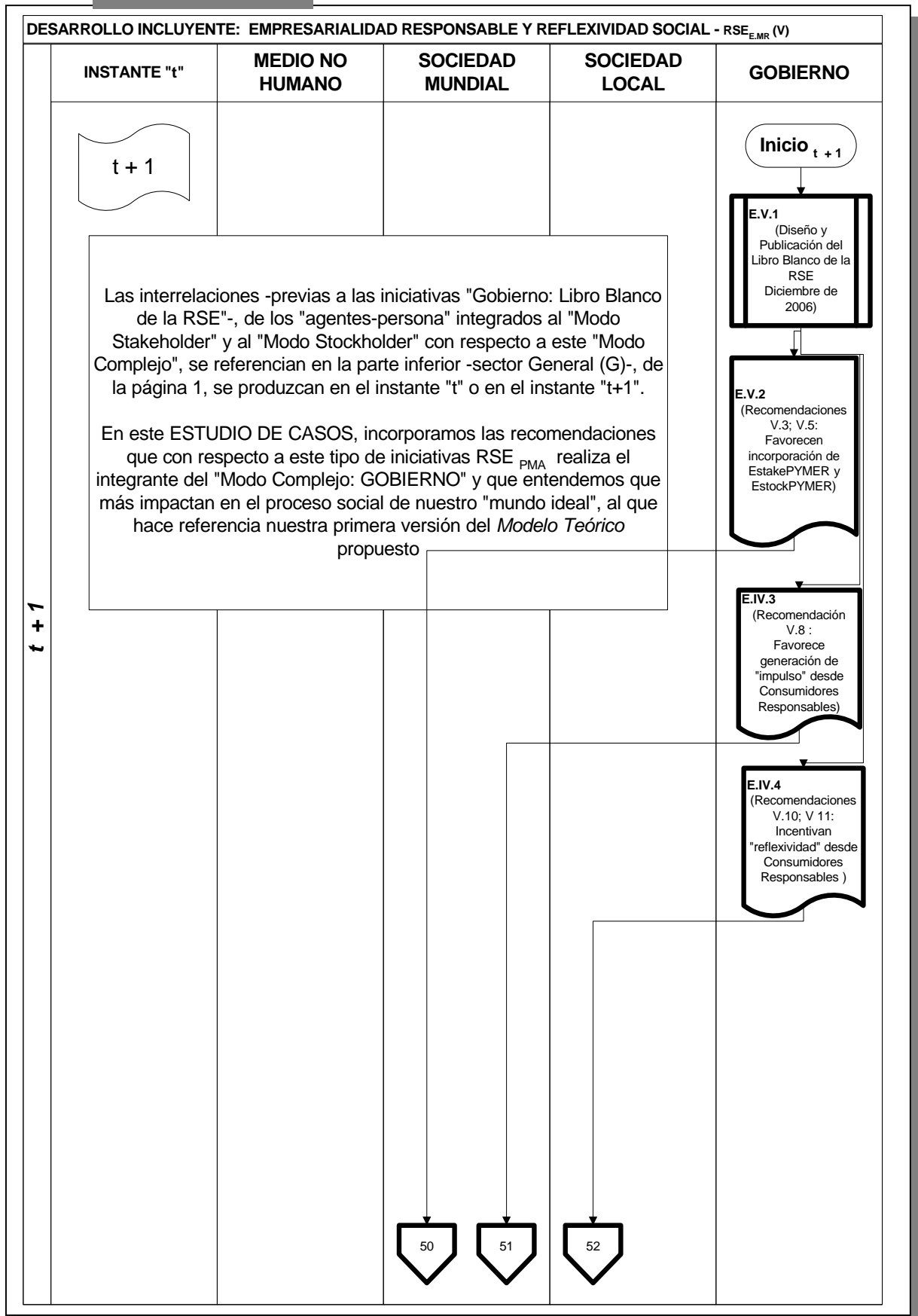
---

<sup>843</sup> Se corresponden con las recomendaciones N° 17 y N° 24 del LB, respectivamente.

<sup>844</sup> Se corresponde con la N° 46 del LB.

<sup>845</sup> Se corresponden con la N° 54 y la N° 55 del LB, respectivamente.

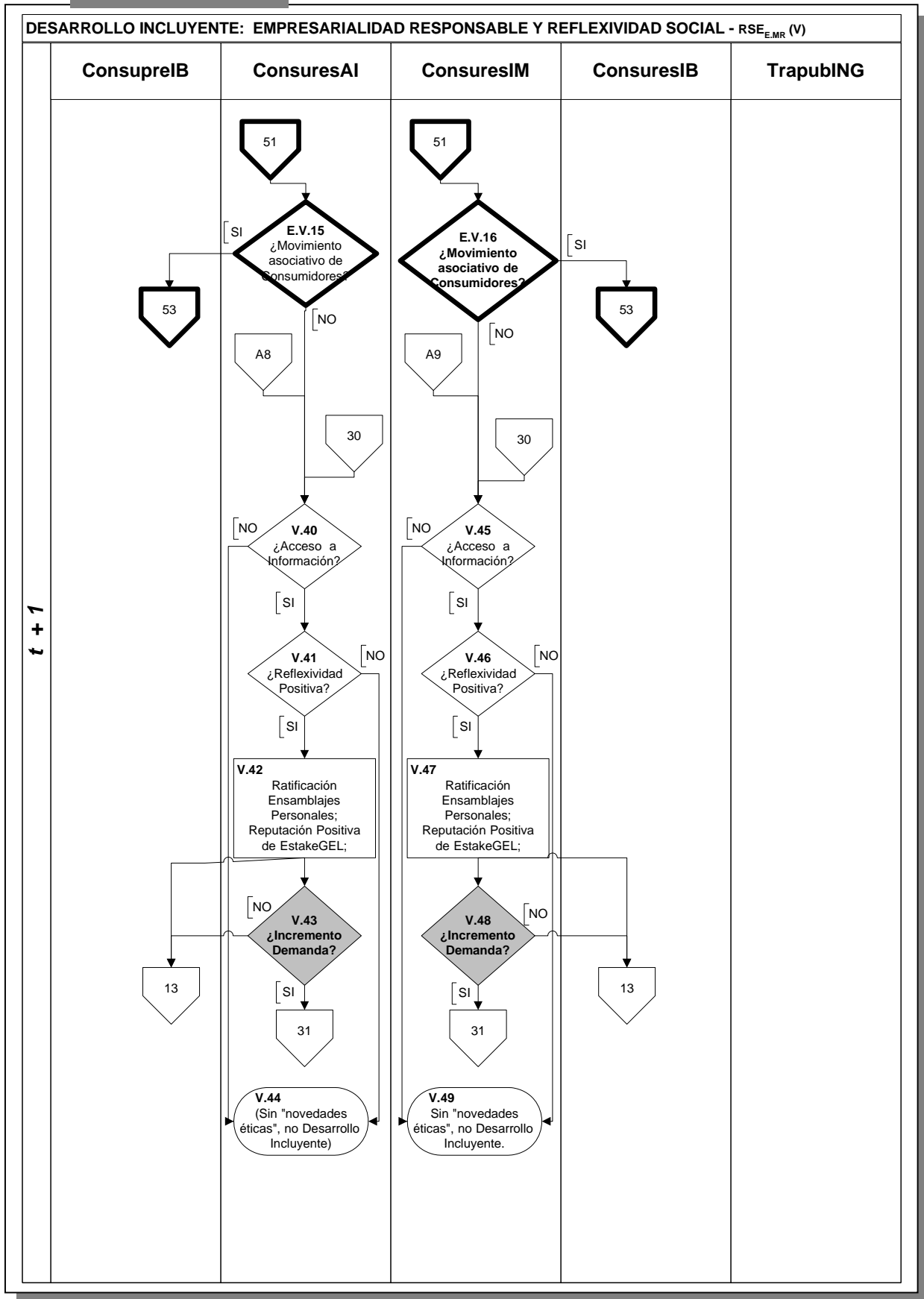
Cuadro CIII



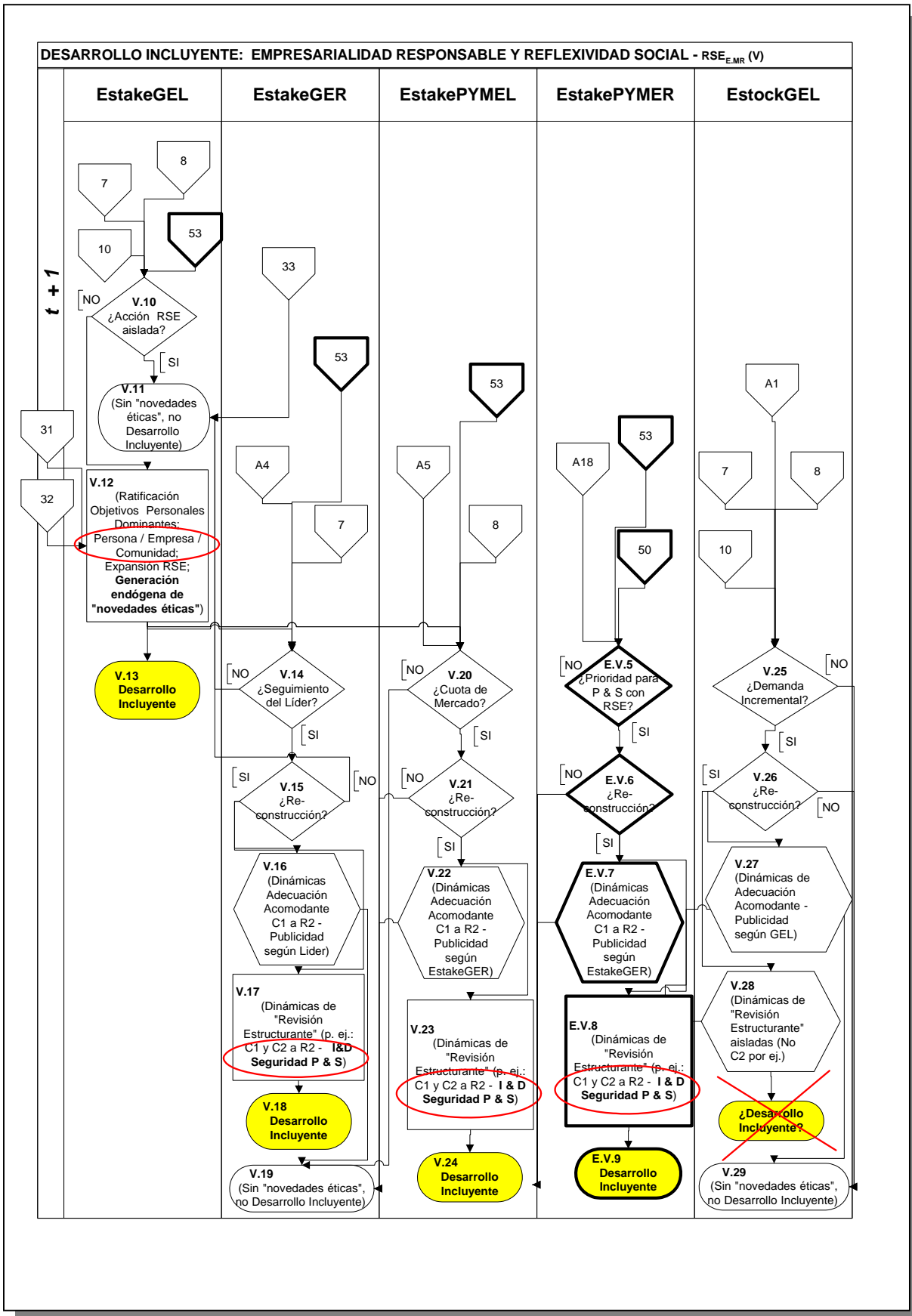
El *Conector 51* y el *Conector 52* reingresan al comienzo de la página 74 del proceso general (una copia de la misma se incorpora en el *Cuadro CIV*), más específicamente en las columnas correspondientes a los *consumidores responsables* de estratos económicos medios y altos: “ConsuresAI” (n7) y “ConsuresIM” (n8). Representan a los “impulsos exógenos” que desde el integrante “Gobierno” del “Modo Complejo” producirían las recomendaciones *V.8*, *V.10* y *V.11* del “Libro Blanco de la RSE”, y promueven, sobre dichos agentes, la generación de fuerzas asociativas para discriminar y destacar los “productos y servicios responsables”, incentivando la sostenibilidad de las dinámicas “ $\delta^2_{i, t+1, RSE, mr}$ ” que “EstakeGEL” (n1), “EstakeGER” (n2) y “EstakePYMEL” (n3), voluntariamente, deciden implementar. De concretarse dicha “presión” sobre los mercados, favorable a los mencionados *empresarios responsables*, surgirán mayores niveles de incentivos y, consecuentemente, las probabilidades de emergencia de *novedades éticas* se habrán incrementado.

En el *Cuadro CV* representamos el reingreso del *Conector 53*, fortaleciendo los respectivos procesos endógeno-estocásticos y, consecuentemente, alentando un pronóstico más seguro sobre la obtención de mayores grados de *desarrollo incluyente*. El mismo gráfico permite visualizar la incorporación de alternativas similares a “EstakePYMEL” (n3), ejecutadas desde ahora por “EstakePYMER” (n4), a partir del impacto de las “fuerzas” que el *Conector 50* representa y que las recomendaciones *V.3* y *V.5* han promovido, al sugerir que “la compra y contratación pública deben ser claras herramientas para el impulso de la RSE”.

Cuadro CIV



Cuadro CV

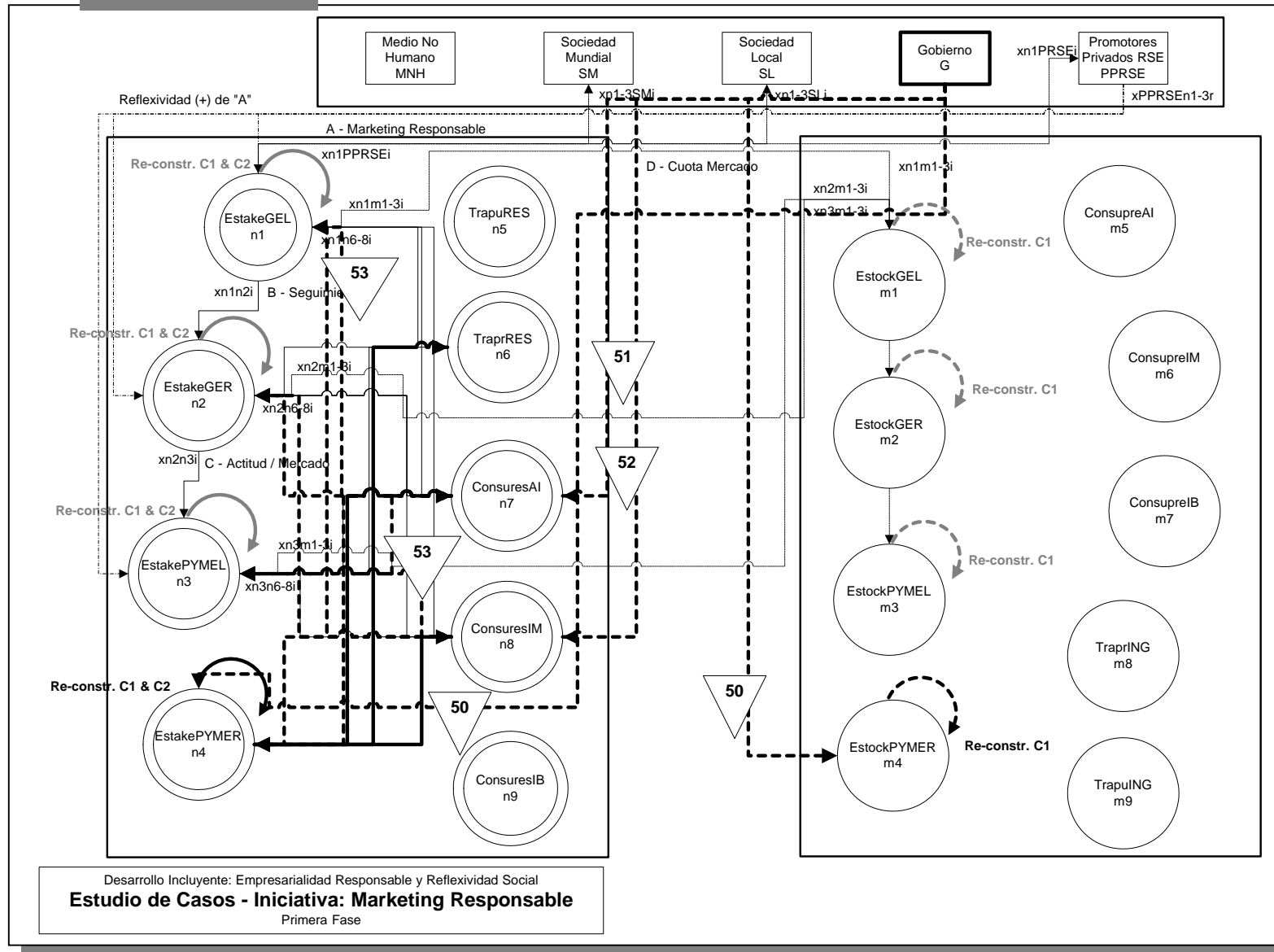


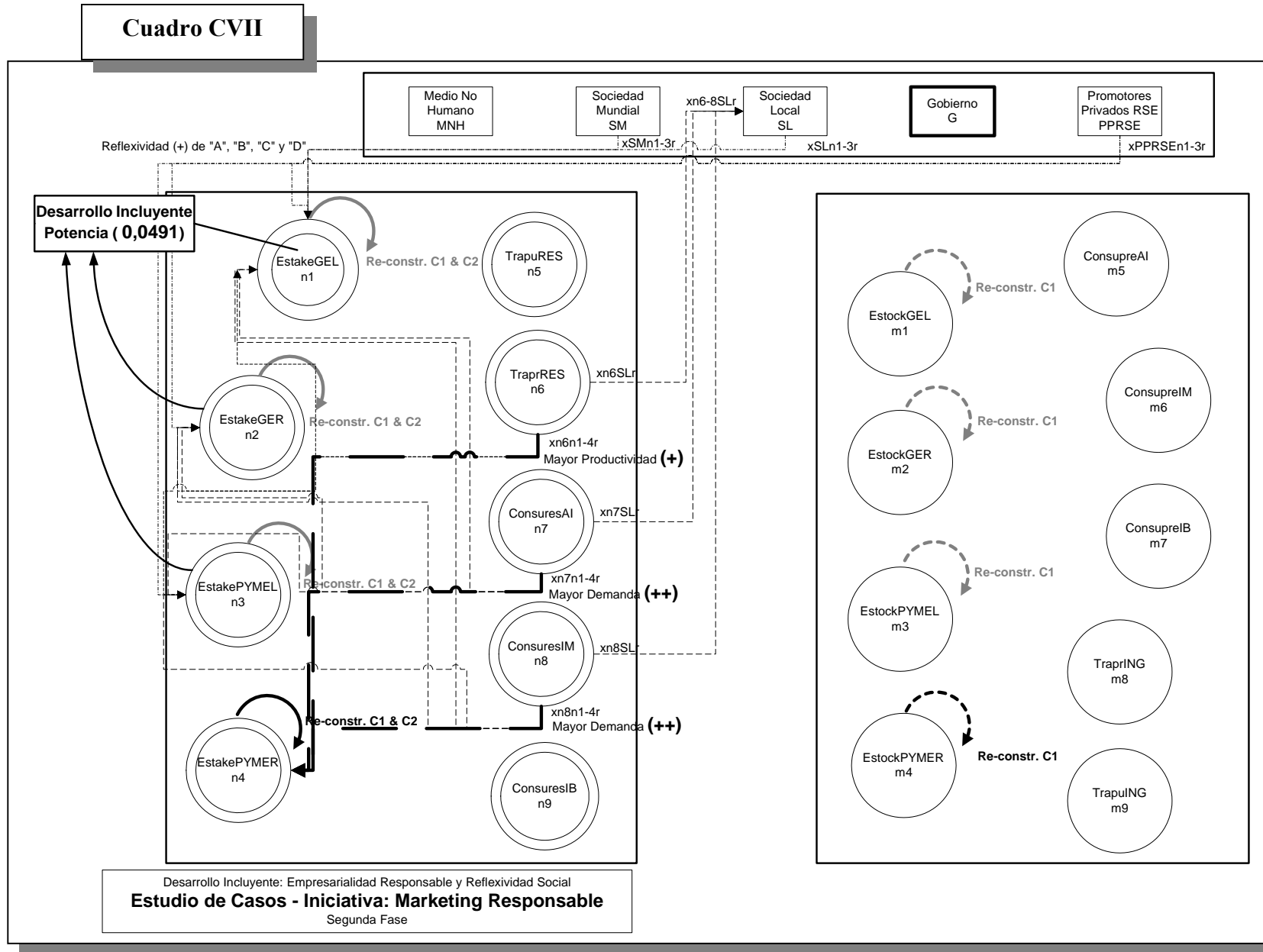
La aplicación de los instrumentos adaptados del “Análisis de Redes”, nos permite aislar y destacar las relaciones que según los respectivos *Coefficientes Estocásticos* tendrían probabilidades ciertas de acontecer en este nuevo “mundo ideal” *ex – post* al “Libro Blanco de la RSE”. Sobrepuestas a la red *ex – ante* de “impulsos voluntarios” (Ver *Cuadro CVI*) y a las *reflexividades voluntarias* (Ver *Cuadro CVII*), nos ofrecen una visión previa y preparatoria a la subsiguiente valorización e inclusión en las respectivas matrices sociométricas.

El *Cuadro CVI* refleja el potencial de impacto de las recomendaciones *V.3*, *V.5*, *V.8*, *V.10* y *V.11*, con el origen común en el integrante “Gobierno” (**G**) del “Modo Complejo”, alternándose los destinatarios entre el “Modo Stakeholder” y el “Modo Stockholder”. Agentes que en la “red voluntaria” no eran “impactados”, ahora se incorporan a las dinámicas “ $\Delta_{G, t+1, RSEmr}$ ”, ya sea ejecutando acciones “ $a_{i, t+1, RSEmr}$ ” y promoviendo la emergencia de *novedades éticas* –como es el caso de “EstakePYMER” (n4)-, o promoviendo re-construcciones de tipo “adecuación acomodante”, según reacciona “EstockPYMER” (m4). Los “vectores exógenos”, direccionados de derecha a izquierda y destacados, son identificados por los correspondientes triángulos, de acuerdo a la numeración asignada oportunamente a los respectivos “conectores”.

Las incidencias indirectas de “Gobierno” (**G**) y las recomendaciones *V.8*, *V.10* y *V.11* sobre “EstakeGEL” (n1), “EstakeGER” (n2), “EstakePYMEL” (n3) y “EstakePYMER” (n4), ejecutadas a través de “ConsuresAI” (n7) y “ConsuresIM” (n8) – ver triángulos 51 y 52-, son replicadas por estos últimos según el triángulo 53. Nuevas y fortalecidas *reflexividades* y *autorreflexividades* son gráficamente resaltadas, para luego ratificar dicho incremento en la consecuente valorización.

Cuadro CVI







La perspectiva general que obtenemos de la versión gráfica que presentan ambos cuadros, refleja un desarrollo vertical de la “red voluntaria”, una vez que se integran los “shocks exógenos” que las recomendaciones producen. Sin embargo, cabe ser señalada la permanencia de numerosos agentes en condición de *nodos aislados*: “TrapuRES” (n5), “ConsuresIB” (n9), “ConsumpreAI” (m5), “ConsumpreIM” (m6), “ConsumpreIB” (m7), “TraprING” (m8) y “TrapuING” (m9). Su ausencia en las respectivas matrices sociométricas, provocada por *Coefficientes Estocásticos* con valor “0”, oficiarán como “costos de oportunidad” respecto a elevados *Coefficientes Real-Empíricos* que muchos de ellos presentan en coyunturas socio-económicas como la española.

Tal lo que se puede apreciar en la “Matriz  $X_{e.mr.i}$ ” que integramos en el *Anexo VII*. En efecto, las columnas “ $x_{n5}$ ”, “ $x_{n9}$ ” y “ $x_{m5}$ ” a “ $x_{m9}$ ” solo reflejan guarismos de “0” en todos sus elementos. No obstante, sí toman valores positivos los componentes “ $x_{n4,n4}$ ” y “ $x_{n1-4,m4}$ ”, como consecuencia de los “impulsos exógenos” generados desde “Gobierno” ( $G$ ), a partir del “Libro Blanco de la RSE”.

La “Matriz  $X'_{e.mr.r}$ ” -“Matriz Traspuesta de Reflexividad” correspondiente a la situación *ex – post* e incluida en el *Anexo VII*-, también confirma los nuevos valores emergentes de los impactos “exógenos”. En tal sentido, se destaca la mayor potencia de las *autorreflexividades* de “EstakeGEL” (n1), “EstakeGER” (n2), “EstakePYMEL” (n3) y la incorporación de “EstakePYMER” (n4), de acuerdo con los guarismos de los componentes “ $x_{n1,n1}$ ”, “ $x_{n2,n2}$ ”, “ $x_{n3,n3}$ ” y “ $x_{n4,n4}$ ”. La diagonal principal de la “Matriz  $X'_{e.mr.r}$ ” recoge las “adecuaciones acomodantes” de los cuatro tipos de empresarios del “Modo Stockholder”, con asignaciones sensiblemente menores a las anteriores. Los valores de “ $x_{n1-4,n6}$ ” y “ $x_{n1-4,n8}$ ” también se han incrementado. Finalmente, se destaca la *reflexividad* de “Gobierno”, imputada en “ $x_{n1-4,G}$ ”.

**Matriz Xe.mr.p**

**Matriz Potencia de Iniciativa de RSE: Marketing Responsible**

(Escala ascendente de 0 a 10; No reflexividad (+) relevante = 0; Máxima reflexividad (+) = 10)

$$Xe.mr.p = [x_{ij} = (x_{ij} \text{ de } Xe.mr.i)(x_{ij} \text{ de } X'e.mr.r)] \left[ \begin{array}{l} i = n1, \dots, n9, m1, \dots, m9, MNH, SM, SL, PPRSE \\ j = n1, \dots, n9, m1, \dots, m9, MNH, SM, SL, PPRSE \end{array} \right]$$

Agentes	xn1	xn2	xn3	xn4	xn5	xn6	xn7	xn8	xn9	xm1	xm2	xm3	xm4	xm5	xm6	xm7	xm8	xm9	MNH	SM	SL	G	PPRSE
xn1	56	30	30	0	0	36	48	49	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	25	36	25
xn2	0	56	30	0	0	36	48	49	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	25	36	25
xn3	0	0	56	0	0	36	48	49	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	42	36	25
xn4	0	0	0	56	0	36	48	49	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	42	36	25
xn5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xn9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
xm9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MNH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PPRSE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**Estudio de Casos:**

**Potencia de Desarrollo Incluyente de Iniciativa de RSE: Marketing Responsible**

$$\text{Potencia } DI_{\text{Iniciativa RSE: Marketing Responsible}} = \sum x_{ij} \text{ de } Xe.mr.p / \text{Max} (\sum x_{ij} \text{ de } Xe.mr.p)$$

$$\text{Potencia } DI_{\text{Iniciativa RSE: Marketing Responsible}} = 1300 / 26450 = \boxed{0,0491}$$

La “Matriz  $X_{e.mr.p}$ ” que hemos incorporado en el *Cuadro CVIII* cuantifica las “Potencias Impulso-Reflexividad” correspondientes a la situación *ex – post* a la implementación de las recomendaciones del “Libro Blanco de RSE”. De su contenido, cabe destacar el relevante aporte de la traza de la diagonal principal, ahora con guarismos incrementados para “ $x_{n1-3,n1-3}$ ”, a lo que se adiciona la nueva presencia de “ $x_{n4,n4}$ ”. Dichos elementos, representando los procesos de *autorreflexividad* conducentes a eventuales emergencias de *novedades éticas*, son complementados por aportes menores desde el “Modo Stockholder”, a través de los componentes “ $x_{m1-4,m1-4}$ ”. Finalmente, mientras que se registran sensibles aumentos en “ $x_{n1-4,n5}$ ” y “ $x_{n1-4,n8}$ ”, el más notorio aporte se verifica en la columna “*G*”, de acuerdo a la activa participación del integrante “Gobierno” del “Modo Complejo” en la versión que evalúa este Estudio de Casos.

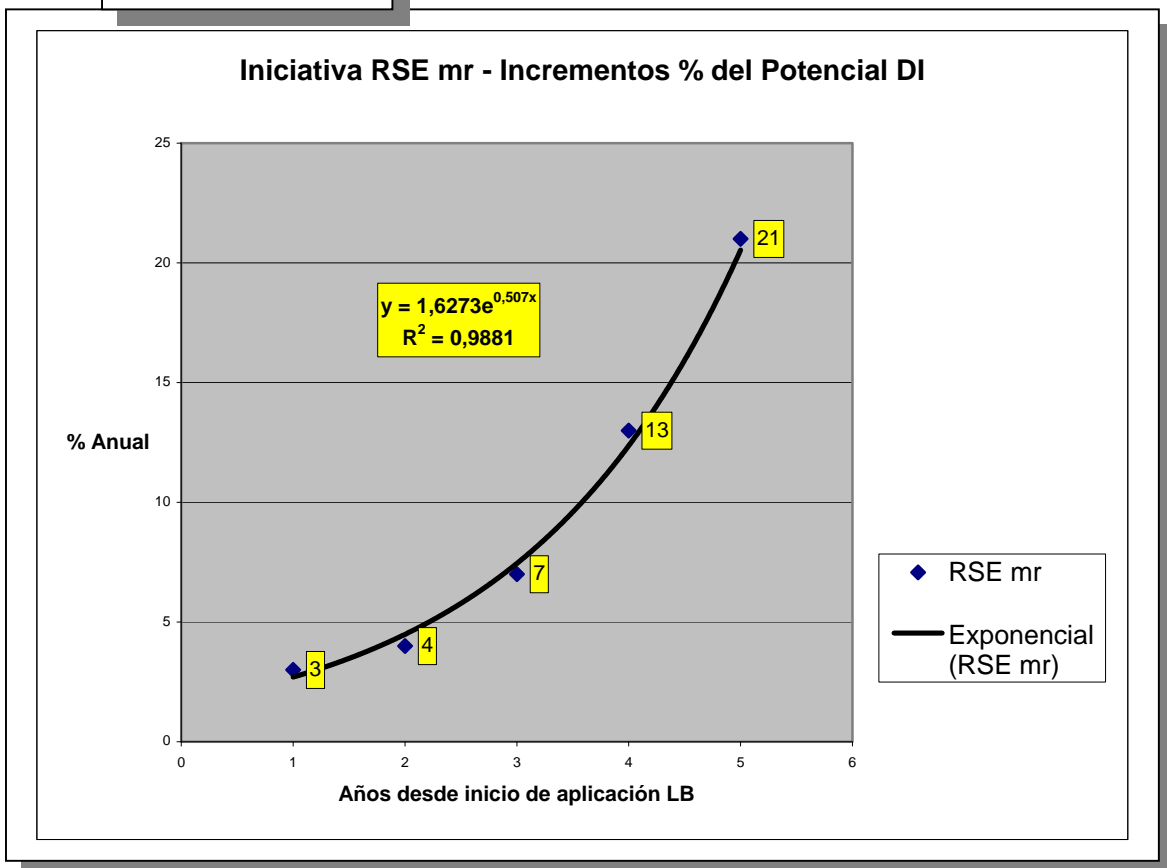
El valor de la “Potencia de Desarrollo Incluyente de la Iniciativa de Marketing Responsable « $RSE_{E.MR}$ »”, nos lo ofrece la propia “Matriz  $X_{e.mr.p}$ ”: **0,0491**. De la comparación con el indicador estimado por nuestro *Modelo Teórico* para la situación *ex – ante*, surge la siguiente conclusión parcial y específica a estas iniciativas: *Una implementación gradual de las recomendaciones del “Libro Blanco de la RSE” atinentes a las iniciativas  $RSE_{E.MR}$ , elevaría el potencial de generación de desarrollo incluyente de esta tipología en 57%, incremento que se concretaría en un lapso comprendido entre 4 y 5 años, al cabo de los cuales esta tipología, conjuntamente con la de Protección del Medio Ambiente, sería una de las que alcanzarían los mayores Coeficientes de Participación Potencial.*

De acuerdo con la función exponencial:  $y = 1,6273e^{0,507x}$  y un  $R^2 = 0,9881$ , se propone la siguiente distribución anual, todo ello según lo graficado en el *Cuadro CIX*.

Se asume como año “t” al del efectivo inicio de la puesta en práctica de las recomendaciones del “Libro Blanco de la RSE.

- Año “t + 1”: 3%;
- Año “t + 2”: 4%;
- Año “t + 3”: 7%;
- Año “t + 4”: 13%;
- Año “t + 5”: 21%.

**Cuadro CIX**



Por último, debemos acotar que si bien la expresión gráfica y la propia confirmación cuantitativa que las matrices socioeconómicas nos ofrecen, permiten apreciar una expansión vertical de la *densidad*, una vez incorporados “EstakePYMER”

(n4) y “EstockPYMER” (m4), restan aún múltiples agentes por integrar a las dinámicas “ $\Delta G_{t+1, RSEmr}$ ”, los que permanecen en situación de *nodos aislados*. Por otra parte, se detectan significativos valores en determinados elementos de la “Matriz  $X_{e.mr.p}$ ”, lo que identifica potenciales “puntos de cortes”, riesgo que se incrementa si consideramos las fuerzas causales de la presencia de los nuevos participantes, motivada fundamentalmente por “variables exógenas” emergentes de recomendaciones del integrante “Gobierno” del “Modo Complejo”, muchas de ellas sujetas a eventuales limitaciones presupuestales. En suma, una migración entre versiones que, caracterizada por el abandono de la exclusiva “voluntariedad” por las acciones “ $a_{i, t+1, RSEmr}$ ”, conserva un significativo grado de *vulnerabilidad*.

### 7.3 Evaluación Sistémica

De la aplicación del esquema analítico-sistémico integrado como primer aporte de esta Tesis Doctoral, y de las propias *leyes* de “ $M_{DI,v}$ ”, al Estudio de Casos seleccionado para la comprobación de la “capacidad explicativa” de nuestro *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente*, se han obtenido los resultados estocásticos que se exponen en el *Cuadro CX*. Asumido el “Libro Blanco de la RSE en España” –cuya reciente difusión pública se produjo en Diciembre de 2006-, como elemento de “ $\Phi_v$ ”,<sup>846</sup> primero se han estudiado cada una de las tipologías de *RSE*, para luego cuantificar y analizar la eventual evolución de las respectivas “*Potencias Impulso-Reflexividad*”, así como de los “*Coefficientes de Participación Potencial*”.

---

<sup>846</sup>  $\Phi(A^k_a)$ : Conjunto de procesos y fenómenos susceptibles de ocurrir en el “mundo ideal” definido por “ $A^k_\alpha$ ”, destacando, en el modelo teórico-económico resultante de nuestra investigación, aquellos vinculados a iniciativas de *RSE* y la potencial reacción o “reflexividad” del entorno racionante en cada tipo de sociedad a evaluar.

**Cuadro CX**

**Desarrollo Incluyente: Empresarialidad Responsable y Reflexividad Social  
Estudio de Casos -Sociometría / Econometría: Impulso, Reflexividad y Potencia**

	Libro Blanco de la RSE		
	<u>Ex - ante</u>	<u>Ex - post</u>	<u>Var. %</u>
<b>Potencia DI e</b> •Iniciativa RSE: Valores y Principios Éticos	0,0178	0,0312	75%
<b>Potencia DI e</b> •Iniciativa RSE: Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo	0,0394	0,0479	22%
<b>Potencia DI e</b> •Iniciativa RSE: Apoyo a la Comunidad	0,0346	0,0462	34%
<b>Potencia DI e</b> •Iniciativa RSE: Protección del Medio Ambiente	0,0285	0,0495	74%
<b>Potencia DI e</b> •Iniciativa RSE: Marketing Responsable	0,0313	0,0491	57%
<b>Potencia DI e.Conjunta</b>	0,1516	0,2239	48%

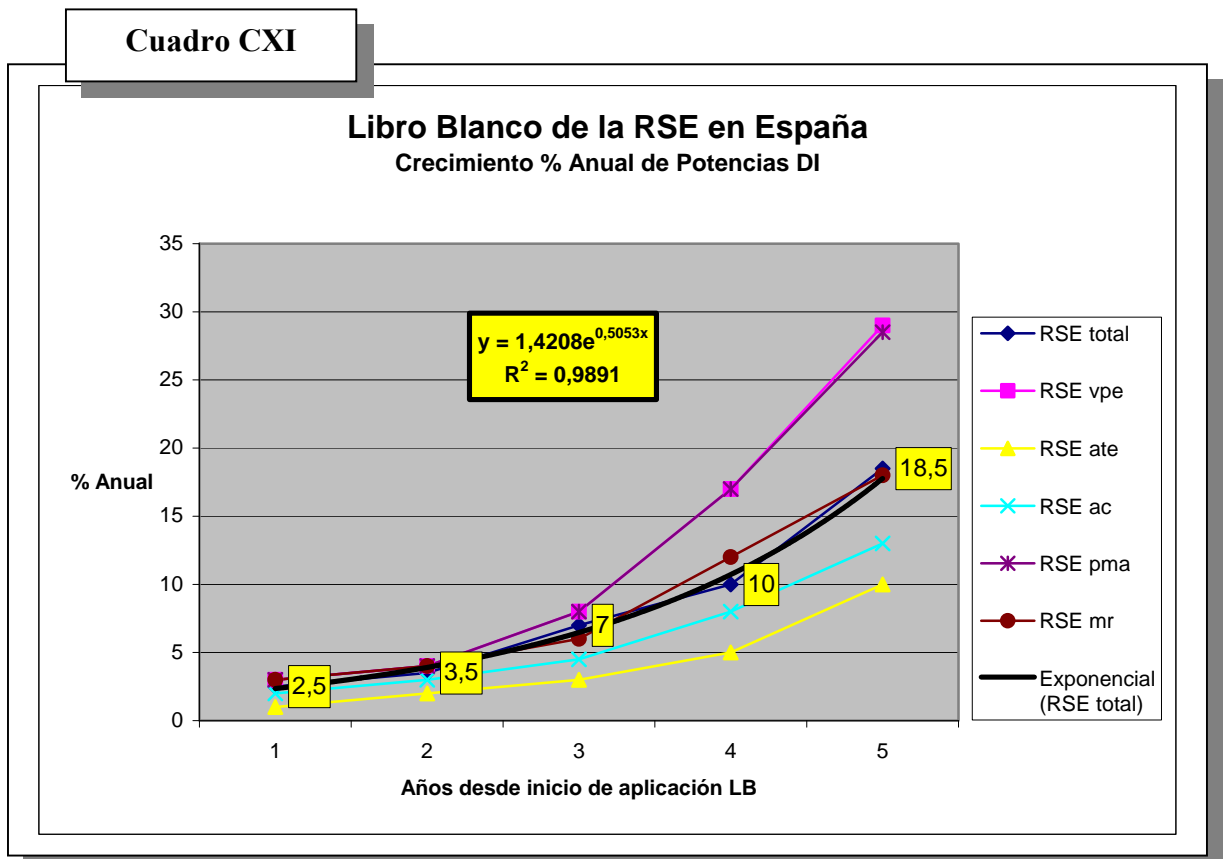
**Estudio de Casos:**

**Coefficientes de Participación Potencial:**

Coefficiente  $DI_i = (Potencia DI_i / (\sum Potencias DI_i))$      $i = vpe, ate, ac, pma, mr$

	Libro Blanco de la RSE	
	<u>Ex - ante</u>	<u>Ex - post</u>
<b>Coefficiente DI e</b> •Iniciativa RSE: Valores y Principios Éticos	11,8%	13,9%
<b>Coefficiente DI e</b> •Iniciativa RSE: Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo	26,0%	21,4%
<b>Coefficiente DI e</b> •Iniciativa RSE: Apoyo a la Comunidad	22,8%	20,6%
<b>Coefficiente DI e</b> •Iniciativa RSE: Protección del Medio Ambiente	18,8%	22,1%
<b>Coefficiente DI e</b> •Iniciativa RSE: Marketing Responsable	20,6%	22,0%

Una primera conclusión sobre los efectos esperables de los impactos “exógenos” que el “Libro Blanco” provocaría en las dinámicas “ $\Delta G_{t+n, RSE}$ ”, generadas por las iniciativas “ $\delta^2_{i, t+1, RSE}$ ” personales y voluntariamente implementadas –a las que responde el “mundo ideal” en el cual se ha construido nuestra primera versión de “ $\overline{M_{DI,v}}$ ”, justifica la siguiente aseveración, a modo de explicación y pronóstico: *De implementarse las recomendaciones contenidas en el documento, en el lapso de 4 a 5 años se produciría un significativo aumento de la “Potencia Impulso-Reflexividad Conjunta”, incremento que alcanzaría al 48% de su valor actual. Evoluciones particularmente discímiles de cada tipo de iniciativa de RSE, modificarían sensiblemente la estructura vigente de Coeficientes de Participación Potencial, uniformizando las ponderaciones de « $RSE_{E.ATE}$ », « $RSE_{E.AC}$ », « $RSE_{E.PMA}$ » y « $RSE_{E.MR}$ » en torno al 21% y 22%, en tanto quedaría notoriamente rezagada « $RSE_{E.VPE}$ », no obstante reflejar el máximo crecimiento individual, de 75%.*



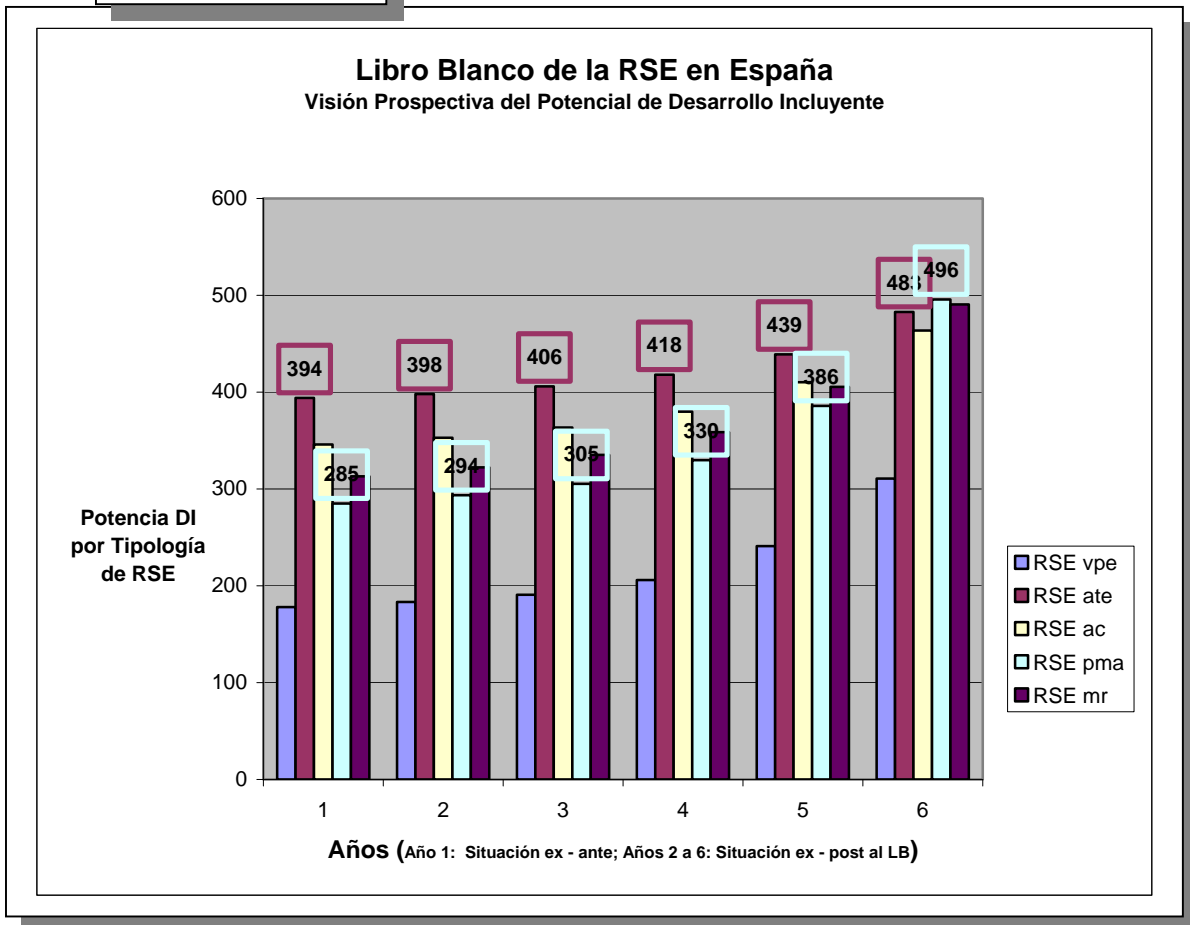
El valor de la “Potencia de Desarrollo Incluyente Conjunta « $RSE_{E.Conjunta}$ »”, se incrementaría desde guarismos actuales de **0,1516**, hasta **0,2239**, en un lapso de 5 años, totalizando el antes enunciado incremento de **48%**. De acuerdo con la función exponencial:  $y = 1,4208e^{0,5053x}$  y un  $R^2 = 0,9891$ , dicho porcentaje se concretaría según la siguiente distribución anual, todo ello según lo graficado en el *Cuadro CXI*. Se asume como año “t” al del efectivo inicio de la puesta en práctica de las recomendaciones del “Libro Blanco de la RSE”.

- Año “t + 1”: **2,5%;**
- Año “t + 2”: **3,5%;**
- Año “t + 3”: **7%;**
- Año “t + 4”: **10%;**
- Año “t + 5”: **18,5%.**

Un tratamiento particularizado de la previa evaluación general, fundamenta la cuantificación de las estructuras anuales esperables que se grafican en el *Cuadro CXII*, construidas según la aplicación de las correspondientes curvas de tasas de incrementos anuales –ver *Cuadro CXI*–, a la situación *ex –ante* que nuestro *Modelo Teórico* estimara para la actual coyuntura española. En tal sentido, cabe destacar que en este punto de partida –representado en el *Cuadro CXII* por el “Año 1”–, los mayores impactos provendrían de “Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo « $RSE_{ATE}$ »”, en segundo término encontramos a las intervenciones de “Apoyo a la Comunidad « $RSE_{AC}$ »”, seguidas luego por “Marketing Responsable « $RSE_{MR}$ »”, “Protección del Medio Ambiente « $RSE_{PMA}$ »” y “Valores y Principios Éticos « $RSE_{VPE}$ »”.



Cuadro CXII



El ingreso de “impulsos exógenos” a las respectivas dinámicas “ $\Delta_{G, t+n, RSE}$ ”, adicionados, en un marco de “simultaneidad”, a las intervenciones “ $\delta^2_{i, t+1, RSE}$ ” personales y voluntarias, transformarían significativamente -según el pronóstico que nuestro *Modelo Teórico* propone-, la estructura de *Coefficientes de Participación Potencial*, la que al cabo de 5 años reflejaría la situación *ex – post* graficada en el *Cuadro CXII*, predicada en los términos siguientes: *En las nuevas condiciones de aplicación, el mayor aporte al Desarrollo Incluyente correspondería a las iniciativas de Protección del Medio Ambiente «RSE<sub>PMA</sub>» (22,1%), seguidas por Marketing Responsable «RSE<sub>MR</sub>» (22%), “Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo*

«*RSE<sub>ATE</sub>*» (21,4%), “*Apoyo a la Comunidad «RSE<sub>AC</sub>»*” (20,6%) y finalmente “*Valores y Principios Éticos «RSE<sub>VPE</sub>»*” (13,9%).

En síntesis, más allá de los aportes académicos que nos hemos propuesto realizar con esta Tesis Doctoral, lo expuesto en este Apartado entendemos que contribuye a la “medición” de los esfuerzos que el Reino de España ha resuelto emprender, según las recomendaciones establecidas en el “Libro Blanco de la RSE”. En efecto, la presente evaluación sistémica pone de manifiesto la orientación implícita en el documento, fortaleciendo sensiblemente a determinadas tipologías, lo que conllevaría a un nuevo escenario pronosticado para el mediano y largo plazo, caracterizado por la uniformización de los *Coefficientes de Participación Potencial* en procesos que promuevan mayores grados de *Desarrollo Incluyente*, a partir de una *empresarialidad responsable* y una adecuada *reflexividad social*.

El relativamente escaso impulso recibido por iniciativas como las de “*Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo «RSE<sub>ATE</sub>»*”, la necesidad de mantener la tendencia incremental de “*Valores y Principios Éticos «RSE<sub>VPE</sub>»*” y, fundamentalmente, los problemas no resueltos en materia de *densidad*, *riesgos de vulnerabilidad* y presencia numerosa de *nodos aislados*, hacen imprescindible un seguimiento y enriquecimiento permanente del contenido de esta primera versión del “Libro Blanco”, de significativo impacto esperable sobre el estado de la cuestión de la *RSE* en España, que nuestro *Modelo Teórico* contribuyera a explicar.

***Conclusiones y recomendaciones:  
Políticas y estrategias sobre RSE  
para el espacio iberoamericano***



## **8. Conclusiones y recomendaciones: Políticas y Estrategias sobre RSE para el espacio iberoamericano**

La extensión, diversidad temática y profundidad con que hemos desarrollado el presente informe, justifican que comencemos este numeral con un *Compendio Ejecutivo*, el que por su carácter, no sustituye la lectura de los correspondientes desarrollos incorporados en los apartados previos. Complementariamente, incluimos luego nuestras *Conclusiones Generales* y las *Reflexiones Finales* que entendemos pertinente establecer.

### **8.1 Compendio Ejecutivo**

Las investigaciones que hemos realizado,<sup>847</sup> nos han permitido constatar que la *Responsabilidad Social Empresarial*, por la propia “voluntariedad” que caracteriza su incipiente implementación, se integra al grupo de los temas de trascendencia económica que aún no ofrecen el suficiente caudal de información cuantitativa. Consecuentemente, en atención a que son muy escasos los estudios realizados desde la perspectiva de las Ciencias Económicas y a su relevancia para el logro de un *desarrollo incluyente* basado en una *empresarialidad responsable*, focalizamos nuestra Tesis Doctoral en la estructuración de un esquema analítico-sistémico que, a partir de microfundamentos emergentes de piezas teóricas, y sujetos luego al instrumental que otras ciencias sociales proveen, nos permitiera diseñar un *Modelo Teórico* capaz de “explicar” las diversas tipologías de *RSE* y de “medir” su potencial, todo ello a partir de la Teoría Económica y concluyendo en un ámbito matemático, parametrizable y de tratamiento estocástico.

---

<sup>847</sup> Pées Boz, E.S., 2006.

### **Objetivos y Metodología**

Los objetivos de nuestra investigación, guardan relación con tres aportes complementarios que intentamos incorporar en la evolución académico-práctica del *Análisis Económico*: (i) En primer lugar, se ha diseñado *un esquema analítico-sistémico innovador*, estructurado de acuerdo con técnicas adaptadas desde otras ciencias sociales y orientado, a partir de la Teoría Económica, hacia el álgebra y el contraste empírico; (ii) Un *Modelo Teórico de desarrollo incluyente*, fundado en una *empresarialidad responsable* y en la consecuente *reflexividad social*, su caracterización y sus *leyes*, se constituye en la segunda y principal contribución, en el marco del espacio iberoamericano; (iii) Finalmente, contrastamos la capacidad explicativa del *Modelo*, mediante el correspondiente *Estudio de Casos*: la política del Reino de España sobre *Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*, recientemente establecida en el *Libro Blanco de la RSE*.

Se trata de un desarrollo inicialmente teórico y finalmente empírico, que procura establecer si los ámbitos de *praxis* de la teoría económica que particularmente nos interesa –la *empresarialidad*, la *RSE* y el *desarrollo incluyente*–, pueden ser caracterizados en términos de nuestro *Modelo* o construcción teórico-económica. Este último, constituido en modalidad especial del objeto teórico general, intenta: (1º) explicar cómo y porqué nuestros agentes –ocho tipos de empresarios, seis perfiles de consumidores y cuatro de trabajadores– en particular, y las personas en general, en interacción con el medio –las dieciocho categorías personales y cinco adicionales de carácter múltiple, incluyendo el “mundo no humano–, “adoptan unos *planes de acción* –acomodaciones proyectivas de medios (acciones) a fines (objetivos)–, incluyendo iniciativas de *RSE*, y no otros”; y 2) “qué resultados produce, y por qué, en las personas

y en el medio (“mundo no humano”), el intento de ejecución, por parte de las personas-especialmente los empresarios-, de los planes de acción adoptados”, de acuerdo, fundamentalmente, con el grado de “reflexividad” de los consumidores y la “reconstrucción” de los planes empresariales.

En suma, los tres contenidos básicos de esta Tesis Doctoral: el esquema analítico-sistémico, el *Modelo Teórico* y el *Estudio de Casos*, procuran impulsar la aplicación de iniciativas de *RSE*, conceptualizada no como un coste o una restricción, sino como una fortaleza, alineándola y valorizándola económicamente entre los temas estratégicos de las empresas y los países, a modo de uno de sus activos intangibles más relevantes.

### ***Los microfundamentos conceptuales y el estado de la cuestión***

El tema de la ética empresarial no es “novedad” en España. A partir de los trabajos de Santo Tomás de Aquino, los miembros de la *Escuela de Salamanca* desarrollarán una profunda y extensa *ética de los negocios* (Melé, D., 1999), tratando temas que seguramente hoy los incluiríamos en el amplio concepto de la *Responsabilidad Social Empresarial*, tales como la propiedad privada, la licitud de las ganancias comerciales, el cumplimiento de los contratos, los fraudes, la restitución, el precio justo, las condiciones de intercambio comercial, la justicia en los salarios, los deberes de los asalariados, el cumplimiento de las leyes, los procedimientos de cambio, la usura y los préstamos con interés, la tributación y los gastos públicos, entre otros. Su principal aporte ha sido una propuesta balanceada entre ética, moral y economía, donde ésta se obligaría a salvaguardar y promover la dignidad del hombre, mientras que la ética y la moral deberían reconocer la relevancia de lo económico, merced a cuyos

medios le será posible a la persona intentar y alcanzar la perfección ética y su plenitud moral.

Casi cinco siglos después, constatamos que la mayoría de los desarrollos teóricos y los contrastes empíricos, en el campo del crecimiento económico, evolucionan a partir del modelo de Solow-Swan (1956), de base neoclásica y no considerando los aspectos éticos entre las variables regresoras. El *output* está generado por dos factores: trabajo y capital, especificándose mediante una función de producción Cobb-Douglas homogénea. Su mayor debilidad: para superar los *estados estacionarios*, es necesario “exogeneizar” la variable tecnológica o productividad total de los factores (*PTF* o residuo de Solow). Esto se debe a que, como se demuestra por el Teorema de Euler, “la teoría neoclásica –a partir de las hipótesis de equilibrio general y competencia perfecta-, no puede dedicar recursos a la financiación del progreso tecnológico”.<sup>848</sup>

Por otra parte, en el estudio realizado por Encinar y Muñoz<sup>849</sup> a partir de la “paradoja schumpeteriana”, los autores afirman que no es posible diferenciar los conceptos de “crecimiento” y “desarrollo” si previamente, y como condición necesaria, no se estructura un esquema teórico donde tengan un lugar natural elementos tales como las “novedades” y la “personalidad creativa”. Un aserto similar proponemos en cuanto al logro de un “desarrollo incluyente”, cuya principal característica no es otra que la *participación* de los diversos agentes –y en especial, la “aceptación social” del *empresario-*, involucrándose con sus respectivos “planes de acción proyectivos” en la dinámica social que emana del entramado de una Sociedad caracterizada por la presencia de una *envolvente ética*, de una *empresarialidad responsable (RSE)* y de una

---

<sup>848</sup> Sala-i-Martin, X. (2000): *Apuntes de Crecimiento Económico*, Antoni Bosch Editor, pp. 42-43.

<sup>849</sup> Encinar, M.I. y Muñoz, F.F, 2005b, p. 1.



*reflexividad* sistémicamente ejercida, generadora de la emergencia de un número suficientemente elevado de “novedades” que, gradualmente, fundamentan la concreción de una *autoorganización estructural endógena* de amplia dispersión.

Consecuentemente, cabe señalar que nuestro “desarrollo incluyente” se diferencia del “desarrollo” y su profundización por parte de Encinar y Muñoz, no en su generación y explicación morfológica, sino más bien respecto a su alcance. En otros términos, mientras que ambos son provocados endógenamente, el concepto de “desarrollo incluyente” implica intentar una mayor expansión, y un fortalecimiento de una “convivencia sostenible”, a través de un acceso generalizado al diseño, la implementación y la imprescindible evaluación concomitante.

Desde nuestro punto de vista, será la *RSE* la que contribuya a la emergencia de *novedades éticas y desarrollo* incluyente. La Fundación Ecología y Desarrollo (Ecodes)-, la define en los siguientes términos: “*Las organizaciones ejercen su responsabilidad social cuando prestan atención a las expectativas que tienen sus diferentes grupos de interés (accionistas, inversores, empleados, socios, clientes, proveedores, comunidades locales, medio ambiente). La adopción de criterios de responsabilidad social en la gestión empresarial es un proceso que entraña tres actividades: (i) La formalización de políticas y sistemas de gestión en los ámbitos económico, ambiental y social; (ii) La transparencia informativa sobre los resultados alcanzados en cada ámbito; y (iii) El escrutinio externo de los resultados*”.<sup>850</sup>

La previa descripción no es ajena al presente debate sobre la motivación, social o económica, de la implementación de políticas de *RSE*. Al respecto, Francés Gómez afirma que no necesariamente debe ser *no-económica*. Lo que la compañía procura con

---

<sup>850</sup> Fundación Ecología y Desarrollo, Ramos, E. et al., 2004, [www.ecodes.org], p. 13.

dicha incorporación, no es otra cosa que una legitimación social: “su objetivo estratégico es nada menos que obtener legitimidad social, es decir, acumular un caudal de confianza social que le autorice a emplear su poder corporativo”.<sup>851</sup> Por su parte, Cuervo asume a la *RSE* no ya como uno de los “objetivos” de las empresas, sino como un verdadero “instrumento de competitividad” y generación de ganancias, lo que para Chandler probablemente constituiría una ética “irreal y amoral”, para Jensen una *enlightened value creation* y –suponemos-, para Huerta de Soto una forma de *eficiencia dinámica*.

Lo expuesto, tiene como espacio referente a una tipología de *empresa* muy alejada de la que constituyera la base instrumental de la propia Revolución Industrial. En efecto, serán posible iniciativas de *RSE* hacia lo interno -del tipo que identificamos como *Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo-*, en la medida que pueda considerarse “*La empresa como lugar social y ético*”, según titula su trabajo Lozano Soler.<sup>852</sup> Lugares sociales donde “es posible establecer vínculos y crear identidades en relación con determinadas finalidades”, así como también generar un valor añadido entendido y vivido como la aportación personal –mediada organizativamente-, a la sociedad y al bien común. De esta manera, concluye Lozano Soler, “las empresas y organizaciones podrían llegar a ser también un espacio ético, entendido ahora como un lugar social donde, a partir de sus peculiaridades, se configura un *êthos* como espacio para la innovación, la cooperación y la responsabilidad”.<sup>853</sup>

---

<sup>851</sup> Francés Gómez, P., 2004, pp. 73-74.

<sup>852</sup> Lozano Soler, J.M., en Cortina, A., 1997, p. 74.

<sup>853</sup> Ob. cit.

El rol principal en los procesos endógeno-estocásticos que explican la emergencia de *novedades éticas*, lo ocupa el *empresario*. La Teoría Económica y la evaluación de la Sociedad sobre el *empresario*, sufren las consecuencias de un “grave e importante error: la profunda desconfianza e incompreensión” por parte de los propios capitalistas y empresarios –afirmaba George Gilder en 1984, años antes de aquellos acontecimientos que luego pondrían bajo duras críticas a las cualidades éticas de la profesión-. En el marco de una Academia que profundiza en modelos econométricos sustentados en una lógica que visualiza a la economía como “un problema con un pequeño número de soluciones –limitadas por las preferencias particulares, las tecnologías y los recursos naturales- que pueden ser expresadas por un conjunto de ecuaciones simultáneas”,<sup>854</sup> se confunde su verdadero perfil.

Las aseveraciones precedentes, formuladas desde la perspectiva macroeconómica, son complementadas por reflexiones propias de la microeconomía del comportamiento que Servan-Schreiber realizara. Concluye que, en el caso del *empresario*, “a la ética personal se añade el peso de la responsabilidad”. El acierto o el error de sus acciones no sólo lo comprometen a él, sino a muchos otros: “a sus colaboradores, cuyo destino depende del estado de salud de la empresa; a sus clientes, que esperan un producto o un servicio de calidad a cambio de su dinero; a sus accionistas, que cuentan con los resultados. Ningún jefe dirige impunemente. Y el juicio moral de aquellos frente a los cuales se ha empeñado no es la menor de las sanciones que pueden pesar sobre él”.<sup>855</sup>

---

<sup>854</sup> Gilder, G., Ob. cit.

<sup>855</sup> Servan-Schreiber, Jean-Louis, 1991, p. 193.

El concepto de la *empresarialidad*, si bien no exclusivo de los *empresarios*, resulta de gran trascendencia para la economía en general, y para nuestro *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente* en particular. Kirzner define el concepto económico de *eficiencia dinámica* o *empresarialidad*, como “la capacidad para impulsar la perspicacia y el descubrimiento empresarial de un conocimiento que, previamente, no se concebía que se pudiera adquirir”. Así, el acto empresarial será eminentemente coordinador, entendiendo la coordinación social no en su sentido estático o paretiano, sino en su sentido dinámico: “como un proceso en el que los participantes del mercado se dan cuenta de oportunidades de ganancia mutuamente beneficiosas que, una vez aprovechadas, ajustan múltiples errores previos”.<sup>856</sup>

¿Son la *ética empresarial* o la *Responsabilidad Social Empresarial* algo diferente a la *ética* o, más específicamente a lo que hemos definido como *dinámica ética* u *orden ético*? Si respondemos con los argumentos de Fernández Aguado, la respuesta es negativa, en la medida que todo el proceso que diera lugar a la *dinámica social* modelizada, no sería más que la “aplicación concreta de los principios objetivos de la ética, para que quienes trabajan en el mundo de los intercambios económicos adquieran los hábitos operativos adecuados, que les faciliten alcanzar la felicidad, meta última de cualquier persona”.<sup>857</sup>

Por su parte, respecto de su alcance y aplicación en el ámbito global, encontramos diversas teorías relativas al grado de universalidad de los componentes de la *RSE* y, consecuentemente, sobre la justicia de su aplicación en escenarios

---

<sup>856</sup> Kirzner, I. (1997). *How Markets Work: Disequilibrium, Entrepreneurship and Discovery*, Londres, Institute of Economic Affairs (IEA), Hobart Paper, n.º 133, p. 67.

<sup>857</sup> Fernández Aguado, J. et al., 2001, p. 42.

alternativos. Fontrodona las categoriza en dos grandes grupos:<sup>858</sup> (i) La postura *universalista* o *prescriptiva*, que sostiene “que existen una serie de principios morales universales, que pueden llegar a ser conocidos y puestos en práctica por todos, con independencia del contexto histórico o social en que se encuentren”; y (ii) La postura *relativista* o *descriptiva*, reuniendo aquellas teorías que sostienen “que el contexto concreto en que se desarrolla la acción humana, determina su valoración ética, y que por lo tanto, ésta es relativa al contexto particular de creencias y valores del sujeto o de la cultura en que este sujeto actúa”. En la práctica, el enfoque que se asuma condiciona la licitud de influir sobre la conducta de los *stakeholders* y, muy especialmente, en la actitud esperable de la empresa con expansión internacional, respecto a los mercados receptores.

La *RSE* tiene lugar en un mundo real-empírico “no menos regulado”, sino objeto de “re-regulación” y “co-regulación”, según lo afirma Utting: “la paulatina retirada del Estado de ciertas áreas de la economía, fue acompañada por reglas gubernamentales e internacionales, para la protección, por ejemplo, de los derechos de propiedad, el comercio, las inversiones y el medio ambiente (Braithwaite and Drahos, 2000). En suma, la desregulación a escala nacional fue, en reiteradas ocasiones, suplantada por nuevas y reforzadas normas de rango local y regional.”<sup>859</sup> En lo más específico a la *RSE*, el tradicional rol del Estado será asumido por las ONGs y organizaciones de *stakeholders*, practicando lo identificado como control social y co-regulación.<sup>860</sup>

---

<sup>858</sup> Fontrodona, J., en Fernández Aguado, J. et al., 2001, p.124.

<sup>859</sup> Ibidem.

<sup>860</sup> Murphy and Bendell 1997, 1999; Hanks 2002; Utting, 2002; Zammit 2003, en Utting, P., 2005, ob. cit.

A nivel regional y de acuerdo con Francés Gómez, la visión de la *RSE* en Europa se ha consensuado mediante una fuerte centralización en la integración de las responsabilidades empresariales. En tal sentido, no se consideraría a la *RSE* como algo distinto y separable de las responsabilidades económicas y legales, sino como un verdadero *modelo de gestión*, en el cual se otorga “un peso equilibrado a las personas – condiciones de trabajo, formación, creatividad, ambiente laboral-, al beneficio económico –eficiencia, innovación, competitividad-, y al impacto social y medioambiental –sostenibilidad, creación de empleo, cumplimiento legal-. En términos operativos, podemos sintetizar la propuesta, estableciendo que se intenta adoptar el concepto del «triple balance» impulsado por la OCDE. Consecuentemente, la *RSE* no sería más que un modo de gestionar el impacto de la organización en el mercado, en la sociedad, en el medio y en otras sociedades”.<sup>861</sup>

En España -según el relevamiento que Forética nos aporta, con tendencias actualizadas al 2006-, entiende el consumidor medio que el 22,5% de la sociedad española priorizaría, aunque fueran un poco más caros, a los “productos y servicios responsables” (P&SR), porcentaje que se elevaría en 18,2% adicional, si “costaran lo mismo”. Concluye Forética que el ciudadano “desconfía de la capacidad de compromiso de la sociedad en sentido amplio, produciéndose un desplazamiento mayoritario a aquellos que siempre elegirían los productos más competitivos en precio”.<sup>862</sup>

La valoración que el ciudadano español realiza cuando responde a Forética sobre lo que considera “una buena empresa”, confirma la imagen anterior. En efecto, el 70% de las respuestas incorporan factores de “mercado” –tales como precio, calidad y atención al cliente-, mientras que solamente el resto incorpora componentes de la *RSE*.

---

<sup>861</sup> Francés Gómez, P., 2004, pp. 89-90.

<sup>862</sup> Forética, 2006, p. 44.

En este último sector –nuestro escenario de análisis-, se destaca el casi 40% que mayoritariamente se establece como principal atributo: la preocupación por sus empleados, que en nuestro *Modelo Teórico* identificáramos como la de mayor *reflexividad* o “saldo social” positivo, superando notoriamente a las iniciativas de *Protección del Medio Ambiente*, resultado que la sensibilidad del consumidor medio español corrobora.

La calificación de “incipiente” otorgada a la difusión de la RSE en España, se confirma a la hora de identificar a aquellas empresas que efectivamente han desarrollado una política sobre la disciplina. De acuerdo con Forética, menos de un 5% de las empresas españolas tiene una estrategia formal de RSE, a las que se sumarían un 7% que está en proceso de concretarla. El restante 88% -dentro del cual se incluye un 25% que afirma desarrollar informalmente actividades de RSE-, fundamenta enfáticamente el esfuerzo aún pendiente. El tamaño de las empresas resulta ser la justificación mayoritaria que los empresarios aducen.

Mientras tanto, en la otra mega-región que integra nuestro estudio: Iberoamérica, encontramos, en un ámbito cultural más próximo al enfoque europeo que a la *Business Ethics* procedente de los EEUU, a *DERES –Desarrollo de la Responsabilidad Social, Uruguay-* con la siguiente definición de la RSE: “una visión de negocios que integra en la gestión empresarial y en forma armónica, el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente”.<sup>863</sup> Cabe ser destacada su perspectiva de negocio: “para que la RSE sea básica para la empresa, debe ser tratada como un caso de negocios”.<sup>864</sup> Y agrega otro aspecto a tener muy en cuenta a la hora de extraer

---

<sup>863</sup> Desarrollo de la Responsabilidad Social, [www.deres.org.uy], p. 9.

<sup>864</sup> *Ibidem*, p. 10.

conclusiones: “La *RSE* no trata fundamentalmente sobre el desarrollo de nuevas actividades sociales, sino sobre el desarrollo de una nueva estrategia de la empresa, que se complementa con su modelo de negocios y que refleja sus valores”.<sup>865</sup>

Por tanto, cualquiera fuere el espacio geográfico, la relevancia estratégica de mantener buenas relaciones con los diversos *stakeholders*, así como la preocupación constante por la reputación empresarial, han trasladado el debate académico sobre la *ética en las organizaciones* y la *RSE* –como bien lo plantean El-Ansary & Cerne-,<sup>866</sup> desde un enfoque filantrópico-paternalista hacia una perspectiva integral, cada vez más visualizada como parte fundamental del plan de negocio.<sup>867</sup> Ya no se concibe como una opción, sino, más bien, como un requerimiento para permanecer en el mercado. Por tanto, se hacía imperioso aportar, desde la academia, un *Modelo Teórico* como el que hemos diseñado.

Y tentado un ejercicio prospectivo inicial, cabe expresar que el justo equilibrio, seguramente, caracterizará al escenario de *ética en las organizaciones* que el futuro nos depare, procurando un desarrollo socio-ambiental, al tiempo que evitando presiones excesivas sobre la *empresarialidad*, las que podrían superar la viabilidad económica de la empresa, abriendo una gran interrogante sobre el devenir del propio sistema. Consciente o inconscientemente, seguiremos trabajando sobre los pilares universales de la *ética en las organizaciones*. Porque, como lo expresara Rafael Termes, en lo más

---

<sup>865</sup> *Ibidem*.

<sup>866</sup> El-Ansary, A. & Cerne, A. (2005): *An Integrative Framework for Evolving A Socially Responsible Marketing Strategy*, Lund Institute of Economic Research, Working Paper Series, [<http://www.econpapers.repec.org>]

<sup>867</sup> Raynard, P. & Forstater, M. (2002): *Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries*, United Nations Industrial Development Organization, Vienna; Husted, B.W. & Allen, D.B. (2000): *Is it Ethical to Use Ethics as a Strategy?*, *Journal of Business Ethics*, 27, pp. 21-31.



profundo del análisis, no hay más que una ética.<sup>868</sup> Y su juzgamiento le corresponde, en última instancia, al “hombre interior” que todos llevamos dentro, como identificó Adam Smith a aquel *espectador imparcial y bien informado*, el del hombre dentro del pecho, el alto juez y árbitro de la conducta.<sup>869</sup>

### ***Particularidades de la investigación***

El planteo de los estudios realizados tuvo presente las advertencias de Witt sobre los riesgos de “innovaciones” que, si bien son generalmente impulsadas por académicos y políticos como mecanismos de crecimiento económico, en ciertos casos pueden generar consecuencias negativas, no anticipadas por sus propulsores y tampoco visualizadas por los sectores sociales que las padecerán. Asimismo, concordamos con Metcalfe cuando considera que la evolución socio-económica depende de la emergencia de un conocimiento estructurado y suficientemente incorporado por las mayorías, como condición para que luego de “entender” en común, se “actúe” de común acuerdo.<sup>870</sup>

Por todo ello, en el desarrollo de la investigación hemos considerado que los componentes de los *modelos* que conforman una *teoría*, sea ésta de carácter estrictamente económica o vinculada con otras disciplina, no se agotan en la *dinámica cognitiva* -responsable de la formación secuencial de las representaciones de lo que es y de lo que es posible-, sino que también incluye la *dinámica ética* de cada persona, así como a la *dinámica social* de formación del medio de operación ideal, de la que la *dinámica de transporte de información* forma parte.<sup>871</sup> En el plano morfológico, para

---

<sup>868</sup> Termes, R. en Prólogo a Sison, A. et al., 2002.

<sup>869</sup> Pées Boz, E.S., 2005a, p. 14.

<sup>870</sup> Metcalfe, 2004, p.168.

<sup>871</sup> *Ibidem*, p. 42

comprender cómo cada individuo permanentemente debe optar, fue necesario recurrir al *principio económico*, cuyo enunciado establece que de un conjunto de haces de planes personales de acción instantáneos alternativos, jerárquicamente ordenados, la persona –empresario, trabajador, consumidor, etc.- adoptará el haz de mayor rango jerárquico “percibido” en cada instante como posible.

La focalización de los trabajos, sin perjuicio de reconocer la expansión global del tema, se ha concentrado en dos países iberoamericanos: España y Uruguay, donde la valoración social de la empresa dista mucho de reflejar grados de aceptación como los que se detectan en los EEUU por ejemplo, donde la *RSE*, más que generadora de mayor inclusión, oficia de “estabilizador o compensador automático” de la reputación empresarial privada.

Los dos países seleccionados como escenario de aplicación, si bien reflejan diferencias propias de “países desarrollados” vs. “países en vías de desarrollo”, ello no obsta para que a ambos los ubiquemos entre las sociedades que más requieren de la aplicación de la *RSE como factor de desarrollo incluyente*, contribuyendo a incorporar a la *empresa* en el reconocimiento y valoración social, y posibilitando con ello una mayor *empresarialidad* que impulse un crecimiento sostenido y benéfico para el conjunto de sus habitantes.

La construcción del *Modelo Teórico* propuesto, enfatizando en la presencia de una *RSE* originada en la empresa y “reflexivamente” incentivada por sus *stakeholders*, tiene su punto de partida en el diseño de los “mapas”<sup>872</sup> de las *dinámicas sociales* resultantes de la concurrencia de las *dinámicas personales* emergentes de agentes empresariales actuando con *RSE*, de acuerdo con las consecuencias del “saldo social”

---

<sup>872</sup> Encinar y Muñoz, 2005a, p. 603.

proveniente de la *reflexividad* de los diversos grupos de interés. Tal es su trascendencia que, de su grado de repercusión en el *empresario*, dependerá –a nuestro criterio-, la propia sostenibilidad del actual impulso de *RSE* en el espacio iberoamericano. Como lo afirman Encinar y Muñoz, “tras el momento genuinamente individual de la *constitución* de los planes –por ejemplo, la decisión empresarial de incorporar determinados componentes de la *RSE*-, se genera otro, coincidente con la *ejecución* y la *evaluación*, que trasciende la frontera de lo individual y que es «social», esto es, producto de *concurrency múltiple*”.<sup>873</sup>

Nuestro *Modelo*, evaluando el comportamiento estocástico del *empresario* en los correspondientes *nodos decisionales*, considera a la *RSE* como un cuarto *activo intangible* de la “perspectiva de aprendizaje y crecimiento”, promoviendo su valuación económica a través del “enriquecimiento” de los demás activos tangibles e intangibles de la empresa, mediante su integración entre los respectivos *temas estratégicos*. Es a partir de dicha conceptualización que hemos contribuido a identificar aquellas iniciativas de *RSE* con mayor probabilidad de generar verdaderas *novedades éticas* y, por tanto, con potencialidad de promover mayores grados de *desarrollo incluyente*, mediante la participación social expresada a través de la consecuente *reflexividad*.

Sintéticamente expuesto, podemos afirmar que trabajamos un ámbito de *praxis* científico-económica caracterizado por su visión holística y sistémica del universo de representación, a partir de “persona” pensante, con elevado grado de libertad, capacidad de aprendizaje y, fundamentalmente, actuando proyectivamente y según sus respectivas *dinámica ética* y *dinámica cognitiva*, sin perjuicio de atender a la Cultura y al Capital Social de cada sociedad considerada, y en especial con referencia a España y Uruguay.

---

<sup>873</sup> Encinar y Muñoz, 2005a, p. 601.

***El método: un esquema analítico-sistémico innovador***

Los intentos de incorporación de la ética como una de las motivaciones o preferencias que el instrumental clásico valora –según la maximización de la función de utilidad, curvas de indiferencia, presupuesto, Caja de Edgeworth, etc.-, merecen cuestionamientos como los que ha formulado Argandoña, cuando afirma que las motivaciones o preferencias *extrínsecas* –aquellas consideradas como “económicas por excelencia”-, las *intrínsecas* –ejemplo de ellas serían la autorrealización y la conciencia del deber cumplido-, y las *trascendentes* –que llevan “a actuar por las consecuencias que la acción puede tener para otras personas-, no pueden incorporarse en modelos basados en una escala común, dado que pertenecen a *dimensiones distintas*.

Consecuentemente, se requiere de evaluaciones que profundicen en los propios momentos de decisión –los *nodos decisionales* que incluimos en nuestro *Modelo Teórico*-, de acuerdo con los ensamblajes personales de cada uno de los agentes actuantes, especialmente de aquellos que desencadenan la *dinámica social* y, luego, de los que con su *reflexividad* le otorgan el imprescindible incentivo para su sostenibilidad. La explicación a escala microeconómica comportamental del *empresario*, el *trabajador* y el *consumidor* -incluyendo en el nivel meso a la organización socio-económica “empresa”-, se expande luego al ámbito macroeconómico, una vez incorporadas las técnicas que el Análisis de Redes y la propia Álgebra Matricial nos han aportado. Todo ello, evaluado en base al “mundo ideal” que nos sirve de referente analítico y estructurado de acuerdo con una *ineludible interconexión sistémica entre una economía de libre mercado y la existencia de una Envolvente ética*, a la que referenciamos como una *dinámica ética de alcance universal*.

El instrumental teórico-económico que hemos seleccionado, se desarrolla a partir de la consideración de *los planes de acción personales proyectivos*. Aproximarnos a dicho marco implica interrogarnos sobre ¿qué constituye, en última instancia, el objeto propio de cualquier teoría explicativa del proceso de constitución y reconstitución secuencial de los haces personales de acción y de la dinámica de interacción entre despliegues de acción personal relativos a esos haces de planes?<sup>874</sup> Rubio de Urquía afirma que las respuestas incluyen aspectos tales como los siguientes: (i) Cómo la persona va conformando sus concepciones acerca de “lo que es” (*dinámica cognitiva*) –ella misma y lo existente y susceptible de existir-; (ii) Cómo jerarquiza “lo que debe ser” (*dinámica ética*); (iii) Cómo la persona va tomando noticia de la realidad y cómo se transporta socialmente la “información” (*dinámica social*); y (iv) Qué son, cómo se producen y qué funciones tienen las redes de sociabilidad y las “instituciones” (*dinámica cultural*).

Descrita la trama y evaluados los “impulsos” y “saldos sociales” emergentes, surgirán las oportunidades de emergencia de *novedades éticas*, de acuerdo con la reconstrucción de los “planes originales” por parte del *empresario*, adecuando la *realizabilidad* y la *consistencia* al *entorno racionante*,<sup>875</sup> y promoviendo, con ello, ajustes estructurales endógenos que contribuyan a un *desarrollo económico incluyente*, objetivo principal de nuestro *Modelo Teórico*, su caracterización y sus *leyes*.

En una primera fase, estudiamos la *dinámica social* generada por los agentes *empresario, trabajador y consumidor*, en una relación intermodal con los cinco elementos “complejos” que adicionalmente consideramos: el *Mundo no Humano*, la *Sociedad Mundial*, la *Sociedad Local*, los *Gobiernos* y las instituciones de fomento a la

---

<sup>874</sup> Rubio de Urquía, 2003, p. 32.

<sup>875</sup> Racionamiento de la acción individual «impuesto» por la *dinámica social*.

*RSE*, mediante la metodología del Prof. Rubio de Urquía, cuyo esquema general, interpretado y adaptado, incluimos en el *Anexo III*. La profundización en el entramado social nos permitió recorrer un acercamiento gradual a la definición caracterizante del Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente y de su sistema legal. Comenzamos a diseñar, por esta vía, las “propiedades del «mundo ideal» modelizado que permitan generar ocurrencias propias del mismo” y, consecuentemente, “predecir ocurrencias”, especialmente aquellas vinculadas con las consecuencias de cada tipo de iniciativa de *RSE*, “mediante la mostración racional de cómo y porqué, a la vista de la «lógica (o racionalidad) interna» del modelo, son posibles esos objetos como ocurrencias de *ese* «mundo ideal»”.<sup>876</sup>

La segunda fase se orientó a la evaluación detallada de las respectivas *dinámicas sociales*, de acuerdo con la aplicación de técnicas adaptadas desde las ciencias empresariales, identificadas generalmente como instrumentos de “Análisis de Procesos”. De su desarrollo cabe destacar la resolución dicotómica (SI-NO) de los múltiples *nodos-decisión* que las integran, los que matemáticamente encadenados, determinan los correspondientes *Coefficientes Estocásticos* y, consecuentemente, la propia existencia del “impulso” y de la *reflexividad* potencialmente emergente. Siendo nuestros *nodos-decisión* ejemplos de “variables dependientes dicótomas”, para su estimación recomendamos la utilización de modelos *logit* y *probit*. Ambos se basan en la “función de distribución acumulativa de una variable aleatoria (FDA)”

La dependencia estocástica de la respuesta a obtener para cada *nodo-decisión* respecto de los correspondientes “perfiles” de los agentes involucrados –previamente ordenados y escalarizados según su mayor o menor *responsabilidad social*-, justifica lo

---

<sup>876</sup> Rubio de Urquía, R., 2005, pp. 70-71.

recomendado. La probabilidad de que el resultado sea SI o NO, dependerá de un *índice de conveniencia no observable* ( $I_i$ ), el cual, con calidad de *variable latente*, quedará determinado por los antes mencionados componentes del respectivo “perfil” del agente actuante. Cada *nodo-decisión* dependerá del “umbral del índice” o nivel crítico que, si el perfil del agente lo supera, es razonable suponer una respuesta positiva o negativa, según la formulación y el sentido de la correspondiente interrogante. Actualmente se dispone de diversos *software* estadísticos que facilitan el trabajo con estas variables dicótomas y la correspondiente estimación estocástica de su valor. El *índice de conveniencia* ( $I_i$ ) quedará determinado según la formulación  $I_i = \beta_0 + \beta_n X_{ni}$ , donde “ $X_{ni}$ ” representa la caracterización o elementos de los “perfiles” de los agentes decisores.

Los procesos endógeno estocásticos que auguran la eventual emergencia de *novedades éticas* desde el sector de *empresarios responsables*, por su “rareza” o aparición no planeada y, acotemos, no muy frecuente, entendemos que puede asumirse como sujetos a una distribución teórica de densidad de probabilidades de tipo “Poisson”. Por otra parte, también cabe ser señalada la metodología estocástica sugerida para la estimación de la *reflexividad* esperable de *consumidores y trabajadores*, en especial de aquellos con aptitudes o capacidades adquisitivas suficientes, una vez recibido el impacto de los oportunos “impulsos”. Proponemos asociar la “reacción” con distribuciones teóricas de densidad probabilística de tipo “*ji-cuadrada*”, cuyas respectivas tablas posibilitan aproximarse al propio valor del incremento de demanda generable por las acciones “ $a_{i, t+1, RSE}$ ”.

El trabajo realizado, desde la Teoría Económica, ha permitido la caracterización general y una primera aproximación a las *leyes* del *Modelo Teórico* que proponemos.

Complementariamente, hemos entendido pertinente superar el ámbito conceptual, procurando expandir su definición y alcance hacia contenidos matematizables y contrastables en el mundo real-empírico. No obstante reiterar que su capacidad explicativa deviene de la fundamentación teórica, durante su diseño hemos utilizado información cuanti-cualitativa del mundo real-empírico, tentando corroborar, en la medida de nuestras posibilidades, las afirmaciones realizadas. Para todo ello, se han integrado al esquema analítico-sistémico, técnicas adaptadas de otras ciencias sociales, tales como las propias del “Análisis de Redes”, las que nos habilitan a trascender, a partir del uso del Álgebra Matricial, de lo estrictamente afín a la evaluación teórica, hacia el campo de la econometría, sus regresiones y pruebas de hipótesis.

Las nuevas técnicas incorporadas –los instrumentos del “Análisis de Redes”-, aportan esquemas gráficos y algebraicos para la cuantificación y ponderación de las relaciones identificadas en la segunda fase, constituyéndose en el “puente” entre el ámbito de la *praxis* teórico-económica y el espacio de la economía aplicada. En suma, en esta nueva etapa del diseño nos ha interesado más que los desarrollos individuales, la «información relacional»: los contactos y conexiones que vinculan un agente con otro y que no pueden ser reducidos a sus propiedades individuales.

La representación gráfica, obtenida de esta tercera fase, posibilita un análisis de las respectivas *dinámicas sociales* “ $\Delta_{G, t, RSE}$ ”, de acuerdo a conceptos e indicadores como el “grado del nodo” o representatividad de cada agente en el proceso social, su “prestigio”, su “prominencia” y la “densidad” de las interrelaciones generadas por cada tipo de iniciativa de *RSE*, sin perjuicio de destacar los *nodos aislados* y el “grado de vulnerabilidad de la red”, previa identificación de “puntos de corte” y eventuales



“puentes”, de acuerdo con lo oportunamente explicado en el Apartado 4. “Aspectos metodológicos e instrumentales – Un esquema analítico-sistémico innovador”.

La migración hacia el ambiente algebraico-matricial implicó la construcción, para cada proceso social emergente de la aplicación de las cinco tipologías de acciones de *RSE* mayormente aceptadas y que hemos asumido para el diseño de nuestro *Modelo Teórico*, de tres matrices interrelacionadas. La primera de cada grupo -la “*Matriz Impulso* « $X_{rse,i}$ »”, en nuestro caso una matriz cuadrada de orden “23 x 23”, respondiendo a los veintitrés agentes considerados-, incorpora, como sus “elementos”, a la valoración de los “impulsos” generados por *dinámicas sociales* “ $\delta^2_{i,t,RSE}$ ” de *empresarios responsables* que aplican diversas tipologías de *RSE*, de acuerdo a una escala que asciende desde una eventual inexistencia de capacidad de “impactos” (valor “0”), hasta una fuerza máxima de “10”.

La segunda matriz o “*Matriz Traspuesta de Reflexividad*”, cuantifica las *reflexividades* que provocan los “impactos” de las respectivas iniciativas de *RSE* en los agentes “persona” o “complejos”, provengan de relaciones intra o intermodales. Su cuantificación responde a una escala similar a la de la matriz anterior, establecida en forma ascendente de “0” a “10”, no incluyendo en esta primera versión a eventuales casos de *reflexividades negativas*. Su diagonal sirve de soporte a los elementos representativos de los procesos de re-construcción, o *loops* que impulsan la emergencia de *novedades éticas* y su consecuente *desarrollo económico incluyente*.

Finalmente, la “*Matriz Potencia* « $X_{rse,p}$ »” surge de la multiplicación de los elementos de las dos anteriores matrices con posiciones similares, cuantificándose así la “*Potencia Impulso-Reflexividad*” como el respectivo producto de ambos. Cabe destacar que no se trata de una operación de “multiplicación de matrices”, sino de un recurso

instrumental que hemos diseñado, de acuerdo con la siguiente formulación:  $X_{rse,p} = [x_{ij,p} = (x_{ij,i} \text{ de } X_{rse,i})(x_{ij,r} \text{ de } X'_{rse,r})]$ ; donde  $i = n1, \dots, n9, m1, \dots, m9, MNH, SM, SL, PPRSE$ ;  $j = n1, \dots, n9, m1, \dots, m9, MNH, SM, SL, PPRSE$ ; y  $rse = vpe, ate, ac, pma, mr$ .

Por su parte, los “elementos” de las matrices « $X_{rse,i}$ » y « $X'_{rse,r}$ », son estimados de acuerdo con los respectivos productos de los *Coefficientes Teórico-Técnicos* – construidos durante la fase de “Análisis del Proceso” (ver numeral 5.3) y ratificados en el “Análisis de Redes” (ver numeral 5.4)-, condicionados por los *Coefficientes Estocásticos* –estimados en esta primera versión del *Modelo Teórico*, según nuestra intuición, con valores “0” o “1”-, y ponderados por los *Coefficientes Real-Empíricos* – con valores comprendidos entre “0” y “1”-, representando estos últimos al estado de la cuestión en los escenarios seleccionados para el diseño: España y Uruguay.

A continuación exponemos una breve descripción de los tres coeficientes mencionados:

***Coefficiente Teórico-Técnico:*** Representa la potencia estimada del impacto, según los correspondientes “perfiles” de los agentes, en nuestro “mundo ideal”, para cada “impulso” o acción “ $a_{i,t,RSE}$ ”, y su respectiva *reflexividad*. En tanto esta primera versión no autoriza la ocurrencia de *reflexividades negativas*, sus valores estarán comprendidos entre “0” y “10”, siendo este último guarismo representativo de la máxima “fuerza”, ya sea del “impulso” o del “saldo social” generado por el *entorno racionante*.

***Coefficiente Estocástico:*** El encadenamiento de respuestas dicotómicas a los respectivos *nodos-decisión* distribuidos en los procesos o *dinámicas sociales* previamente analizadas, vinculados todos ellos a *funciones de densidad probabilísticas* o *funciones de distribución acumulativa* oportunamente sugeridas, establece el valor de

este coeficiente, lo que de por sí implicará la propia existencia del elemento en la matriz, de corresponderle un valor distinto de “0”;

**Coeficiente Real-Empírico:** La información disponible sobre los escenarios macroeconómicos y/o instituciones respecto a los cuales el *Modelo* se aplique, se constituye en la fuente de datos que este tercer factor integra. Para esta primera versión, la segmentación y estratificación empresarial y de los mercados de consumo y trabajo de España y Uruguay, han servido de base para la respectiva cuantificación, quedando sus valores comprendidos entre “0” y “1”.

El Apartado 5. “El Modelo, su construcción y sus dinámicas” aporta múltiples ejemplos y, más relevante aún, los propios fundamentos para la estimación de los *Coeficientes Teórico-Empíricos*. Asimismo, la evaluación sistémica realizada en los numerales 5.3.1 a 5.3.5 posibilita la identificación de los *nodos-decisión* desde los cuales se generan los respectivos *Coeficientes Estocásticos*. Complementariamente, en el inciso 5.4 –trabajando con técnicas de “Análisis de Redes y Álgebra Matricial”, incorporamos los *Coeficientes Real-Empíricos* correspondientes a España y Uruguay.

Finalmente, la “*Matriz Potencia «X<sub>rse,p</sub>»*” proporciona los elementos para el cálculo de la “*Potencia de Desarrollo Incluyente*” de cada una de las iniciativas de RSE, de acuerdo con la formulación siguiente: **Potencia  $DI_{rse} = \sum x_{ij,p}$  de  $X_{rse,p} / \text{Max} (\sum x_{ij,p}$  de  $X_{rse,p}$ )**, donde el máximo teórico, incorporado en el denominador, se obtiene cuando los respectivos *Coeficientes* alcanzan sus mayores valores. Y una vez normalizadas las mencionadas “potencias” –sobre base “1”-, se obtendrán los respectivos *Coeficientes de Participación Potencial*,<sup>877</sup> representativos de la capacidad relativa de las diversas

---

<sup>877</sup> **Coeficiente  $DI_{rse} = (\text{Potencia } DI_{rse} / (\sum \text{Potencias } DI_{rse}))$** ; donde “rse” = vpe, ate, ac, pma, mr.

*dinámicas* “ $\delta^2_{i,t,RSE}$ ”, para impulsar la emergencia de *novedades éticas* que promuevan un mayor grado de *desarrollo incluyente*.

En síntesis, hemos diseñado un *esquema analítico-sistémico de investigación socio-económica* que, integrando metodologías desde otras ciencias sociales, permite estructurar modelos y construir visiones holísticas de procesos difícilmente evaluables con las aproximaciones econométricas mayormente utilizadas en economía aplicada. Luego de enriquecido por la “explicación” de diversos casos empresariales y de nivel agregado –país o región-, entendemos que aportará, a través de un “aprendizaje continuo” o *self-learning dynamics*, al perfeccionamiento de los microfundamentos del Análisis Económico, en calidad de imprescindible paso previo a la interpretación macroeconómica de fenómenos de la *dinámica social* generada por la implementación de iniciativas de *RSE*. Al respecto, y de acuerdo a lo implicado en nuestro *Modelo Teórico*, su aplicación supera los límites del “crecimiento económico” y del “desarrollo”, para avanzar hacia la propia esencia de los procesos de *desarrollo incluyente*, no sólo tomando en consideración la “difusión de novedades”, sino también evaluando cómo emergen las *novedades éticas* que los impulsan.

### ***El Modelo de Desarrollo Incluyente***

El *Modelo Teórico de desarrollo económico incluyente* que hemos diseñado, lo describimos según “ $(\Sigma_v \xrightarrow{v} \Lambda_v)$ ” e identificamos como “ $\overline{M_{DI,v}}$ ”, conformado según “ $\Sigma_v$ ”,<sup>878</sup> un sistema objetivamente expresivo de una “antropología fundamental” nominada como “A”, y por “ $\Lambda_v$ ”, sistema legal de “ $\overline{M_{DI,v}}$ ”, de acuerdo con una

---

<sup>878</sup>  $\Sigma_v$ : Caracterización de “mundos ideales” a partir de antropologías particulares. En nuestro caso, la referente principal fue la que, en el *Cuadro I del Anexo I*, hemos identificado como “Antropología meta-austríaca”.

estructura  $(S_{1v}, S_{2v}) \xrightarrow{L_v}$ .<sup>879</sup> El conjunto  $(S_{1v}, S_{2v})$  representa a la antes mencionada antropología fundamental “A”, en tanto que “S<sub>2v</sub>” –sistema de enunciados antropológicos caracterizantes del “principio económico” aplicado a “Σ<sub>v</sub>”, es relativo a “S<sub>1v</sub>” –sistema conteniendo todos los enunciados de “Σ<sub>v</sub>”, excepto los incluidos en “S<sub>2v</sub>”. Por su parte, “L<sub>v</sub>” incorpora al sistema las “leyes económicas” del mundo ideal caracterizado en  $(S_{1v}, S_{2v})$ , las que en Estudio de Casos como el incorporado en el Apartado 7. de este informe, relativo al *Libro Blanco de la RSE en España*, permiten explicar, científicamente, elementos de “Φ<sub>v</sub>”, interpretado como el conjunto de procesos y fenómenos real-empíricos e ideales susceptibles de ser descritos en  $(S_{1v}, S_{2v})$ .

Su construcción es función de la antropología fundamental adoptada, de la naturaleza de los procesos endógeno-estocásticos generados por la incorporación sostenida y estratégica de iniciativas de RSE, y de criterios metodológicos asumidos para la formulación de los sistemas “S<sub>1v</sub>” y “S<sub>2v</sub>”, así como de la tecnología deductiva, con enunciados<sup>880</sup> “L<sub>v</sub>” matematizados de acuerdo con los recursos provistos por el Álgebra Matricial.

El *Modelo Teórico* permite, desde nuestro punto de vista, identificar aquellas iniciativas de RSE con mayor probabilidad de generar una verdadera *novedad ética* y, consecuentemente, con potencialidad de promover un *desarrollo incluyente* mediante la participación social expresada a través de una *reflexividad* que le otorgue sostenibilidad y un mayor alcance. Tal el sentido de incorporar la RSE como “calificativo” de la *función empresarial*. La síntesis gráfica expuesta en el Cuadro XVI relaciona los

---

<sup>879</sup> **L:** Caracterización de sistemas legales de S, en forma similar a lo actuado con respecto a “Σ”, ahora incorporado el “principio económico” y con especial énfasis en las consecuencias esperables de comportamientos emergentes de iniciativas de RSE.

<sup>880</sup> Enunciados antropológicos, “es decir enunciados acerca de persona y existencia humana” (Rubio de Urquía, 2003, p. 33).

principales pilares sobre los que se construye el *Modelo*. A continuación exponemos la secuencia de diseño y el orden de exposición que aplicamos en este informe:

- (i) En el siguiente numeral 5.2 –“La dinámica de formación de ensamblajes previos”-, nos referimos a lo acontecido, en el ámbito de los diversos actores involucrados, en los instantes “ $t-n$ ” o, en otras palabras, antes del momento analítico en el que focalizamos nuestro estudio;
- (ii) El numeral 5.3 –“Análisis del Proceso Socio-económico: Las iniciativas de *RSE* y las dinámicas derivadas”-, aporta los fundamentos de nuestra propuesta de *Coefficientes Teórico-Técnicos*, así como la identificación general de potenciales interrelaciones entre los agentes, todo ello según la secuencial ocurrencia de *Procesos Asignativos Personales Instantáneos* ( $PA_{it}$ ) y de las respectivas “ $\delta^2_{it}$ ”,<sup>881</sup> interrelacionadas todas ellas por la *dinámica social* “ $\Delta_{G,RSE}$ ” que se produce en el *medio humano* y *no humano*, según lo describiéramos en el Apartado 4. La caracterización de los *nodos-decisión* como variables dicotómicas y la recomendación de métodos de estimación, así como la incorporación preliminar de distribuciones teóricas de probabilidades, constituyen la base para la estimación de *Coefficientes Estocásticos*;
- (iii) El numeral 5.4 –“Análisis de Redes y Álgebra Matricial”-, nos permitió trascender la frontera estrictamente teórico-conceptual, para incorporarnos al ámbito algebraico, delimitando, luego de una previa evaluación gráfica de las interrelaciones más probables –éstas, en

---

<sup>881</sup>  $\delta^2_{it}$ : Caracterización de las relaciones ligando entre sí a “ $a_{it}$ ” –la acción personal efectivamente concretada por la persona “ $i$ ” en el momento “ $t$ ”, con la que dicha persona había proyectado e incluido en su haz de planes “ $H_{it}$ ”, sin desconocer la presencia de “acciones no planeadas”.

versiones avanzadas resultarán de procesos matemático-estocásticos-, las conexiones estrictamente fundamentadas y apropiadas para ser incorporadas en las matrices sociométricas, de las que obtendremos las *Potencias de Desarrollo Incluyente*;

- (iv) Finalmente, el numeral 5.5 –“El Modelo y sus estimadores – Conclusiones Preliminares”-, al tiempo que se calculan los *Coefficientes de Participación Potencial* propuestos por esta primera versión del *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente*, se exponen los principales fundamentos de sus *leyes*.

En suma, el *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente* propuesto, se ha diseñado de acuerdo a tres pilares básicos: *Presencia, Fuerza y Ponderación*. La evaluación probabilística de la efectiva “presencia” de “impulsos” y “saldos sociales” se verifica a través de los respectivos *Coefficientes Estocásticos*. La “fuerza” de las acciones desarrolladas por los agentes –tanto formando parte de “ $\delta^2_{i, t, RSE}$ ” o constituyendo las consecuentes *reflexividades*-, en el marco de las *dinámicas sociales* “ $\Delta_{G, RSE}$ ” “explicadas” por “ $\overline{M_{DI,v}}$ ”, se cuantifica en los correspondientes *Coefficientes Teórico-Técnicos*. La “ponderación”, reflejada en los *Coefficientes Real-Empírico*, resultará de la conyuntura específica a cada escenario de análisis. Sus *leyes*, se han integrado en los numerales 6.3 y 6.4. Finalmente, resumiremos seguidamente su “capacidad explicativa”, de acuerdo con el Estudio de Casos que hemos incorporado en el Apartado 7.

### ***El Estudio de Casos: El Libro Blanco de la RSE en España***

Los principales objetivos que procuramos alcanzar con la aplicación de “ $\overline{M_{DI,v}}$ ” al Caso evaluado, responden a los siguientes requerimientos teórico-empíricos. En

primer lugar, buscamos ratificar la “capacidad explicativa” de nuestro *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente*, para lo cual asumimos al “Libro Blanco de la RSE en España” como uno de los elementos de “ $\overline{\Phi}_v$ ”, representando este último al conjunto de procesos y fenómenos real-empíricos e ideales susceptibles de ser descritos por nuestro *Modelo Teórico* y sus componentes  $S_{1v}$  y  $S_{2v}$ . En segundo término, tentamos una estimación cuanti-cualitativa de las repercusiones esperables de una gradual implementación de las recomendaciones contenidas en el documento, tanto en lo específico a las respectivas “Potencias Impulso-Reflexividad” de cada tipología de RSE, como al propio impacto sobre la *empresarialidad responsable* y el *desarrollo incluyente*.

La investigación, orientada a dar cumplimiento a los objetivos antedichos, asume la concepción epistemológica que entendemos más adecuada a los fines de la búsqueda que nos hemos propuesto.<sup>882</sup> Consecuentemente, el “modelo teórico” de referencia fue nuestro “ $\overline{M}_{DI,v}$ ”, explicando con sus *leyes* a las *dinámicas sociales* “ $\Delta_{G,t+n,RSE}$ ” que se generan por la incorporación, en calidad de “variables exógenas”, de las acciones y políticas recomendadas en el “Libro Blanco”.

La causalidad implícita en los procesos sociales, se concibe en el marco de las “teorías modernas de la necesidad”, estudiando las capacidades de los agentes-tipo para generar fenómenos causa-efecto, lo que se incorpora en los respectivos *Coefficientes Teórico-Técnicos* y *Coefficientes Estocásticos*. Todos ellos “medirán la potencia, las capacidades y las deficiencias de un ente al cual llamamos «causa»” –nuestros agentes-

---

<sup>882</sup> “Dado que la concepción epistemológica del investigador influye sobre el desarrollo de un caso, es valioso que cada estudio exponga la perspectiva epistemológica que adopta. En efecto, la investigación siempre se realiza dentro de una modalidad de búsqueda específica.” (Yacuzzi, E., 2005, “El Estudio de Casos como metodología de Investigación: Teoría, Mecanismos Causales, Validación”, Universidad del CEMA, p. 4).



tipo-, “que produce la secuencia de acontecimientos que denominamos «causal»”<sup>883</sup> o, en otros términos, las dinámicas que puedan generar las “variables exógenas” a integrar. De acuerdo con el “realismo causal” que Little propone, los diversos coeficientes antes mencionados se “encadenan”, incorporados en un proceso que avanza desde la “explicación” de los microfundamentos, hasta los efectos macroeconómicos derivados.

Sintéticamente expuesto, cabe señalar que nuestra evaluación se aproxima a lo que expresa Yacuzzi, cuando describe el “Método de Casos de Investigación”, estableciendo que “su ámbito de aplicación está bien definido: estudia temas contemporáneos sobre los cuales el investigador no tiene control y responde a preguntas de tipo «cómo» y «por qué»”.<sup>884</sup> Por otra parte, debe nuevamente destacarse la vocación de “aprendizaje continuo” o “*self-learning dynamics*” con que caracterizáramos a nuestro *Modelo Teórico*. En efecto, el Estudio de Casos que incorporamos en el Apartado 7. no solamente permite ratificar su “capacidad explicativa”, sino que impulsa su propio perfeccionamiento.

El planteo fue consecuente con las características de la teoría previa<sup>885</sup> —el *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente*—, por lo que entre sus componentes incluye “unidades observadas” —tales como las que dan lugar a los *Coefficientes Real-Empíricos*— así como “unidades aproximadas”,<sup>886</sup> vinculadas estas últimas a los *Coefficientes*

---

<sup>883</sup> “Las teorías de la necesidad sostienen que no basta con establecer la regularidad en la secuencia de eventos; es necesario establecer, además, los mecanismos subyacentes que producen dicha regularidad.” (Ibídem, p. 28).

<sup>884</sup> Yacuzzi, 2005, p. 1.

<sup>885</sup> “El estudio (explicativo) de caso viene de la teoría y va hacia ella. Antes de iniciar el trabajo de campo, el estudio debe ser precedido por el desarrollo de una teoría que permita la observación. (...) A medida que el caso se desarrolla, emerge una teoría más madura, que se va cristalizando hasta que el caso concluye” (Ibídem, p. 9).

<sup>886</sup> “Las «unidades aproximadas» son las construcciones conceptuales (*constructs*), creaciones de la mente que no pueden observarse directamente, como el liderazgo o la cultura corporativa.” (Ibídem, p. 10).

*Teórico-Técnicos* y, en cierta medida, a la resolución de los “Índices de conveniencia” que condicionan a los respectivos *Coefficientes Estocásticos*.

A partir de la coyuntura que nuestro *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente* estimara –ver detalles en Apartados 5. y 6., el Estudio de Casos incorpora las “Conclusiones y Recomendaciones” a que arribara la “Subcomisión para potenciar y promover la Responsabilidad Social de las Empresas” de la Comisión de Trabajo y Asuntos Sociales del Congreso de los Diputados del Reino de España, publicadas en el Boletín Oficial de las Cortes Generales del 4 de agosto de 2006, y difundidas públicamente en diciembre de 2006.

En síntesis, y a modo de descripción general, cabe establecer la siguiente caracterización del Caso: Con carácter de variables exógenas y desde el integrante “Gobierno” del “Modo Complejo”, surgirán “impulsos” que impactarán en los diversos agentes del “Modo Stakeholder” y del “Modo Stockholder”, generando las consecuentes *reflexividades* que, de constituirse en procesos endógeno-estocásticos con emergencia de *novedades éticas*, adicionarán a las dinámicas “ $\delta^2_{i, t+n, RSE}$ ” voluntarias, nuevas oportunidades de *desarrollo incluyente*. La comparación de esta última prospectiva *ex post*, evaluada para un instante de tiempo “ $t + n$ ” -donde “ $n$ ” se estima comprendida entre 4 y 5 años-, con la imagen que nuestro *Modelo* ofrece del presente de la *RSE*, nos permite cuantificar la “*Potencia Impulso-Reflexividad Marginal*” que el “Libro Blanco de la *RSE*” podrá impulsar, fortaleciendo la voluntaria presencia de una *empresarialidad responsable*.

## 8.2 Conclusiones generales

Los trabajos realizados durante la preparación de la presente Tesis Doctoral, tanto en sus aspectos metodológicos como en los diseños y primeras aplicaciones concretados, nos han permitido extraer las siguientes conclusiones:

- (i) La aplicación de esquemas analítico-sistémicos como el que desarrollamos en el Apartado 4. de este informe, posibilitan “explicar” fenómenos aparentemente de estricta definición cualitativa, como lo son las dinámicas de *RSE*, avanzando desde los microfundamentos teórico-conceptuales hacia formulaciones algebraicas y contrastables econométricamente.
  
- (ii) De acuerdo con la capacidad explicativa de nuestro *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente* y, en especial, de la caracterización del “mundo ideal” según el cual se ha diseñado, corresponde afirmar que en las coyunturas socio-económicas de España y Uruguay, las iniciativas con mayor impacto esperable serían las vinculadas a “Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo «*RSE<sub>ATE</sub>*»”. En segundo término, le seguirían las intervenciones de “Apoyo a la Comunidad «*RSE<sub>AC</sub>*»”. El tercer lugar le corresponde a las acciones de “Marketing Responsable «*RSE<sub>MR</sub>*»”. Finalmente, en los dos últimos grados de “potencia impulso-reflexividad”, encontramos a las iniciativas de “Protección del Medio Ambiente «*RSE<sub>PMA</sub>*»” y de “Valores y Principios Éticos «*RSE<sub>VPÉ</sub>*»”.
  
- (iii) Las correspondientes “*Potencias Impulso-Reflexividad*” estimadas por nuestro Modelo Teórico, se detallan a continuación:

<b>Potencia <math>DI_{\text{Iniciativa RSE: Condiciones Ambiente de Trabajo y Empleo}}</math></b>	<b>:</b>	<b>0,0394</b>
<b>Potencia <math>DI_{\text{Iniciativa RSE: Apoyo a la Comunidad}}</math></b>	<b>:</b>	<b>0,0346</b>
<b>Potencia <math>DI_{\text{Iniciativa RSE: Marketing Responsable}}</math></b>	<b>:</b>	<b>0,0313</b>
<b>Potencia <math>DI_{\text{Iniciativa RSE: Protección del Medio Ambiente}}</math></b>	<b>:</b>	<b>0,0285</b>
<b>Potencia <math>DI_{\text{Iniciativa RSE: Valores y Principios Éticos}}</math></b>	<b>:</b>	<b>0,0178</b>

(iv) Oportunamente, y a partir de la previa normalización de los anteriores valores –sobre base “1”-, se han obtenido los correspondientes *Coefficientes de Participación Potencial*:<sup>887</sup>

<b>Coefficiente <math>DI_{\text{Iniciativa RSE: Condiciones Ambiente de Trabajo y Empleo}}</math></b>	<b>:</b>	<b>0,260</b>
<b>Coefficiente <math>DI_{\text{Iniciativa RSE: Apoyo a la Comunidad}}</math></b>	<b>:</b>	<b>0,228</b>
<b>Coefficiente <math>DI_{\text{Iniciativa RSE: Marketing Responsable}}</math></b>	<b>:</b>	<b>0,206</b>
<b>Coefficiente <math>DI_{\text{Iniciativa RSE: Protección del Medio Ambiente}}</math></b>	<b>:</b>	<b>0,188</b>
<b>Coefficiente <math>DI_{\text{Iniciativa RSE: Valores y Principios Éticos}}</math></b>	<b>:</b>	<b>0,118</b>

(v) Según lo establecen las *leyes* de “ $\overline{M_{DI,v}}$ ”, cabe señalar que sólo la presencia en los haces de planes personales seleccionados “ $H_{i, t+n, RSE}$ ” y en las correspondientes *dinámicas* “ $\delta^2_{i, t+n, RSE}$ ”, de acciones “ $a_{i, t, RSE}$ ” sostenidamente aplicadas y “coordinadas” de acuerdo con reconstrucciones de tipo «“C2” dada “R2”» -una genuina generación de cambios del ordenamiento de objetivos dominantes a favor de la responsabilidad social de las empresas-, posibilitará la emergencia de

---

<sup>887</sup> Coeficiente  $DI_{\text{rse}} = (\text{Potencia } DI_{\text{rse}} / (\sum \text{Potencias } DI_{\text{rse}}))$ ; donde “rse” = vpe, ate, ac, pma, mr.

*novedades éticas* y la generación de mayores grados de *desarrollo incluyente*.

- (vi) Consecuentemente, las demás re-construcciones, sean de tipo «“C1” dada “R2”» -adecuación acomodante de medios a fines-, o incluso de “C2” transitorias, podrán implicar variaciones circunstanciales en las rutinas comercial-empresariales “ $a_{i, t, CE}$ ”, pero sin transformaciones socialmente responsables de los ensamblajes ( $E_{i(t+n)}$ ), lo que así apreciado por la *Sociedad Mundial* y la *Sociedad Local*, no producirán cambios significativos en la valoración social de la empresa.
- (vii) La implementación de estrategias sostenibles de *RSE* -desde nuestra perspectiva teórico-práctica y a partir de una concepción posconvencional de la empresa-, requiere de mecanismos que impulsen una imprescindible *sensibilización temática* previa de los involucrados o *stakeholders*, tales como los contenidos básicos de *cursos* y *seminarios* que incorporamos en el *Anexo XII*.
- (viii) Complementariamente, cabe destacar la significativa importancia de una comunicación eficaz de las iniciativas de *RSE*, la que permitirá demostrar la apertura y transparencia de las operaciones, al tiempo de crear confianza, promover un adecuado grado de credibilidad respecto de las acciones “ $a_{i, t+1, RSE}$ ” asumidas, mejorar la reputación empresarial, y motivar al personal y a los demás grupos de interés.
- (ix) La multiplicidad de potenciales incrementos de la demanda de “productos y servicios responsables” que, en mayor o menor grado, de las distintas tipologías de *RSE* emergen, así como el carácter de

“innovaciones” que identifica a las *novedades éticas* que los impulsan, justifican la estimación del consecuente “proceso acumulativo”, de acuerdo con “Modelos de Propagación”. Operando algebraicamente sobre el *Modelo*, se llegará a estimar la “máxima penetración en el mercado de consumo”, según el valor del correspondiente “ $F(t)$ ”, resultando de ello la propia previsión del lapso de tiempo requerido para ello.

- (x) La actitud de los *trabajadores responsables* podrá traducirse en valiosas *reflexividades* positivas, las que se constituirán en “incentivos” para la sostenibilidad de las iniciativas *RSE*, o incluso en impulsos directos a la generación de *desarrollo incluyente*. En efecto, mientras que ante dichas acciones los *trabajadores* del sector privado podrán reaccionar incrementando la *productividad*, sus colegas del sector público, en un proceso caracterizado por la eventual emergencia de *novedades éticas*, aportarán al propio perfeccionamiento de la gestión del Estado. El poder de un mejor “clima laboral” –con “fuerza” mayormente significativa en el tipo de iniciativas  $RSE_{ATE}$ –, justifica la mayor *productividad* esperable, la que permitirá verificar la presencia de “impulsos” que superen las propias fronteras modales.
- (xi) Por tanto, en la medida que se concrete la antes mencionada mayor *productividad* del factor *trabajo*, se modificará la relación *Precio-Beneficio* a la que responden, por definición, los objetivos personales de “mayor rango jerárquico” de los “Consumidores Precio-Beneficio”. Consecuentemente, se sumarán a la mayor demanda de “productos y

servicios responsables”, aunque no lo hagan por convicción o responsabilidad social.

- (xii) El actual estado de la cuestión de la *RSE* en el espacio iberoamericano, y especialmente en España, se caracteriza –según las *leyes* de “ $\overline{M_{DI,v}}$ ”, por la presencia de *densidades*, de las respectivas redes sociales generadas por *dinámicas* “ $\delta^2_{i,t+n,RSE}$ ”, muy concentradas en torno a los agentes de mayor fortaleza económica, lo que en nuestro “mundo ideal” estaría ratificando la coyuntura “real-empírica” que Forética identificara, describiendo a la *RSE* como perteneciente a una “élite”. De acuerdo a lo que analizáramos en el numeral 5.5, la mayor *densidad*, evaluada horizontal y verticalmente, corresponde a las iniciativas “Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo « $RSE_{ATE}$ »”, en tanto que la menor a “Protección del Medio Ambiente « $RSE_{PMA}$ »”, de acuerdo con la ausencia de “puentes” hacia el “Modo Stockholder”, lo que determina, asimismo, la mayor cantidad de *nodos aislados* de todas las iniciativas de *RSE* que hemos considerado.
- (xiii) El *grado de vulnerabilidad* de las respectivas redes, estrechamente vinculado a la antes mencionada existencia de *nodos aislados*, así como a la presencia relevante de “nodos prominentes” y de “nodos con prestigio”, resulta, en general, sensiblemente elevada, sin perjuicio de las diferencias que entre las distintas tipologías de *RSE* hemos observado.
- (xiv) La iniciativa “Protección del Medio Ambiente « $RSE_{PMA}$ »” es la que presenta, en nuestro “mundo ideal”, el mayor *grado de vulnerabilidad*. Los tres mayores *empresarios responsables* del “Modo Stakeholder” –

lugar de concentración de la “densidad” de la red-, también aquí se constituyen en riesgosos “puntos de corte”. La inexistencia de “puentes” hacia el “Modo Stockholder”, incrementa la “prominencia” de dichos agentes, así como, nuevamente, el “prestigio” de “ConsuresAI” (n7). El número de *nodos aislados* en la red generada por estas iniciativas  $RSE_{PMA}$ , incluye a todos los miembros del “Modo Stockholder”, así como a los siguientes agentes del “Modo Stakeholder”: “EstakePYMER” (n4), “TrapuRES” (n5) y “ConsuresIB” (n9).

(xv) Las *autorreflexividades* generadas por procesos endógeno-estocásticos de *desarrollo incluyente*, con emergencia de *novedades éticas*, generalmente aportan –a través de la traza de la diagonal principal de las respectivas matrices “ $X_{rse,p}$ ”, elevados guarismos a la cuantificación de las correspondientes “Potencias Impulso-Reflexividad”. Al respecto y según las *leyes* de nuestro *Modelo*, las iniciativas de  $RSE_{MR}$  y de  $RSE_{PMA}$  son las que revisten la mayor “fuerza” en sus dinámicas de reconstrucción “C2 dada “R2”. Le siguen las intervenciones  $RSE_{ATE}$ ,  $RSE_{VPE}$  y, finalmente,  $RSE_{AC}$ .

(xvi) Por el contrario, las *autorreflexividades* representativas de reconstrucciones caracterizadas como de “adecuación acomodante” de medios a fines, obtienen valores relativamente bajos. Consecuentemente, si a los procesos endógeno-estocásticos que generan directamente las *novedades éticas*, adicionamos la difusión que las mismas provocan en *empresarios* del “Modo Stockholder”, se establece el siguiente ordenamiento final:  $RSE_{MR}$ ,  $RSE_{ATE}$ ,  $RSE_{PMA}$ ,  $RSE_{AC}$  y  $RSE_{VPE}$ .



- (xvii) La estrategia de búsqueda de “creación de valor” a través de la implementación de *dinámicas* “ $\delta^2_{i,t,RSE}$ ” –especialmente en iniciativas de  $RSE_{AC}$  -, delimita la más relevante diferencia con la más tradicional “Filantropía”. Como lo expusieramos en ocasión de su incorporación a las *leyes generales*, sólo procediendo de esta forma podrá lograrse que el proceso endógeno-estocástico de “enriquecimiento” encadenado entre las perspectivas de “Aprendizaje y Crecimiento”, “Procesos Internos”, “Clientes” y “Financiera”, se desarrolle con la sostenibilidad necesaria para que emerjan *novedades éticas* y, de importancia no menor, se produzca el “contagio” esperado hacia el resto del Mercado.
- (xviii) Por su parte, las características de las iniciativas de  $RSE_{MR}$  son las más “cercanas” a la propia responsabilidad legal que a las respectivas empresas les corresponde. Por tanto, entendemos que resultarán las más difíciles de diferenciar, en tanto se profundice sobre los genuinos fundamentos de su implementación.
- (xix) La utilización proyectiva de nuestro *Modelo Teórico*, permite obtener la siguiente conclusión sobre los efectos esperables de los impactos “exógenos” que el “Libro Blanco de la RSE en España” provocaría en las dinámicas “ $\Delta_{G,t+n,RSE}$ ” generadas por iniciativas “ $\delta^2_{i,t+1,RSE}$ ”: *De implementarse las recomendaciones contenidas en el documento, en el lapso de 4 a 5 años se produciría un significativo aumento de la “Potencia Impulso-Reflexividad Conjunta”, incremento que alcanzaría al 48% de su valor actual. Evoluciones particularmente disímiles de cada tipo de iniciativa de RSE, modificarían sensiblemente la estructura*

vigente de Coeficientes de Participación Potencial, uniformizando las ponderaciones de « $RSE_{E.ATE}$ », « $RSE_{E.AC}$ », « $RSE_{E.PMA}$ » y « $RSE_{E.MR}$ » en torno al 21% y 22%, en tanto quedaría notoriamente rezagada « $RSE_{E.VPE}$ », no obstante reflejar el máximo crecimiento individual, cercano al 75%.

(xx) El valor de la “Potencia de Desarrollo Incluyente Conjunta « $RSE_{E.Conjunta}$ »” se incrementaría desde guarismos actuales de **0,1516** hasta **0,2239** en un lapso de 5 años, totalizando el antes enunciado incremento de **48%**. De acuerdo con una función exponencial formulada según:  $y = 1,4208e^{0,5053x}$ , con un  $R^2 = 0,9891$ , dicho porcentaje se concretaría con el siguiente perfil temporal (El año “t” se corresponden con el efectivo inicio de la puesta en práctica de las recomendaciones del “Libro Blanco de la RSE”): (i) Año “t+1”: **2,5%**; (ii) Año “t+2”: **3,5%**; (iii) Año “t+3”: **7%**; (iv) Año “t+4”: **10%**; y (v) Año “t+5”: **18,5%**.

(xxi) Los impactos de “impulsos exógenos” a las respectivas dinámicas “ $\Delta G_{t+n, RSE}$ ”, considerados en un marco de “simultaneidad” con las intervenciones “ $\delta^2_{i, t+1, RSE}$ ” personales y voluntarias, transformarían significativamente -según el pronóstico que nuestro *Modelo Teórico* propone-, la estructura *ex – ante* de Coeficientes de Participación Potencial, la que al cabo de 5 años reflejaría la situación *ex – post* graficada en el Cuadro CXII, predicada en los términos siguientes: *En las nuevas condiciones de aplicación, el mayor aporte al Desarrollo Incluyente correspondería a las iniciativas de Protección del Medio*

*Ambiente «RSE<sub>PMA</sub>» (22,1%), seguidas por Marketing Responsable «RSE<sub>MR</sub>» (22%), “Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo «RSE<sub>ATE</sub>»” (21,4%), “Apoyo a la Comunidad «RSE<sub>AC</sub>»” (20,6%) y finalmente “Valores y Principios Éticos «RSE<sub>VPE</sub>»” (13,9%).*

(xxii) .En suma y a modo de conclusión final, cabe establecer que más allá de los aportes académicos que nos hemos propuesto realizar con esta Tesis Doctoral, entendemos que lo concretado con la primera aplicación del *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente*, contribuye a la “medición” de los esfuerzos que el Reino de España ha resuelto emprender, materializados en las recomendaciones establecidas en el “Libro Blanco de la RSE”. En efecto, la presente evaluación sistémica pone de manifiesto la orientación implícita en el documento, fortaleciendo sensiblemente a determinadas tipologías y con ello generando un escenario, pronosticado para el mediano y largo plazo, caracterizado por la uniformización de los *Coefficientes de Participación Potencial* en procesos que promuevan mayores grados de *Desarrollo Incluyente*, a partir de una *empresarialidad responsable* y una adecuada *reflexividad social*.

(xxiii) El relativamente escaso impulso recibido por iniciativas como las de “*Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo «RSE<sub>ATE</sub>»*”, la necesidad de mantener la tendencia incremental de “*Valores y Principios Éticos «RSE<sub>VPE</sub>»*” y, fundamentalmente, los problemas no resueltos en materia de *densidad*, *riesgos de vulnerabilidad* y presencia numerosa de *nodos aislados*, hacen imprescindible un seguimiento y enriquecimiento

permanente del contenido de esta primera versión del “Libro Blanco”, de significativo impacto sobre el estado de la cuestión de la *RSE* en España, que nuestro *Modelo Teórico* contribuye a explicar.

### **8.3 Recomendaciones y Reflexiones finales**

A continuación exponemos nuestras recomendaciones, las que resultan de la investigación que hemos realizado, tanto en lo que respecta al diseño del *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente*, como a la evaluación de su “capacidad explicativa” concretada mediante la aplicación al Estudio de Casos expuesto en el Apartado 7. de este informe.

- I. Se recomienda que Gobiernos en general y empresas en particular, en forma previa a la promoción o adopción de iniciativas de *RSE*, procedan a “medir” la “*Potencia Impulso-Reflexividad*” de cada una de las diferentes tipologías, de acuerdo con las características de los respectivos “mundos real-empíricos”, utilizando para ello instrumentos analítico-sistémicos como los que hemos propuesto. La consecuente asignación de recursos responderá a la estructura porcentual especificada por los respectivos *Coefficientes de Participación Potencial*, indicadores estocásticamente estimados para reflejar la capacidad de generación de *desarrollo incluyente*.
  
- II. Se recomienda la presencia de incentivos y apoyos público-privados a la sostenibilidad de intervenciones de *RSE* por parte de *empresarios responsables*, en particular de aquellas implicadas en procesos endógeno-estocásticos con emergencia de *novedades éticas* impulsadas por

*autorreflexividades* de tipo «“C2” dada “R2”»,<sup>888</sup> las que se constituyen en la más significativa “fuerza expansiva” o “contagio” de estas dinámicas, tanto entre los integrantes del “Modo Stakeholder” como hacia el “Modo Stockholder”.

- III. Se recomienda el diseño e implementación de políticas que impulsen la inclusión de los múltiples *nodos aislados* –agentes aún no alcanzables por las diversas acciones de *RSE*–, que nuestro *Modelo Teórico* permite identificar, propendiendo a la gradual migración desde el “Modo Stockholder” hacia el “Modo Stakeholder”, tanto de *empresarios* como de *consumidores y trabajadores*. Todo ello aportará al incremento de la *densidad* de las respectivas “redes sociales” generadas, contribuyendo a la disminución de los respectivos *grados de vulnerabilidad*.
- IV. Se recomienda, sin perjuicio de mantener el principio general de la “voluntariedad” de la *RSE*, el establecimiento de sistemas de información obligatoria, estandarizada y normatizada, así como la promoción de mecanismos de certificación y auditoría de la genuina implementación de dinámicas comprometidas con la *Responsabilidad Social Empresarial*.
- V. Se recomienda la actuación del Estado, generando estructuras de políticas como las concretadas en el “Libro Blanco de la RSE en España”, capaces de inducir significativos cambios en la “*Potencia Impulso-Reflexividad Conjunta*” de la *RSE*, así como positivas uniformizaciones entre los *Coefficientes de Participación Potencial* de sus diversas tipologías.

---

<sup>888</sup> Una genuina generación de cambios del ordenamiento de objetivos dominantes a favor de la responsabilidad social de las empresas.

- VI. Se recomienda, a nivel meso y microeconómico, que los *empresarios* que decidan emprender iniciativas de *RSE*, las incorporen a su Misión, Visión y Estrategias Generales, como un importante componente de sus Valores. La introducción oportuna de todos estos factores en los *Mapas Estratégicos*, donde los planes “ $H_{i, t+n, RSE}$ ” y las acciones “ $a_{i, t+n, RSE}$ ” se integren en los respectivos *Temas Estratégicos*, transformarán las *dinámicas* “ $\delta_{i, t+n, RSE}^2$ ” en vectores de una gestión empresarial global y sistémica.
- VII. Se recomienda la puesta en práctica de mecanismos que impulsen una imprescindible *sensibilización temática* de los involucrados o *stakeholders*, mediante el desarrollo de *cursos* y *seminarios* como los oportunamente comentados.
- VIII. Se recomienda, finalmente, que para la implementación de las iniciativas de *RSE* se consideren los siguientes dos axiomas: (i) Que la *RSE* no implica “repartir”, sino *compartir socialmente* la riqueza generada por la Empresa, como miembro relevante de la Sociedad a la que sirve; y (ii) Que actuar responsablemente *no implica irracionalidad* o ausencia de planificación y evaluación económica.

Por último, a continuación incorporamos las reflexiones finales con las que culminamos nuestra propuesta de Tesis Doctoral.

- a. Los objetivos que nos hemos propuesto y que expresáramos al comienzo de la Introducción, entendemos que han sido alcanzados. Al respecto, en el Apartado 4. se han explicitado las principales características del *esquema analítico-sistémico* que innovativamente se ha diseñado,

integrando técnicas desde la Teoría Económica, el Análisis de Procesos, el Análisis de Redes y el Álgebra Matricial. Su aplicación para el estudio de las dinámicas generadas por las distintas iniciativas de *RSE*, ha permitido implementar el *Modelo Teórico de Desarrollo Incluyente* que presentamos en los Apartados 5. y 6. Finalmente, su “capacidad explicativa” se ha comprobado mediante el *Estudio de Casos: “El Libro Blanco de la RSE”* al que dedicamos el Apartado 7.

- b. Una mayor disponibilidad de información cuanti-cualitativa sobre temas tales como la *RSE*, esperable para el mediano plazo, posibilitará el perfeccionamiento de los avances logrados con esta primera versión de nuestro *Modelo Teórico*, así como del *esquema analítico-sistémico* propuesto, cuya potencialidad permite augurar su proyección vertical y horizontal, incluso hacia otras temáticas de características similares.
  
- c. El desarrollo de especificaciones matemáticas y econométricas, en el campo real-empírico y en tanto se incremente la disponibilidad de datos, habilitará la ejecución de análisis de regresión complementarios -los que, por la escasa extensión de las series, inicialmente deberán concentrarse en técnicas de corte transversal, de panel o longitudinal de panel-, así como de inferencias estadísticas, pruebas de hipótesis y, en general, de todos aquellos procesos enriquecedores de los resultados de esta primera versión interpretativa, generada desde la Teoría Económica y focalizada en la explicación del “presente” de la *RSE* y su impacto en el *desarrollo incluyente*.

- d. A todo ello propende el carácter de *aprendizaje continuo* que revisten los resultados obtenidos y expuestos en este informe. La aplicación del *Modelo* a diversos casos de empresas o de países, posibilitará un más consistente ajuste de los estimadores asignados a los diversos *nodos decisionales* y, consecuentemente, a los elementos de las matrices sociométricas y sus coeficientes derivados.
  
- e. Y no obstante las valiosas perspectivas sobre futuras realizaciones, cabe afirmar que las características de los logros ya alcanzados son probadamente suficientes para diseñar, evaluar y controlar políticas y estrategias en contextos micro y macroeconómicos, de acuerdo con la producción o construcción de ámbitos de *praxis* teórica orientados a la práctica científico-económica, así como mediante la ejecución de contrastes y demás pruebas de Economía Aplicada.



## *Bibliografía*



## 9. Bibliografía

- ABBÁ, G. (1992). *Felicidad, vida buena y virtud*, Eunsa, Barcelona.
- ABDOLMOHAMMADI, M. y NIXON, M., en Frederick, R.E. (1999), *A companion to Business Ethics*, Blackwell Publishers Ltd., tr. esp. *La ética en los negocios* (2001), Oxford University Press México, S.A., México
- ACCIÓN EMPRESARIAL, Chile; [www.accionempresarial.cl].
- ACCIÓN-RSE, Chile; [www.accionrse.cl].
- AGHION, P. Y HOWITT, P. (1992). “A Model of Growth through Creative Destruction”, *Econometrica*, 60, 2 (marzo), 323-351.
- AGHION, P. y HOWITT, P. (1998). *Endogenous Growth Theory*, MIT Press, Cambridge, MA.
- AGUILAR LÓPEZ, J. (2001). “Ética de la Nueva Economía”, en Fernández Agudo, J. et al. (2001): *La ética en los negocios*, Editorial Abril S.A., Barcelona.
- AGUILERA KLINK, F. (1999). *Hacia una nueva economía del agua: Cuestiones fundamentales*. Departamento de Economía Aplicada. Universidad de la Laguna. Tenerife, España. [http://habitat.aq.upm.es/boletin/n8/afagu1.html].
- ALBI, E, GONZÁLEZ-PÁRAMO, J. y ZUBIRI, I. (2000). *Economía Pública I*. 2ª. Ed., 2004, Ariel Economía. Barcelona
- ALIANZA PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (ALIARSE), México; <http://mx.groups.yahoo.com/group/ResponsabilidadSocialEmpresarial>].
- ÁLVAREZ PINILLA, A. (2001). “El concepto y medición de eficiencia productiva” en Álvarez Pinilla, A. (Coordinador): *La medición de la eficiencia y la productividad*, pp. 19-38. Pirámide. Madrid.
- ÁLVAREZ PLAZA, J. (2005). “Valoración de activos intangibles”, Doctorado en Finanzas y Empresas, UCM y UAM, DT 0503.
- ÁLVAREZ RIVAS, D. y DE LA TORRE DÍAZ, J. (2005). *100 preguntas básicas sobre la ética en la empresa*, 2da. Ed., Dykinson S.L., Madrid.

- AMARANTE, V. (1999). “Estructura del mercado financiero y estrategias bancarias en el Uruguay de los noventa”. Instituto de Economía, Serie Documentos de Trabajo n° 1/99; junio de 1999; Montevideo, Uruguay.
- ANDERSEN, P. y PETERSEN, N.C. (1993). “A procedure for ranking efficient units in Data Envelopment Analysis”. *Management Science* vol. 30, n° 10: pp. 1261-1264.
- ANDERSON, D.R., en Frederick, R.E. (1999). *A companion to Business Ethics*, Blackwell Publishers Ltd., tr. esp. *La ética en los negocios* (2001), Oxford University Press México, S.A., México.
- ARANGUREN, J. (2003). *Antropología filosófica*, Ed. McGraw-Hill, Madrid.
- ARANZADI DEL CERRO, J. (2004). «Teoría de la Acción y Fundamentos de Economía», *Procesos de Mercado: Revista Europea de Economía Política*, vol. I, n.º 2, Otoño 2004, pp. 11 a 49.
- ARGANDOÑA, A. (1989). “Relaciones entre economía y ética”, Documento de Investigación IESE, 166, Abril de 1989.
- ARGANDOÑA, A. (2003). “Sobre los sistemas de gestión ética, social y medioambiental en las empresas”, *Documento de Investigación*, IESE, Cátedra de Economía y Ética, Universidad de Navarra, abril de 2003.
- ARGANDOÑA, A. (2005). “Firm, Market Economy and Social Responsibility”, *Working Paper*, IESE, Cátedra de Economía y Ética, Universidad de Navarra, julio de 2005.
- ARGANDOÑA, A., en Fontela, E. y Guzmán, J. (2003). *Economía ética y bienestar social*, Ediciones Pirámides, Madrid.
- ARIM, R. y VALLCORBA, M. (1999): “El mercado bancario en el Uruguay de los noventa”. Instituto de Economía, Serie Documentos de Trabajo n° 2/99; junio de 1999; Montevideo, Uruguay.
- ARROW, K.J. (1951). *Social choice and individual value*, Yale University Press.
- ARROW, K.J. (1973). “Social Responsibility and Economic Efficiency”, *Public Policy*, vol. 21, Summer 1973.

- ASHAYE, T. (2001). “Recent developments in the measurement of general government output”, *Economic Trends*, n° 576.
- ASOCIACIÓN CRISTIANA DE DIRIGENTES DE EMPRESAS DEL URUGUAY;  
[<http://www.acde.org.uy>].
- ASOCIACIÓN DE DIRIGENTES DE MARKETING DEL URUGUAY (ADM);  
[<http://www.adm.com.uy>].
- ASOCIACIÓN NACIONAL DE INDUSTRIALES DE COLOMBIA (ANDI);  
[<http://www.andi.com.co>].
- ASOCIACIÓN NACIONAL DE LA EMPRESA PRIVADA - EL SALVADOR (ANEP); [<http://www.anep.org.sv>].
- ASTORI, D. et al. (2004). *Uruguay 2005- Propuestas de política económica*. Ediciones de la Banda Oriental. Montevideo, Uruguay.
- ASTORI, D.; FAROPPA, L.; MACADAR, L. y WONSEWER, I. (1982). *Cuatro respuestas a la crisis*. Ediciones de la Banda Oriental. Montevideo, Uruguay.
- AVANZI, (2004). *Green, social and ethical funds in Europe 2004*, Avanzi SRI Research [<http://www.mori.com>].
- AYALA, L., PEDRAJA, F. y SALINAS, J. (2004). “Medición de la eficiencia de los programas de renta mínima: una aplicación empírica utilizando el Análisis Envoltante de Datos”, en Rueda López, N. (Coordinadora): Evaluación de la eficiencia del sector público - Vías de aproximación, pp. 91-109. Estudios de la Fundación n° 14. Fundación de las Cajas de Ahorro. Madrid.
- BALDIN, E. y SACCONI, L. (2004). “Q-RES Standard and Guidelines for the improvement of the ethical and social performances of the organization”, [[www.ideas.org](http://www.ideas.org)], [[www.liuc.it](http://www.liuc.it)].
- BALMES, J. (1909). *El Protestantismo comparado con el Catolicismo*, T.1ro., Librería de la Vda. De Ch. Bouret, París, México.
- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (2004a). *II Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social de la Empresa*, BID, México, 2004, [<http://www.csramericas.org>].

- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (2004b). *Situación de la RSE en Latinoamérica y el Caribe*, Vincular, [<http://www.iadb.org/csramericas/doc/vincular>].
- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (2004c). *Programa para la incorporación de prácticas de RSE en las PyMEs colombianas (CO-M1003)*, Colombia, [<http://www.iadb.org>].
- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, [[www.iadb.org/etica/boletines/semanal.html](http://www.iadb.org/etica/boletines/semanal.html)].
- BANKER, R. D., CHARNES, A.; COOPER, W.W., SWART, J. y THOMAS, D.A. (1989). “An introduction to Data Envelopment Analysis with some of their models and its uses”. *Research in Governmental and Nonprofit Accounting*, vol. 5: pp. 125-163.
- BANKER, R.D. y MOREY, R.C. (1986). “Efficiency analysis for exogenously fixed inputs and outputs”. *Operations Research*, vol. 34, n° 4.
- BANKER, R.D., CHARNES, A. y COOPER, W.W. (1984). “Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis” *Management Science*, vol. 30, n° 9:1078-1092.
- BARLETT, C. y GHOSHAL, S. (1989). “Managing across borders”, *Harvard Business Review*, Boston, USA.
- BARRÁN, J. P. & NAHUM, B. (1982). *Batlle, los Estancieros y el Imperio Británico – Tomo 3 -El Nacimiento del Batllismo*, Ediciones de la Banda Oriental S.R.L., Montevideo, Uruguay.
- BARRÁN, J. y NAHUM, B. (1979). *El Uruguay del Novecientos (Batlle, los Estancieros y el Imperio Británico – Tomo 1)*, Ediciones de la Banda Oriental S.R.L., Montevideo, Uruguay.
- BARRO, R. J. (1990). “Economic Growth in a Cross Section of Countries”, *Quarterly Journal of Economics*, 106, 2 (mayo), 407-443.
- BARRO, R. J. (1991). “Economic Growth in a Cross Section of Countries”, *Quarterly Journal of Economics*, 106, 2 (mayo), 407-443.

- BAUMOL, W. (2001). *The free-market innovation machine. Analyzing the miracle of capitalism*. Princeton University, Princeton.
- BAXTER, M. (2000). “Developments in the measurement of general government output”, *Economic Trends*, n° 562.
- BÉ, D. (2002), en la presentación del *Libro Verde de la Comisión Europea – Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, 2002, ESADE, p. V.
- BECKER, G. (1995). *The Essence of Becker*, Hoover Institution Press, Stanford University, California, USA, 1995.
- BECKER, M. (2001). “The concept of routine twenty years after Nelson and Winter (1982). A review of the literature”, *mimeo*, trabajo presentado a la Conferencia EAEPE, Viena.
- BERGARA, M. (2003). *Las reglas de juego en Uruguay*. Ediciones Trilce, Montevideo, Uruguay.
- BERGER, G., REFICCO, E. y HERMELO, R. (2005). *Encuesta de Responsabilidad Social Empresarial en la Argentina – Año 2005*, TNS-Gallup y Universidad de San Andrés, Julio de 2005, [www.lasociedadcivil.org].
- BERZOSA, C., en Fontela, E. y Gúzman, J. (2003), *Economía ética y bienestar social*, Ediciones Pirámides, Madrid.
- BLANCO IBARRA, F. (2002). *Contabilidad de costes y analítica de gestión para las decisiones estratégicas*. 9ª. Ed., Deusto, Bilbao.
- BLOCKER, J. (1957). *Contabilidad de Costos*. Editorial El Ateneo. Argentina.
- BOULDING, K. (1969). “Economics as a moral science”, *American Economics Review*, vol. 59, n° 1, marzo 1969.
- BOULDING, K. (1969). “La economía como una ciencia moral”, *Crítica a la ciencia Económica*, Periferia, Buenos Aires, Argentina, 1972.
- BOULDING, K. (1991). “What is evolutionary economics?”, *Journal of Evolutionary Economics*, n.º 1, pp. 9-17.

- BOWIE, N.E., en Frederick, R.E. (1999), *A companion to Business Ethics*, Blackwell Publishers Ltd., tr. esp. *La ética en los negocios* (2001), Oxford University Press México, S.A., México.
- BRANDOLINI & HOPKINS, de AB Comunicaciones, citados por Rojas Orduña, O. I. (2004), “RSC: los casos de España, México y Argentina”, *Revista de Comunicación, Arte y Literatura*, [www.dosdoce.com].
- BUCHHOLZ, R.A. y ROSENTHAL, S.B. (1998). *Business Ethics: The Pragmatic path beyond principles to process*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- BUCHHOLZ, R.A. y ROSENTHAL, S.B., en Frederick, R.E. (1999), *A companion to Business Ethics*, Blackwell Publishers Ltd., tr. esp. *La ética en los negocios* (2001), Oxford University Press México, S.A., México.
- BUENO, E. (1998). “El capital intangible como clave estratégica de la competencia actual”, *Boletín Estudios Económicos*, nº 164.
- BURKE, L. and LOGSDON, J. M. (1996). *How corporate social responsibility pays off*, *Long Range Planning*, 29 (4), 495-502.
- BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY (BSR); [http://www.bsr.org].
- CÁCERES, R. (2005). *Oportunidades para crear empresas*, Cuadernos de Economía y Empresa, Expandora Sur, Sevilla, España.
- CACERES, R. y ROMERO LUNA, F. (2006). “Empresarios Versus Propietarios de Pequeños Negocios: Una aproximación basada en el tamaño empresarial”, en *Estudios de Economía Aplicada*, Vol. 24-2, Agosto 2006, pp. 545- 566
- CAETANO, G. y GEYMONAT, R. (1997). *La secularización uruguaya (1859-1919)*, Ediciones Santillana S.A., Montevideo, Uruguay.
- CAJIGA, J.F., Director del Programa de RSE de CEMEFI, *II Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social de la Empresa*, BID, México, 2004, p. 60, [http://www.csramericas.org].
- CALLADO MUÑOZ, F. y UTRERO GONZÁLEZ, N. (2005). “El impacto de la Responsabilidad Social Corporativa en el valor de mercado de la empresa: un análisis para el mercado español”, mimeo, *Simposio de Análisis Económico*, Murcia, Junio de 2005.



- CALLEJA, T., en el Prólogo de Gómez Pérez, Rafael (1990), *Ética Empresarial – Teoría y Casos*; Ediciones RIALP S.A., Madrid.
- CALLOIA, F.; GABRIEL, J.; HOPENHAYM, M. y LAVAGNINO, C. (1984). *La deuda externa y la crisis uruguaya*. Ediciones de la Banda Oriental. Montevideo, Uruguay.
- CAMINO, E. (2004). *Ética de la especulación financiera*, Unión Editorial S. A., Madrid.
- CANALS, J. (1994). *La internacionalización de la empresa*, IESE, McGraw-Hill, Madrid.
- CANALS, J. (2004). “La internacionalización de la empresa española”, *Papeles de Economía Española*, N° 100, Ed. Fundación de las Cajas de Ahorros, Madrid, vol. II, pp. 249-263.
- CANSINO, J. (2000). “La utilización del DEA en la determinación de la responsabilidad contable de los gestores públicos”. *Boletín del Tribunal de Cuentas*, n° 11, pp. 2-15.
- CANSINO, J. (2001). *Evaluar al Sector Público Español*. Ed. Universidades de Sevilla y Cádiz.
- CANSINO, J. (2004). “Evaluación de Políticas Públicas”. Jornada de Evaluación de Políticas Públicas, Junta de Andalucía, Centro de Estudios Andaluces y Universidad de Sevilla. Sevilla.
- CAÑIBANO, C., ENCINAR, M.I. y MUÑOZ, F.F. (2005). “*Ethical Novelty: new insights into economic change*”. Mimeo. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales Francisco de Vitoria, Madrid.
- CARBÓ VALVERDE, S. (2004). “*Sistema Financiero y Crecimiento Económico: panorama y evidencia para las regiones españolas*”. *Papeles de Economía Española* n° 101: *Dinero, Sistema Financiero y Crecimiento*. Ed. Fundación de las Cajas de Ahorros, Madrid, pp 14-32.
- CARROLL, A., en Frederick, R.E. (1999), *A companion to Business Ethics*, Blackwell Publishers Ltd., tr. esp. *La ética en los negocios* (2001), Oxford University Press México, S.A., México.

- CASS, D. (1965). "Optimum Growth in an Aggregative Model of Capital Accumulation", *Review of Economic Studies*, 32 (julio), 233-240.
- CASTILLO, A., (2005). "Resultados de la Encuesta 2005 - Guatemala" – *presentación*, [www.centrase.org].
- CAVES, (1982), citado por Canals, J.(1994): *La internacionalización de la empresa*, IESE, McGraw-Hill, Madrid.
- CELAM (2005). *Declaración por una práctica empresarial socialmente responsable en América Latina y el Caribe*, San José de Costa Rica, 11 al 14 de Abril de 2005.
- CENTRO COLOMBIANO DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL (CCRE), [http://www.ccre.org.co].
- CENTRO DE ASESORÍA LABORAL DEL PERÚ (CEDAL); [http://www.cedal.org.pe/rse/somos.htm].
- CENTRO DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO, Perú; [http://www.up.edu.pe/ciup].
- CENTRO EMPRESARIAL DE INVERSIÓN SOCIAL (CEDIS), Panamá; [http://www.cedis.org.pa]
- CENTRO MEXICANO PARA LA FILANTROPÍA (CEMEFI); [http://www.cemefi.org/preprod2/index.php]
- CENTRO PARA LA ACCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN GUATEMALA – CentraRSE; [http://www.centrase.org].
- CEPAL – CORREA, M.E., FLYNN, S. y AMIT, A. (2004). "Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: una visión empresarial", *CEPAL*, Santiago de Chile, abril de 2004, [http://www.eclac.cl].
- CHANDLER, G. (2003). "The curse of corporate social responsibility", *New Academy Review*, vol. 2, n.º 1, p. 33.
- CHARNES, A., COOPER, W.W. y RHODES, E. (1978). "Measuring the Efficiency of Decision Making Units". *European Journal of Operational Research*, 2, pp. 429-444.
- CHARNES, A., COOPER, WW, LEWIN, A. y SEIFORD, L. (1997). *Data Envelopment Analysis*. 3a. Ed., Kluwer Academic Publishers. USA.

- CHIANG, A. C. (1987). *Métodos Fundamentales de Economía Matemática*. 3ª. Ed., 1999, McGraw-Hill / Interamericana de México S.A., de C.V.. México.
- CINVE (1984). *La crisis uruguaya y el problema nacional*, Ediciones de la Banda Oriental S.R.L., Montevideo, Uruguay.
- COELLI, T. (1996). “A guide to DEAP Version 2.1: A Data Envelopment Analysis (Computer) Program”. CEPA Working Paper 96/8. Department of Econometric, University of New England, Armindale, NSW Australia.
- COLEMAN, J. (1988). “Social capital and the creation of human capital”, *American Journal of Sociology*, vol. 94, suplemento, pp. 95-120.
- COLLINS, J.C. y PORRAS, J.I. (1997). *Built to Last – Successful habits of visionary companies*, Harper-Collins Publishers Inc., New York, USA.
- COMITÉ NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA, A.C. (COMPITE), México; [<http://www.compite.org.mx>].
- COMTE-SPONVILLE, A. (2004). *Le capitalisme est-il moral?*, (Ed. en esp.) Ediciones Paidós SAICF, Buenos Aires, Argentina.
- CONFEDERACIÓN DE CÁMARAS INDUSTRIALES DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS (CONCAMIN); [<http://www.concamin.org.mx>].
- CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE CONSUMIDORES Y USUARIOS (CECU) y MINISTERIO DE SANIDAD Y CONSUMO (2004). *La opinión y valoración de los consumidores sobre la Responsabilidad Social de la Empresa en España*, [[www.ceu.es](http://www.ceu.es)].
- CONFEDERACIÓN PATRONAL DE LA REPÚBLICA MEXICANA (COPARMEX); [<http://www.coparmexdf.org.mx>].
- CONFEDERACIÓN USEM (UNIÓN SOCIAL DE EMPRESARIOS DE MÉXICO); [<http://www.usem.org.mx>]
- CONILL SANCHO, J. (2004). *Horizontes de Economía Ética*, Editorial Tecnos, Madrid.
- CONILL SANCHO, J., en Cortina Adela et al. (1997), *Rentabilidad de la ética para la empresa*, Fundación Argenteria, Madrid.

- CONSEJO COORDINADOR EMPRESARIAL DE MÉXICO (CCE); [<http://www.cce.org.mx/cce>].
- CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL, España (2005). *El proceso de creación de empresas y el dinamismo empresarial*, CES, Sesión ordinaria del Pleno del día 21 de septiembre de 2005.
- CONTHE, M. (2003). “*Del Sistema Monetario Europeo al euro*”, en *Analistas Financieros Internacionales: 1987-2003 – Integración económica y financiera en España*; García Mora A. y Valero, F. (coord.). Escuela de Finanzas Aplicadas, Madrid, pp. 57-83.
- CORTINA, A. et al. (1997). *Rentabilidad de la ética para la empresa*, Fundación Argentaria, Madrid.
- CORTINA, A.(1994). *Ética de la empresa*, Trotta, Madrid.
- CORTINA, A., en Fontela, E.y Gúzman, J. (2003), *Economía ética y bienestar social*, Ediciones Pirámides, Madrid.
- CRESPO, R. (1997). *La economía como ciencia moral*, EDUCA, Buenos Aires, Argentina.
- CSR EUROPE, DELOITTE y EURONEXT (2003). *Investing in responsible business*, CSR Europe [[www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)].
- CUERVO, Á. (2005). “La maximización del valor para el accionista versus la responsabilidad social corporativa ¿Compatibilidad?”, *Colegio de Economistas de Madrid*, nº 106, Noviembre 2005.
- DALLA COSTA, J. (1998). *The Ethical Imperative. Why Moral Leadership is Good Business*; Tr. Esp. M.A. Galmarini *El imperativo ético*, Ed. Paidós, Barcelona, 1999.
- DE GEORGE, R., en Frederick, R.E. (1999), *A companion to Business Ethics*, Blackwell Publishers Ltd., tr. esp. *La ética en los negocios* (2001), Oxford University Press México, S.A., México.
- DE GRAUWE, P. (2000). *Economics of Monetary Union*. 4a. Ed., 2000, Oxford University Press, Great Britain.

- DE POSADAS, D. (1992). *¿Dependencia económica o subdesarrollo político cultural?*, Talleres Barreiro y Ramos S.A., Montevideo, Uruguay.
- DEBREU, G (1951). “*The coefficient of resource utilization*”. *Econometrica*, 19, pp. 14-22.
- DEBREU, G. (1959). “Theory of value. An axiomatic analysis of economic equilibrium”, Cowles Foundation, Monograph n.º 17.
- DEL VIGO GUTIÉRREZ, A. (1999). «*Ética y Mercados en la Escuela de Salamanca*», en Universidad Pontificia de Salamanca, *Europa ¿mercado o comunidad?* Bibliotheca Salmanticensis Estudios 206, Publicaciones Univ. P. de Salamanca.
- DEL VIGO, A. (1999). “*Ética y Mercados en la Escuela de Salamanca*”, Universidad Pontificia de Salamanca, *Europa ¿mercado o comunidad?* Bibliotheca Salmanticensis Estudios 206, Publicaciones Universidad P. de Salamanca.
- DENIS, H. (1999). *Histoire de la pensée économique*, Presses Universitaires de France, Paris.
- DENTCHEV, N. (2005). *Integrating corporate social responsibility in business models, working paper* Ghent University, Faculteit Economie, Belgium, January 2005, [<http://econpapers.repec.org/scripts/search.asp?ft=Dentchev>].
- DERES (2005a). *Responsabilidad Social Empresaria - Manual de Primeros Pasos*; [[www.deres.org.uy](http://www.deres.org.uy)].
- DERES (2005b). *Responsabilidad Social Empresaria - Manual de Autoevaluación*; [[http://www.deres.org.uy/archivos/docs/Manual\\_Autoevaluacion.pdf](http://www.deres.org.uy/archivos/docs/Manual_Autoevaluacion.pdf)].
- DERES (2005c). *Responsabilidad Social Empresaria - Balance Social*; [<http://www.deres.org.uy/archivos/docs/Balance%20Social.pdf>].
- DESARROLLO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL (DERES), Uruguay; [<http://www.deres.org.uy>].
- DEWEY y TUFTS (1932), en Anderson, D.R.; Frederick, R.E. (1999), *A companion to Business Ethics*, Blackwell Publishers Ltd., tr. esp. *La ética en los negocios* (2001), Oxford University Press México, S.A., México.

- DIOS PALOMARES, R. (2003). “*Contrastes sobre elasticidades en el modelo de producción frontera. Un enfoque metodológico*”. Estudios de Economía Aplicada, vol. 21, n° 3, pp. 451-466.
- DOMÍNGUEZ MARTÍNEZ, J. (2004). “*La producción de servicios públicos: concepto, cuantificación y aproximación al caso español*”, en Rueda López, N. (Coordinadora): Evaluación de la eficiencia del sector público - Vías de aproximación, pp. 15-64. Estudios de la Fundación n° 14. Fundación de las Cajas de Ahorro. Madrid.
- DONALDSON, T. y DUNFEE, T., en Frederick, R.E. (1999), *A companion to Business Ethics*, Blackwell Publishers Ltd., tr. esp. *La ética en los negocios* (2001), Oxford University Press México, S.A., México.
- DOWLING, G., en Villafañe, J. (2004), *La buena reputación; claves del valor intangible en las empresas*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- DRURY, C. (1992). *Standard Costing*. Academic Press Inc. London.
- EDVINSON, L. y MALONE M. (1999). *Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*, Gestión 2000, Barcelona.
- EL-ANSARY, A. & CERNE, A. (2005). *An Integrative Framework for Evolving A Socially Responsible Marketing Strategy*, Lund Institute of Economic Research, Working Paper Series, [<http://www.econpapers.repec.org>].
- ENCICLOPEDIA URUGUAYA (1969). *El socialismo triunfante y otros escritos*, Editorial ARCA S.R.L., n° 29, Montevideo, Uruguay.
- ENCICLOPEDIA URUGUAYA (1969). *El Pensamiento de Batlle*, Editorial ARCA S.R.L., n° 34, Montevideo, Uruguay.
- ENCINAR, M.I. y MUÑOZ, F.F. (2005). “On Novelty and Economics: Schumpeter’s Paradox”, UAM, IIES Francisco de Vitoria, Madrid, España.
- ENCINAR, M.I. y MUÑOZ, F.F. (2005a). “El despliegue de los planes de acción personales y la dinámica social”, en Rubio de Urquía, R., Ureña, E.M. y Muñoz, F.F. (eds.), *Estudios de Teoría Económica y Antropología*, pp. 585-613, AEDOS-IIES Francisco de Vitoria, Unión Editorial, Madrid.

- ENCINAR, M.I. y MUÑOZ, F.F. (2005b). “On Novelty and Economics: Schumpeter’s Paradox”, *UAM, IIES Francisco de Vitoria, Madrid, España*.
- EPSTEIN, M. J. and ROY, M.-J. (2001). *Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers*, Long Range Planning, 34, 585-604.
- ETHOS – CENTRO DE ÉTICA PARA LOS NEGOCIOS, México; [<http://www.tij.uia.mx/ethos/ethos01.html>].
- EUCKEN, W. (1939). “Die Grunlagen der Nationalökonomie”, trad. esp. “Cuestiones Fundamentales de Economía Política”, *Revista de Occidente*, 1943, Madrid.
- EUROPEAN MULTI STAKEHOLDERS FORUM ON CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY – *Results, Final Forum Report*, June 2004, [[www.crseurope.org](http://www.crseurope.org)],
- E-VIEWS 4.1 (2002). Standard Edition © 1994-2002 Quantitative Micro Software.
- FAROPPA, L. (1982), en Astori, D. et al.: *Cuatro respuestas a la crisis*. Ediciones de la Banda Oriental. Montevideo, Uruguay.
- FAROPPA, L. (1982). *Políticas para una economía desequilibrada: Uruguay 1958-1981*. Ediciones de la Banda Oriental. Montevideo, Uruguay.
- FARRELL, M.J. (1957). “*The Measurement of Productive Efficiency*”. *Journal of the Royal Statistical Society, Series A*, 120, Part III, pp. 253-290.
- FERNÁNDEZ AGUADO, J. (2000). *Sobre el Hombre y la Empresa – La Dirección de Recursos Humanos y la Ética en la Empresa*, Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias, 2da. Ed., Madrid, mayo de 2000.
- FERNÁNDEZ AGUADO, J. (coord.) et al. (2001). *La ética en los negocios*, Editorial Abril S.A., Barcelona.
- FINCH, H. (2005). *La Economía Política del Uruguay Contemporáneo 1870-2000*, (2da. Ed.), Ediciones de la Banda Oriental S.R.L., Montevideo, Uruguay.
- FLORIDA, R. (2002). *The rise of the creative class*, Perseus Book Group, New York, USA.
- FONTELA MONTES, E. y GUZMÁN CUEVAS, J. (2003). *Economía ética y bienestar social*,(coordinadores), Ediciones Pirámide, Madrid.

- FONTELA, E. y GÚZMAN, J. (2003). *Economía ética y bienestar social*, Ediciones Pirámides, Madrid.
- FONTRODONA, J., en Fernández Aguado, J. et al. (2001), *La ética en los negocios*, Editorial Abril S.A., Barcelona.
- FORÉTICA (2005a). *Boletín n° 22*, 2ª quincena, julio de 2005, [[http://www.foretica.es/newsletters/index.cfm?accion=ver&new\\_id=51](http://www.foretica.es/newsletters/index.cfm?accion=ver&new_id=51)].
- FORÉTICA (2005b). Informes 2004 y 2005; [[www.foretica.es](http://www.foretica.es)].
- FORÉTICA (2006). *Informe Forética 2006 – Evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España*, Madrid, España.
- FORO PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ÉTICA (FORÉTICA), [<http://www.foretica.es>].
- FORUM EMPRESA; [<http://www.empresa.org>].
- FRANCÉS GÓMEZ, P. (2004). *Ética de los negocios - Innovación y Responsabilidad*, Editorial Desclée De Brouwer S.A., Bilbao.
- FREDERICK, R.E. (1999). *A companion to Business Ethics*, Blackwell Publishers Ltd., tr. esp. *La ética en los negocios* (2001), Oxford University Press México, S.A., México.
- FREEMAN, R.E. y PHILIPS, R.A., en Frederick, R.E. (1999), *A companion to Business Ethics*, Blackwell Publishers Ltd., tr. esp. *La ética en los negocios* (2001), Oxford University Press México, S.A., México.
- FRIEDMAN, M. (1953). “The methodology of positive economics”, *Essays in positive economics*, University of Chicago Press, Chicago.
- FRIEDMAN, M. (1962). *Capitalism and Freedom*, Chicago, University of Chicago Press.
- FRIEDMAN, M. (1970). “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”, *The New York Times Magazine*, 13 de septiembre de 1970.
- FRIEDMAN, M. (1976). *The Optimum Quality of Money and Other Essays*, Aldine.
- FUENTES QUINTANA, E. (1962). “La exportación en el desarrollo económico español”; I.C.E, junio 1962, citado por Sánchez Lissén, 1997, p. 243.



- FUENTES QUINTANA, E. (1992). “Convergencias y divergencias de la economía española con la comunitaria”, *Dirección y Progreso*, n.º 121, enero-febrero 1992, citado por Sánchez Lissén, 1997, p. 553.
- FUENTES QUINTANA, E., 1957, en Sánchez Lissén, R. (1997), *El Profesor Fuentes Quintana ante tres cambios fundamentales de la economía española*, Tesis Doctoral; Ed. Fundación CAIXAGALICIA.
- FUNDACIÓN W.K. KELLOGG; [<http://www.wkkf.org/WhoWeAre/Default.aspx>].
- FUNDACIÓN ARCOR, Argentina; [<http://www.fundacionarcor.org/entrada.html>].
- FUNDACIÓN CARVAJAL, Colombia; [[www.fundacioncarvajal.org.co](http://www.fundacioncarvajal.org.co)].
- FUNDACIÓN CORONA, Colombia; [<http://www.fundacioncorona.org.co>].
- FUNDACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS (2004). *Papeles de Economía Española, n.º 100*, Fundación de las Cajas de Ahorros, Madrid.
- FUNDACIÓN DEL EMPRESARIO CHIHUAHUENSE, México; [<http://www.fundacion.org.mx>].
- FUNDACIÓN ECOLOGÍA Y DESARROLLO, España; [<http://www.ecodes.org>].
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD (2004). *La responsabilidad corporativa y la acción social en la Memoria 2003 de las grandes empresas españolas*, Fundación Empresa y Sociedad, Madrid.
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD, Madrid, España, Informes de los años 2004 y 2005; [[www.empresaysociedad.org](http://www.empresaysociedad.org)].
- FUNDACIÓN EMPRESARIAL PARA LA ACCIÓN SOCIAL (FUNDEMÁS) (2004). *Situación actual de la Responsabilidad Social Empresarial en El Salvador*, publicación del Programa Empresa Salvadoreña para la Responsabilidad Social (EMPRESAL), Marzo de 2004, [<http://www.peru2021.org>].
- FUNDACIÓN FES, Cali, Colombia; [<http://www.fundacionfes.org>].
- FUNDACIÓN PARA LA ÉTICA DE LOS NEGOCIOS Y LAS ORGANIZACIONES (ÉTNOR); [<http://www.etnor.org>].
- FUNDACIÓN PROHUMANA, Chile; [[www.fundacionprohumana.cl](http://www.fundacionprohumana.cl)].

- FUNDACIÓN SALVADOREÑA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL (FUSADES); [<http://www.fusades.com.sv>].
- FUNDES; [[http://home.fundes.org/index\\_new.php](http://home.fundes.org/index_new.php)].
- FURLAN, S. y PROVENZALI, P. (1973). *Contabilidad de costos e informaciones extracontables*. Ed. Deusto, Bilbao.
- GALBRAITH, J.K. (1990). *Historia de la Economía* Editorial Ariel S.A. , Barcelona, España.
- GALINDO MARTÍN, M.A. (2006). “*Entrepreneurship, crecimiento económico y ética*”, en *Estudios de Economía Aplicada*, v. 24-2, Agosto 2006, Madrid, España.
- GALLEGOS ROCAFULL, J.M. (1943). *Un aspecto del orden cristiano: aprecio y distribución de la riqueza*, Ediciones del Valle, México.
- GARCÍA ECHEVERRÍA, S. (1993). “El directivo de la empresa vasca. Clave de su competitividad, Bilbao: Diputación Foral de Vizcaya”, en Cortina, A. (1997), *Rentabilidad de la ética para la empresa*, Fundación Argentaria, Madrid.
- GARCÍA MARZÁ, D. (1997). “Del Balance Social al Balance Ético”, en Cortina A. (1997), *Rentabilidad de la ética para la empresa*, Fundación Argentaria, Madrid.
- GARCÍA VALDERRAMA, T. (1996). *La medida y el control de la eficiencia en las instituciones universitarias*. Sindicatura de Cuentas de Valencia. Valencia.
- GARCÍA, G. (2004). Vicepresidente de SOFOFA, *II Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social de la Empresa*, BID, México, 2004, p. 148, [<http://www.csramericas.org>].
- GARCÍA-VAQUERO, V. (2001). “*La integración de los mercados de renta variable europeos: desarrollos recientes*”. Boletín Estadístico – Octubre 2001, Banco de España.
- GARRALDA, J., Vicedecano del Instituto de Empresa (2004), *Observatorio de la Acción Social de la Empresa en España*, Informe 2004.
- GARRIGA, E. y MELÉ, D. (2004). “Corporate social responsibility: mapping the territory”, *Journal of Business Ethics*, n.º 53.

- GENERACIÓN EMPRESARIAL, Chile; [www.generacionempresarial.cl].
- GHEMAWAT, P. (2003). “Semi-globalization and international business strategy”, *Journal of International Business Studies*, Marzo 2003, pp. 138-152.
- GHOSHAL, S. (2005). “Bad management theories are destroying good management practices”, *Academy of Management Learning & Education*, vol. 4, nº 1, pp. 75-91.
- GILDER, G. (1984). *The Spirit of Enterprise*; Simon & Schuster, Inc.; trad. esp. (1986), *El espíritu de empresa*, Espasa-Calpe S.A., Madrid.
- GIOMI, C. (2004). *II Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social de la Empresa*, BID, México, 2004, [http://www.iadb.org/csramericas/2004/sections\_sp/publicaciones.asp].
- GLOBAL COMPACT, [http://www.pactomundial.org]; [www.rolac.unep.mx/agenda21].
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM (2005). Informe Ejecutivo 2005.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2002). *Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad*, v. esp. Fundación Entorno, Madrid, [http://www.fundacionentorno.org].
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE; [www.globalreporting.org].
- GODFREY, P.C. (2005). “The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective”, *Academy of Management Review*, 30: 4, pp. 777-798.
- GOLANY, B. y ROLL, Y. (1997). “*Incorporating standards via DEA*”, en Charnes et. al.: *Data Envelopment Analysis*, pp. 313-328. 3a. Ed., Kluwer Academic Publishers. USA.
- GÓMEZ BEZARES, F. (2001). *Ética, economía y finanzas*, Gobierno de La Rioja, La Rioja.
- GÓMEZ LEMUS, M.A. (2004). “La RSE, una alternativa para mejorar los niveles de vida de una sociedad y sus limitaciones”, *XII Conferencia Anual de Ética, Economía y Dirección*, Úbeda (Jaén), Junio de 2004.

- GÓMEZ PÉREZ, R. (1990). *Ética Empresarial – Teoría y Casos*; Ediciones RIALP S.A., Madrid.
- GONZÁLEZ FIDALGO, E. (2001). “*La estimación de la eficiencia con métodos no paramétricos*”, en Álvarez Pinilla, A. (Coordinador): *La medición de la eficiencia y la productividad*, pp. 139-166. Pirámide. Madrid.
- GONZÁLEZ-PÁRAMO, J.M., en Muñoz Machado, S. et al. (2000): *Las estructuras del bienestar en Europa*, Fundación ONCE, Madrid.
- GOROSQUIETA, J. (1996). *Ética de la empresa – Teoría y casos prácticos*, Ediciones Mensajero S.A., Bilbao, España.
- GRANDA, G. (2006), Director General de Forética; [<http://www.foretica.es>].
- GREEN, R., en Frederick, R.E. (1999), *A companion to Business Ethics*, Blackwell Publishers Ltd., tr. esp. *La ética en los negocios* (2001), Oxford University Press México, S.A., México.
- GREENE, W.H. (2000). *Econometric Analysis*. 4a. Ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, New York.
- GREENE, W.H. (2001). “*La separación de la eficiencia técnica y asignativa*”, en Álvarez Pinilla, A. (Coordinador): *La medición de la eficiencia y la productividad*, pp. 95-112. Pirámide. Madrid.
- GROSSMAN, G.M. y HELPMAN E. (1991). *Innovation and Growth in the Global Economy*, Cambridge, MA, MIT Press.
- GRUPO DE INSTITUTOS, FOUNDAÇÕES E EMPRESAS (GIFE); [<http://www.gife.org.br>].
- GUILLÉN PARRA, M. (2006). *Ética en las organizaciones – Construyendo confianza*, Pearson Educación, S.A., Madrid.
- GUJARATI, D. N. (2004). *Basic econometrics (2003)*. 4ª. Ed., Trad. Esp.: *Econometría*, 2004, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V. México.
- HABERMAS, J. (1975). *Problemas de legitimación del capital tardío*, Buenos Aires, Amorrortu.
- HALBWACHS, M. (1938). *Las clases sociales*, (Ed. en esp.) Fondo de Cultura Económica, México, 1950.

- HAND, J. y LEV, B. (2003). *Intangible Assets. Values, Measures, and Risks*, Oxford University Press, Oxford y New York.
- HANSEN, (1992). “A Multidimensional Scale for Measuring Business Ethics: A Purification and Refinement”, *Journal of Business Ethics*, 11 (7).
- HARVARD BUSINESS REVIEW, (2003). *Harvard Business Review on Corporate Ethics*; Harvard Business School Press, Boston, MA.
- HARVARD BUSINESS REVIEW, (2003). *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*; Harvard Business School Press, Boston, MA.
- HASLAM, P.A. (2004). “The «Animal Spirits» of Development - How Is Corporate Social Responsibility Faring in Latin America?”, *Revista Futuros*, nº 6, 2004, vol. II, [<http://www.revistafuturos.info>].
- HAYEK, F. (1946). *The road to serfdom (Camino de servidumbre)* Editorial Revista de Derecho Privado, Madrid.
- HAYEK, F. (1988). *The Fatal Conceit: The Errors of Socialism*. Routledge, Londres 1988; Trad. esp. L. Reig Albiol, Unión Editorial, Madrid, 1990.
- HERNÁN CÁRDENAS, J. (2003). “Responsabilidad Social del Empresario: de dónde venimos, para dónde vamos”, *presentación*, Seminario Internacional “Acciones, hechos y datos por una gestión social responsable”, Medellín, Colombia, Junio de 2003.
- HICKS, J.R. (1939). *Value and capital: an inquiry into some fundamental principles of economic theory*, Clarendon Paperbacks, Oxford.
- HILL & KNOWLTON, en Rodrigues, R. y Portilho, L. (2005): “Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa no Brasil”, CIES, Universidad de Barcelona, marzo de 2005, [<http://www.mes-d.net/grupcies/Html/boletin>].
- HOFESTEDE, G. y Bond, M. (1984). “Hofestede’s Culture Dimensions: An Independent Validations Using Rokeach’s Value Survey”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, nº15.
- HUERTA DE SOTO, J. (2004). “La Teoría de la Eficiencia Dinámica”, *Procesos de Mercado: Revista Europea de Economía Política*, vol. I, nº 1, Primavera 2004, pp. 11- 71.

- HUME, D. (1739). *A Treatise on Human Nature*, Selby-Bigge LA (ed.) 2da. ed., Clarendon Press, Oxford, 1978.
- HUPPERTS, P. (2005). “Responsabilidad Social Empresarial en los países del Sur: el otro contexto”, *Alianza Global Jus Semper*, [<http://www.jussemper.org>].
- HUSTED, B.W. y ALLEN, D.B. (2000). “Is it Ethical to Use Ethics as a Strategy?”, *Journal of Business Ethics*, n.º 27, pp. 21-31.
- IGLESIAS, E. (2000). *Foreign Direct Investment Versus Other Flows to Latin America Preliminary Remarks*, OCDE – BID, Noviembre de 2000.
- IMPULSA, México; [<http://www.impulsa.org.mx>].
- INCAE, [<https://www.incae.ac.cr/ES/acerca>].
- INSTITUTO ARGENTINO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (IARSE) (2005). *Editorial: ¿Y por casa cómo andamos?*, diciembre de 2005, [<http://www.iarse.org>].
- INSTITUTO ARGENTINO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (IARSE), (2004). *Mitos y verdades de la RSE*, octubre de 2004, [[www.iarse.org](http://www.iarse.org)]; [[www.peru2021.org](http://www.peru2021.org)].
- INSTITUTO BRASILEIRO DE ANALISES SOCIAIS E ECONOMICAS, (IBASE), (2005). *Balance Social*; [<http://www.ibase.org.br>].
- INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIALES (1970). *Uruguay: Poder, Ideología y Clases Sociales*, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, Montevideo, Uruguay.
- INSTITUTO ETHOS, DE EMPRESAS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL; [<http://www.ethos.org.br>].
- IÑARRITU, B. (2005). “El reto de la internacionalización empresarial en el entorno europeo”, *Boletín de Estudios Económicos*, Asociación de Licenciados de la Universidad Comercial de Deusto, v. LX, agosto 2005, n.º 185.
- IPES, (2004). *Observatorio de la inversión socialmente responsable en España 2003*, Instituto Persona, Empresa y Sociedad, ESADE, Barcelona.
- IZQUIERDO, G. (2000). “Entre el fragor y el desconcierto. Economía, ética y empresa en la era de la globalización”, *Biblioteca Breve*, caps. 1 y 2, Madrid.

- JENOFONTE (1966). *Económico*, Madrid, edición, traducción y notas por Juan Gil, Sociedad de Estudios y Publicaciones.
- JENSEN, M.C. (2001). "Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function", *Journal of Applied Corporate Finance*, nº 14.
- JONES, C.I. (1997). "On the Evolution of the World Income Distribution", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 11, nº 3, Summer, pp. 19-36.
- JONES, C.I. (1997). *Introducción al crecimiento económico*, Pearson Educación, México.
- JONES, M. A. (1992). *American Immigration*, 2nd. Ed., The University of Chicago Press, Chicago, USA.
- JUAN PABLO II (1991). *Sobre la cuestión social*; Carta Encíclica del Sumo Pontífice, 1º de mayo 1991, Catholic.net; cap. 12, IV –La propiedad privada y el destino universal de los bienes, 35.
- KANT, I. (2004). "Crítica de la razón práctica", *Biblioteca de Filosofía*, Mestas Ediciones, Madrid.
- KAPLAN, A. y PÉES BOZ, E.S. (2003). "La Función de Producción Alternativa – *Hacia los Costes del Potencial*". VIII Congreso Internacional de Costes - Instituto Internacional de Costes y Asociación Uruguaya de Costes. Punta del Este, Uruguay.
- KAPLAN, R. y ANDERSON, S. (2004). "Time-Driven Activity-Based Costing". *Harvard Business Review*, vol. 82, nº 11, Noviembre de 2004.
- KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (2000). *Cuadro de Mando Integral*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (2004). *Mapas Estratégicos*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- KEYNES, J.M. (1936). *Teoría General de la ocupación, el interés y el dinero*, F.C. Económica, décima reimp., México, 1987.
- KIRZNER, I. (1992). "Economic planning and the knowledge problem", *The meaning of the market process*, Routledge, London.

- KIRZNER, I. (1997). *How Markets Work: Disequilibrium, Entrepreneurship and Discovery*, Londres, Institute of Economic Affairs (IEA), Hobart Paper, n.º 133.
- KLIKSBERG, B. (2002). *Hacia una economía con rostro humano*, Fondo de Cultura Económica, 2da. Ed., Argentina.
- KNIGHT, F. (1947). *Riesgo, incertidumbre y beneficio*, M. Aguilar Editores, Madrid.
- KOOPMANS, T.C. (1957). *Three Essays on the State of Economic Science*. McGraw Hill, New York.
- KOOPMANS, T.C. (1965). "On the Concept of Optimal Economic Growth", *The Econometric Approach to Development Planning*, Amsterdam, North Holland.
- KPMG (2005). *International survey of corporate responsibility reporting 2005*, KPMG, Rotterdam.
- LANGLOIS, C.C. y Schlegelmich, B. (1990). "Do corporate codes of ethics reflect national character? Evidence from Europe and the United States", *Journal of International Business Studies*, nº 21 (4), pp. 519-539.
- LARIOS SANTILLÁN, H. (2004). *II Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social de la Empresa*, BID, México, 2004, p. 60, [<http://www.csramericas.org>].
- LAZZARINI, M. (2004). *II Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social de la Empresa*, BID, México, septiembre de 2004, p. 21, [<http://www.csramericas.org>].
- LEIBENSTEIN, H. (1968). "Entrepreneurship and Development", Harvard University, American Economic Association, *American Economic Review*, Vol. 58, Nº 2, pp. 72-83.
- LEV, B. (2001). *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*, The Brooking Institution Press, Washington D.C.
- LICANDRO, G. y LICANDRO, J. A. (comp.) (2004). *Una agenda de reformas para el sistema financiero uruguayo*. Centro mundial de Investigación para la Paz – Universidad para la Paz, Montevideo, Uruguay.
- YIN, R.K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA,



- LLANO, C. (1994). *El postmodernismo en la empresa*, McGraw-Hill, México.
- LLENA et al., 2005. “Environmental disclosures and compulsory accounting standards: The case of Spanish annual reports”, *Business, Strategy and the Environment* – aceptado, *en prensa*.
- LOPEZ ROA, A., ESTEBAN GARCÍA, J. y COLL SERRANO, V. (2003). “Competitividad y eficiencia”. *Estudios de Economía Aplicada*, vol. 21, n° 3, pp. 423-450.
- LÓPEZ, A., en Villafañe, J. (2004), *La buena reputación; claves del valor intangible en las empresas*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- LORENZO, F. y ABOAL, D. (2004). “Los equilibrios y las políticas macroeconómicas”, en Astori, D. et al.: *Uruguay 2005- Propuestas de política económica*. Ediciones de la Banda Oriental. Montevideo, Uruguay.
- LOW, J. y COHEN, P., en Villafañe, J. (2004), *La buena reputación; claves del valor intangible en las empresas*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- LOZANO AGUILAR, J.F. (2000a), “The Spanish Code for Good Corporate Governance (Olivencia Report): An Ethical Analysis”, *Journal of Business Ethics*, n° 27, pp. 175-180.
- LOZANO AGUILAR, J.F. (2001). “Proposal for a model for the elaboration of ethical codes based on discourse ethics”, *Business Ethics: A European Review*, v. 10, n° 2, abril 2001, Blackwell Publishers, Oxford, UK.
- LOZANO AGUILAR, J.F. (2004). *Códigos éticos para el mundo empresarial*, Editorial Trotta, S.A., Madrid.
- LOZANO AGUILAR, J.F. y SIURANA, J.C. (2000b). “Las comisiones éticas como mecanismo de integración de la ética en las organizaciones”, *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, n° 5, Fundación ETNOR, Valencia.
- LOZANO AGUILAR, J.F., en Cortina, A. et al, 1997, *Rentabilidad de la ética para la empresa*, Fundación Argentaria, Madrid.
- LOZANO SOLER, J.Ma. (1999), en Lozano Aguilar, J.F. (2004), *Códigos éticos para el mundo empresarial*, Editorial Trotta, S.A., Madrid.

- LOZANO SOLER, J.Ma. (2002), en comentario introductorio al *Libro Verde de la Comisión Europea – Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*.
- LOZANO SOLER, J.Ma., en Cortina, A. (1997), *Rentabilidad de la ética para la empresa*, Fundación Argentaria, Madrid.
- LOZANO, B., MIGUEL, A. y PINDADO, J. (2001): “Determinantes financieros de los activos intangibles”, *Revista de Economía Aplicada*, vol. IX, invierno, pp. 62-84.
- LOZANO, J.Ma. (2004). “*What is a successful company? A path to understanding accountability*”, G. G. Brenkert, ed., *Corporate Integrity and Accountability*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- LOZANO-VIVAS, A. y PASTOR, J. T. (2005). *¿Actúan la Eficiencia y las condiciones de entorno como barreras a la entrada para el desarrollo transfronterizo de la actividad bancaria en Europa?*. Mimeo; II Congreso de Eficiencia y Productividad; EFIUCO, Córdoba, Mayo de 2005.
- LUCAS, R. (2002). *Lectures on Economic Growth*, Harvard University Press, Cambridge, MA, USA.
- LUCAS, R.E., Jr. (1988). “On the Mechanics of Development Planning”, *Journal of Monetary Economics*, n.º 22, 1 (julio), pp. 3-42.
- MACEDO, L. (2004). “*Regulation, competition and ownership in electricity distribution companies: the effects on efficiency*”. Department of Economics, City University, Northampton Square, London.
- MACHAN, T.R., en Frederick, R.E. (1999), *A companion to Business Ethics*, Blackwell Publishers Ltd., tr. esp. *La ética en los negocios* (2001), Oxford University Press México, S.A., México.
- MADDALA, G. S. (1996). *Introduction to Econometrics*. 2ª. Ed. Trad. Esp.: *Introducción a la Econometría*. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México.
- MALINVAUD, E. (1999). *Leçons de théorie microéconomique*, 4ª edition, Dunod, Paris.

- MANKIW, N.G., ROMER D. y WEIL, D.N. (1992). “A Contribution to the Empirics of Economic Growth”, *Quarterly Journal of Economics*, 107, 2 (mayo), pp. 407-437.
- MARGOLIS, J. y WALSH, J.P. (2003). “Misery loves companies: rethinking social initiatives by business”, *Administrative Science Quarterly*, n.º 48, pp. 268-305.
- MARTÍN, I. (2005). “The Boston Consulting Group”, *Colegio de Economistas de Madrid*, n.º 106, Noviembre 2005.
- MARTÍNEZ-ECHEVARRÍA, M.A. (2003a). “Los orígenes de la Teoría de la Empresa”, *Cuadernos Empresa y Humanismo*; Universidad de Navarra.
- MARTÍNEZ-ECHEVARRÍA, M.A. (2003b). “Hacia una nueva teoría de la empresa”, *Cuadernos Empresa y Humanismo*; Universidad de Navarra.
- MAUDOS, J. y PÉREZ, F. (2004). “Convergencia, Integración y Competencia en los Mercados Financieros Europeos”. *Papeles de Economía Española* n.º 101: *Dinero, Sistema Financiero y Crecimiento*. Ed. Fundación de las Cajas de Ahorros, Madrid, pp. 114-136.
- MCALEER, S. (2003). “Friedman’s Stockholder Theory of Corporate Moral Responsibility”, *Teaching Business Ethics*, n.º 7, pp. 437-451.
- MCMAHON, T.F. (1999), en Frederick, R.E. (1999), *A companion to Business Ethics*, Blackwell Publishers Ltd., tr. esp. *La ética en los negocios* (2001), Oxford University Press México, S.A., México.
- MELÉ, D. (1999). “La moral de los negocios en la escuela de Salamanca: ¿qué puede aportar la empresa actual?”, en Universidad Pontificia de Salamanca, *Europa ¿mercado o comunidad?* Bibliotheca Salmanticensis Estudios 206, Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca.
- METCALFE, J.S. (2004). “The entrepreneur and the style of modern economics”, *Journal of Evolutionary Economics*, n.º 14, pp. 157-175.
- MEYER, S. en Villafañe, J. (2004). *La buena reputación; claves del valor intangible en las empresas*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES DE ESPAÑA, [[www.mtas.es/empleo/economia-soc](http://www.mtas.es/empleo/economia-soc)].

- MISES, L. (1949). *Human Action. A Treatise on Economics*, 1a. ed. 1949, Yale University Press; Trad. esp. J. Reig Albiol, Unión Editorial, Madrid, 1995.
- MISHRA, A. (2000). “Los límites del Estado del Bienestar”, en Muñoz Machado, S. et al. (2000), *Las estructuras del bienestar en Europa*, Fundación ONCE, Madrid.
- MONEVA, J.M. (2005). “Información corporativa y desarrollo sostenible”, *Colegio de Economistas de Madrid*, nº 106, Noviembre 2005.
- MONEVA, J.M. (2005). “Información sobre RSC –Situación y Tendencias, Revista Asturiana de Economía Nº 34, septiembre-diciembre 2005.
- MONTUSCHI, L. (2004). “Ética, economía y negocios. Consideraciones respecto de la responsabilidad social de las empresas, CEMA, Argentina.
- MORATALLA, A.D., en Cortina, A. et al. (1997), *Rentabilidad de la ética para la empresa*, Fundación Argentaria, Madrid.
- MORGAN, C. (1990). *Imágenes de la organización*, Madrid.
- MUÑIZ PÉREZ, M. (2001). “Introducción de variables de control en modelos DEA”, en Álvarez Pinilla, A. (Coordinador): *La medición de la eficiencia y la productividad*, pp.197-217. Pirámide. Madrid.
- MUÑOZ MACHADO, S. et al. (2000). *Las estructuras del bienestar en Europa*, Fundación ONCE, Madrid.
- NELSON, R. & WINTER, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts and London, England.
- NEWTON, L., en Frederick, R.E. (1999), *A companion to Business Ethics*, Blackwell Publishers Ltd., tr. esp. *La ética en los negocios* (2001), Oxford University Press México, S.A., México.
- NIETO, M. (2005a). “¿Por qué adoptan criterios de R.S.C. las empresas españolas?”, *Colegio de Economistas*, enero de 2005, Madrid.
- NIETO, M. (2005b). *Colegio de Economistas*, n.º 106, noviembre de 2005, Madrid.
- NOMEN, E. (2005). “Los activos de Propiedad Industrial y la creación de valor económico”, ESADE, [<http://wipo.int/edocs/lac/es>].

- NORTH, D. (1981). *Structure and Change in Economic History*, W.W. Norton & Company Inc., New York, USA.
- NORTH, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, New York, USA.
- NORTH, D.C. (1999). *Understanding the Process of Economic Change*, Londres, Institute of Economic Affairs (IEA).
- NOTARO, J. (2004). “*Dos aspectos de las políticas para el crecimiento y la distribución*”, en Astori, D. et al.: *Uruguay 2005- Propuestas de política económica*. Ediciones de la Banda Oriental. Montevideo, Uruguay.
- NUNAMAKER, T.R. (1985). “*Using Data Envelopment Analysis to measure the efficiency of non-profit organizations: A critical evaluation*”, *Managerial & Decision Economics*; vol. 6, n° 1: pp. 50-58.
- OCDE – Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, [<http://www.oecd.org>].
- OCDE (1999). *Codes of Corporate Conduct: An Inventory*, mayo de 1999, [<http://www.oecd.org>].
- OLCESE SANTONJA, A. (2003). *Estudio para la mejora del gobierno corporativo: la transparencia informativa y los conflictos de interés*, Recoletos Grupo de Comunicación, S.A., Madrid.
- ONTIVEROS, E. (2003). “*Un sistema financiero internacional en transición: integración y vulnerabilidad*”, en *Analistas Financieros Internacionales: 1987-2003 – Integración económica y financiera en España*; García Mora A. y Valero, F. (coord.). Escuela de Finanzas Aplicadas, Madrid, pp. 9-21.
- ONTIVEROS, E. y VALERO, F. (2004). “*La transformación de los Mercados de Valores*”. *Papeles de Economía Española* n° 100: *25 años de información económica*. Ed. Fundación de las Cajas de Ahorros, Madrid, pp. 246-265.
- ONU – Organización de las Naciones Unidas; *Objetivos de Desarrollo del Milenio*, [<http://www.un.org/spanish/millenniumgoals>].
- ORLIZKY, M. et al. (2003). “*Corporate social and financial performance: A meta-analysis*”, *Organization Studies*, n.º 24, pp. 403-441.

- PABLO-ROMERO, M. y GÓMEZ-CALERO, P. (2005). “Análisis por provincias de la contribución del Capital Humano a la producción nacional en la década de los noventa”, Working Paper-Ivie, WP-EC 2005-14, Universidad de Sevilla, Dpto. de Teoría Económica y Economía Política.
- PABLO-ROMERO, M. y GÓMEZ-CALERO, P. (2005). “Análisis por provincias de la contribución del Capital Humano a la producción nacional en la década de los noventa”, Working Paper-Ivie, WP-EC 2005-14, Universidad de Sevilla, Dpto. de Teoría Económica y Economía Política.
- PACTO GLOBAL – PANAMÁ; [<http://www.undp.org.pa/pnudpanama/pacto/nace.html>].
- PALADINO, M. y MOHAN, A. (2002). “Tendencias de la Responsabilidad Social Empresarial en Argentina”, *Documentos de Investigación*, IAE-Universidad Austral, Junio 2002.
- PASTIN, M. (1986). *The Hard Problems of Management: Gaining the Ethics Edge*; Jossey Bass, Los Ángeles.
- PASTOR, J. (2000). “Global efficiency measures in DEA”. II Oviedo Workshop. Mayo 2000.
- PEDRAJA, F. y SALINAS, J. (2004). “La evaluación de la eficiencia en el sector público mediante aproximaciones no paramétricas: algunas reflexiones metodológicas”, en Rueda López, N. (Coordinadora): Evaluación de la eficiencia del sector público - Vías de aproximación, pp. 65-89. Estudios de la Fundación nº 14. Fundación de las Cajas de Ahorro. Madrid.
- PEDRAJA, F., SALINAS, J. y SMITH (1999). “On the quality of the Data Envelopment Analysis”, *Journal of the Operational Research Society*, vol. 50, nº 6: pp. 636-644.
- PEDRAJA, F., SALINAS, J. y SUÁREZ, J. (2001). “La medición de la eficiencia en el sector público”, en Álvarez Pinilla, A. (coord.): La medición de la eficiencia y la productividad, pp. 243-265.
- PEDROSA, M. (2003). *Los mercados financieros internacionales y su globalización*. Editorial AC, International Thomson Editores Spain Paraninfo, S.A., Madrid, España.

- PÉES BOZ, E. S. et al. (1975). *50 años de la Bolsa de Valores en el Uruguay*. Bolsa de Valores de Montevideo, Uruguay.
- PÉES BOZ, E. S. (2003). *Un Puente Milenario - Evolución de la Economía en la Historia*. Editorial Melibea, Montevideo, Uruguay.
- PÉES BOZ, E.S. (2004). “Teoría Económica y empresa: la empresarialidad, la dinámica ética y el empresario”, Colegio de Economistas, Contadores y Administradores del Uruguay, Montevideo, Uruguay.
- PÉES BOZ, E. S. (2005a). *Adam Smith y su mano invisible: Mercado y Envolverte Ética*. Universidad de Sevilla; Dpto. de Teoría Económica y Economía Política, Mimeo.
- PÉES BOZ, E.S. (2005b). “La medición de la eficiencia a través de funciones frontera y de la contabilidad analítica”, *Congreso EFIUCO*, Córdoba, España.
- PÉES BOZ, E.S. (2005c). “Contraste entre la evolución y coyuntura de los sistemas financieros de España y Uruguay”, *mimeo*, Universidad de Sevilla, Dpto. de Teoría Económica y Economía Política, Junio de 2005.
- PÉES BOZ, E.S. (2005d). “La integración sistémica de las Funciones Frontera y de la Contabilidad de Gestión en la Administración Pública”. *IX Jornadas de Contabilidad de Costes y Gestión*. Universidad de Valencia, Valencia, España, Junio de 2005.
- PÉES BOZ, E.S. (2006). *RSE: Análisis Económico en el espacio iberoamericano*, Trabajo de Investigación para la obtención del DEA, Universidad de Sevilla, Dpto. de Teoría Económica y Economía Política, Enero de 2006.
- PÉES BOZ, E.S., GÓMEZ-CALERO, P. y PABLO-ROMERO, M. (2005c). “Capital Humano y Crecimiento – Estimaciones alternativas por provincias españolas en la década de los 90”, XXI Reunión Regional, Alcalá de Henares, España, Noviembre 2005.
- PEINADO VARA, E. (2004). “Responsabilidad Social de la Empresa: ¿Costo o Beneficio?”, *presentación*, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Santa Cruz, Bolivia, 24 de agosto de 2004.
- PERÚ 2021; Proyecto Cadena Productiva Sostenible Perú 2021 (CADENA); [<http://www.peru2021.org>].

- PHELPS, E.S. (1966). *Golden Rules of Economic Growth*, New York, Norton.
- PINA, V. y TORRES, L. (1996). “*La eficiencia de los hospitales públicos. El método DEA*”. Auditoría Pública. Revista de los Órganos Autonómicos de Control Externo, n° 4.
- PLEON (2005). *Accounting for Good: the Global Stakeholder Report 2005. The Second Worldwide Survey on Stakeholder Attitudes to CSR Reporting*, Amsterdam and Bonn, septiembre 2005.
- POLGAR, J. (2004). “*Crisis bancarias y regulaciones – Algunas claves para el nuevo marco regulatorio de la intermediación financiera*”, en Licandro, G. y Licandro, J. A. (comp.): *Una agenda de reformas para el sistema financiero uruguayo*. Centro mundial de Investigación para la Paz – Universidad para la Paz, Montevideo, Uruguay.
- PORTER, M. (2003). “CSR – a religion with too many priests?”, *European Business Forum*, [www.ebffonline.com].
- PORTER, M. y KRAMER, M. (2002). “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, *Harvard Business Review*, diciembre 2002.
- PRAHALAD, C.K. y HAMMOND, A. (2002). “Serving the world’s poor, profitably”, *Harvard Business Review*, vol. 80, n° 9, pp. 48-57.
- PRESTON, L. y O’BANNON, D. (1998). “The corporate social - financial performance relationship. A typology and analysis”, *Business and Society*, n.º 36, pp. 419-429.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2003a). “Responsabilidad social corporativa: tendencias empresariales en España”, PWC, Madrid.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2003b). *6<sup>th</sup> annual global CEO survey. Leadership, responsibility and growth in uncertain times*; [www.pwc-global.com].
- PRUIJN, J. (2004). *II Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social de la Empresa*, BID, México, 2004, p. 67, [http://www.csramericas.org].
- PUGÈS, L.M. (1970). *Economía, Beneficio y Ética*, Editorial Hispano Europea, Barcelona; cita *La constitution Pastorale Gaudium et Spes*, París, 1966, 31, 3.



- QUINN, R.E. y Rohrbaugh, J. (1983). “A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis”, *Management Science*, n.º 29 (3).
- RAMOS HIDALGO, E. (2001). “La ética del marketing: importancia de la ética y responsabilidad social para la efectividad organizacional”, *Tesis doctoral*, Caja San Fernando, Sevilla.
- RAMSEY, F. (1928). “A Mathematical Theory of Saving”, *Economic Journal*, n.º 38, (diciembre), pp. 543-559.
- RAWLS, J. (1975). “Fairness to Goodness”, *Philosophical Review*, nº 82.
- RAWLS, J. (2002). *Teoría de la Justicia*, Fondo de Cultura Económica, Madrid.
- RAYNARD, P. & FORSTATER, M. (2002). *Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries*, United Nations Industrial Development Organization, Vienna; Husted, B.W. & Allen, D.B. (2000): *Is it Ethical to Use Ethics as a Strategy?*, *Journal of Business Ethics*, 27.
- REBELO, S. (1991). “Long-Run Policy Analysis and Long-Run Growth”, *Journal of Political Economy*, n.º 99, 3 (junio), pp. 500-521.
- RED DE RESPONSABILIDAD SOCIAL, Perú; [<http://www.responsabilidadsocialperu.org>].
- RED PUENTES - PERÚ; [<http://www.cedal.org.pe>].
- REGIL CASTILLA, Á. (2005). “El futuro de la RSC reflejará la salud de la sociedad: Ponderando la evolución de la RSC”, Noviembre de 2005, [<http://www.jussempere.org>].
- REICH, R.B. (1993). *El trabajo de las naciones – Hacia el Capitalismo del siglo XXI*, Javier Vergara Editor S.A., Buenos Aires, Argentina.
- REISS, L., VELJANOVICH, R. y FIO, F. (2002). “La Responsabilidad Social Empresarial en Argentina – Ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires”, *Decisión Consultores*, [<http://www.alianzas.org/archivos/documentos/estudiodecision.pdf>].
- REPÚBLICA AFAP S.A., Uruguay; [<http://www.rafap.org.uy>].

- RESICO, M. (2004). “Una perspectiva ética en la evolución de la empresa”, *mimeo*, Universidad Católica Argentina (UCA), Coordinación del Programa de Análisis de Coyuntura, [www2.uca.edu.ar].
- RHONHEIMER, M. (2000). “La perspectiva de la moral”, *Fundamentos de la ética filosófica*, Rialp, Madrid.
- RODRIGUES, R. y PORTILHO, L. (2005). “Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa no Brasil”, CIES, Universidad de Barcelona, marzo de 2005, [http://www.mes-d.net/grupcies/Html/boletin].
- RODRÍGUEZ BRAUN, C. (2004a). Traducción española y estudio preliminar de Smith, Adam (1759), *The theory of moral sentiments*, Alianza Editorial S.A., Madrid.
- RODRÍGUEZ BRAUN, C. (2004b). Versión española y estudio preliminar de Smith, Adam (1776), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Alianza Editorial S.A., Madrid.
- RODRÍGUEZ GARCÍA-BRAZALES, A. (2002). “Austrian Economics as a Progressive Paradigm”, *The Review of Austrian Economics*, n° 15.
- RODRÍGUEZ LUÑO, A. (2001). *Ética General*, Eunsa, Pamplona.
- ROJAS ORDUÑA, O.I. (2004). “RSC: los casos de España, México y Argentina”, *Revista de Comunicación, Arte y Literatura*, [www.dosdoce.com].
- ROMER, P. (1986). “Increasing Returns and Long-Run Growth”, *Journal of Political Economy*, n.º 94, 5 (octubre), pp. 1002-1037.
- ROMER, P. (1987). “Growth Based on Increasing Returns Due to Specialization”, *American Economic Review*, n.º 77, 2 (mayo), pp. 56-62.
- RÖPKE, W. (1937). *Die Lehre von Wirtschaft*, 1ra. Ed. 1937, Julius Springer, Viena, 11a. 1968, Eugen Rentsch Verlag, Erlenbach-Zurich, trad. Esp. José Ma. Jimeno, *La Teoría Económica*, Unión Editorial, Madrid, 1989.
- ROSENTHAL, S.B. y BUCHHOLZ, R.A., en Frederick, R.E. (1999), *A companion to Business Ethics*, Blackwell Publishers Ltd., tr. esp. *La ética en los negocios* (2001), Oxford University Press México, S.A., México.

- RUBIO DE URQUÍA, R. & UREÑA, E. (1994) (editores). *Economía y Dinámica Social – Reflexiones acerca de la acción humana ante un nuevo ciclo histórico*, Unión Editorial, Universidad Pontificia Comillas, Madrid, España.
- RUBIO DE URQUÍA, R. (1994). “Ética, Eficiencia y Mercado, en Melé, D. (ed.) *Ética, Mercado y Negocios*; pp. 49-71, EUNSA, Pamplona.
- RUBIO DE URQUÍA, R. (1998). “A short note on the anthropological foundation of economic science”, en John-Peter Pham (ed.) *Centessimus Annus, Assessment and Perspectives for the Future of Catholic Social Doctrine*, pp. 165-173, Libreria Editrice Vaticana, Vaticano.
- RUBIO DE URQUÍA, R. (2000). “Doctrinas Económicas”, Pontificia Universitas Lateranensis, Istituto Pastorale, Lecciones para el curso académico 1999-2000.
- RUBIO DE URQUÍA, R. (2003). “Estructura fundamental de la explicación de procesos de «autoorganización» mediante modelos teórico-económicos”, en Rubio de Urquía, R., Vázquez F.J. y Muñoz, F.F. (eds.) *Procesos de autoorganización*, pp. 12-96, IIES Francisco de Vitoria-Unión Editorial, Madrid.
- RUBIO DE URQUÍA, R. (2004a). *Curso de Teoría Económica Avanzada*; Universidad Católica Argentina - Programa de Doctorado en Economía, Buenos Aires, Julio 2004.
- RUBIO DE URQUÍA, R. (2004b). “Estructura fundamental de la explicación de procesos de autoorganización mediante modelos teórico-económicos, Mimeo, Programa de Doctorado en Economía, Buenos Aires, Julio 2004.
- RUBIO DE URQUÍA, R. (2005). “La naturaleza y estructura fundamental de la teoría económica y las relaciones entre enunciados teórico-económicos y enunciados antropológicos, en Rubio de Urquía, R., Ureña, E.M. y Muñoz F.F. (eds.) *Estudios de Teoría Económica y Antropología*, pp. 23-198, AEDOS-IIES Francisco de Vitoria-Unión Editorial, Madrid.
- RUBIO DE URQUÍA et al. (2005). *Estudios de Teoría Económica y Antropología*, AEDOS, IIES Francisco de Vitoria, Unión Editorial, S.A., Madrid.
- RUEDA LÓPEZ, N. (2004). *Evaluación de la eficiencia del sector público - Vías de aproximación* (Coordinadora). Estudios de la Fundación nº 14. Fundación de las Cajas de Ahorro. Madrid.

- SALA-I-MARTIN, X. (2000). *Apuntes de Crecimiento Económico*, Antoni Bosch Editor.
- SALAS FUMÁS, V. (2004). “El gobierno de la empresa en España: una cuestión de modelo”, *Papeles de Economía Española*, N° 100, Ed. Fundación de las Cajas de Ahorros, Madrid, vol. II, pp. 133-145.
- SALAS FUMÁS, V. (2005). “¿Sustituye la responsabilidad social al buen gobierno de la empresa?”, *Colegio de Economistas de Madrid*, n° 106, Noviembre 2005.
- SAMUELS, W.J. (1974). *Pareto on Policy*, Amsterdam, Elsevier.
- SÁNCHEZ BALLESTA, J.P. y GARCÍA-MECA, E. (2004). “La influencia del gobierno corporativo en la rentabilidad de las empresas españolas”, *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LIX, n° 182, agosto de 2004, pp. 305-322, Deusto, España.
- SÁNCHEZ LISSÉN, R. (1997). “El Profesor Fuentes Quintana ante tres cambios fundamentales de la economía española”, *Tesis Doctoral*, Ed. Fundación CAIXAGALICIA.
- SANTO TOMÁS DE AQUINO, en Denis, H. (1999), *Histoire de la pensée économique*, Presses Universitaires de France, Paris.
- SCHUMPETER, J. (1912). *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, Verlag Dunker & Humbolt, Munich; 4ta.ed. esp. (1976), *Teoría del Desarrollo Económico*, Fondo de Cultura Económica, México.
- SCHUMPETER, J.A. (1932[2002]). *Development. Forthcoming*. Traducción del original (no publicado): “Entwicklung” (1932), [<http://www.schumpeter.info/Edition-Evolution.htm>].
- SCHUMPETER, J.A. (1934). *The theory of economic development. An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*, Transaction Publishers, 1983, Harvard.
- SCOTT, J. (2000). *Social Network Analysis – A Handbook. (Second Edition)*, Sage Publications Ltd., London, 2000.

- SEN, A. (1987). *On Ethics and Economics*, Ed. Basil Blackwell, Oxford, Inglaterra, traducción española de Ángeles Conde, *Sobre ética y economía*; Alianza Editorial S.A., Madrid, 1989.
- SEN, A. (1999). *Development as Freedom*, Alfred A. Knopf Inc., New York, USA.
- SEN, A. (2004). “*How does culture matter?*”, en Rao, V. & Walton, M. (Editores), Stanford University Press, California, USA.
- SENNETT, R. (2001). *La corrosión del carácter – Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, Editorial Anagrama S.A., Barcelona.
- SERVAN-SCHREIBER, J-L. (1991). *El Oficio de Empresario*, Emecé Editores S.A., Buenos Aires, Argentina.
- SHACKLE, G.L.S. (1972). *Epistemic & Economics – A critique of economic doctrines*, Cambridge University Press, vers. Esp.: *Epistémica y Economía – Crítica a las Doctrinas Económicas*, Fondo de Cultura Económica, Ediciones F.C.E. España S.A, 1976.
- SHAUB, M.K., FINN, D.W. y MUNTER, P. (1993). “The Effects of Auditor’s Ethical Orientation on Commitment and Ethical Sensitivity”; A.R.A., n.º 5.
- SHERWOOD, J. (1988), en Lozano Soler, J.Ma.; Cortina Adela et al. (1997), *Rentabilidad de la ética para la empresa*, Fundación Argentaria, Madrid.
- SHETH, NEWMAN AND GROSS (1991), en Nomen, Eusebi (2005): *Los activos de Propiedad Industrial y la creación de valor económico*, ESADE, [<http://wipo.int/edocs/lac/es>].
- SHONE, R. (2001). *An Introduction to Economic Dynamics*, Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom.
- SISON, A.J., FONTRODONA, J. y VÉLAZ, I. (Prólogo R. Termes) (2002). *Tras la Euforia - Guía ética para directivos en la nueva economía*, Prentice Hall; Pearson Educación S.A., Madrid.
- SMITH, A. (1759). *The theory of moral sentiments*, © ADAM SMITH INSTITUTE 2001.

- SMITH, A. (1759). *The theory of moral sentiments, traducción española de Rodríguez Braun, C., La teoría de los sentimientos morales*, Alianza Editorial S.A., Madrid, 2004.
- SMITH, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, traducción española de Rodríguez Braun, C., La riqueza de las naciones, (Libros I-II-III y selección de los Libros IV y V)*, Alianza Editorial S.A., Madrid, 2004.
- SMITH, Adam (1759). *La teoría de los sentimientos morales*, Alianza Editorial S.A., Madrid, 2004a).
- SMITH, Adam (1776). *La riqueza de las naciones, (Libros I-II-III y selección de los Libros IV y V)*, Alianza Editorial S.A., Madrid, (2004b).
- SMITH, Adam (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, © ADAM SMITH INSTITUTE 2001.
- SOFOFA - Responsabilidad Social / Federación Gremial de la Industria, Chile; [www.sofofa.cl].
- SOLARI, A. (1967). *El desarrollo social del Uruguay en la postguerra*, Editorial Alfa, Montevideo, Uruguay.
- SOLOMON, R.C. (1993). *Ethics and Excellence. Cooperation and Integrity in Business*, Oxford University Press.
- SOLOMON, R.C. y HANSON, K.R. (1989). *La morale un affaire clé de la réussite*, Les éditions d'organisation, Paris.
- SOLOMON, R.C., en Frederick, R.E. (1999), *A companion to Business Ethics*, Blackwell Publishers Ltd., tr. esp. *La ética en los negocios* (2001), Oxford University Press México, S.A., México.
- SPSS 12.0S for Window (2003). Versión 12.0.1 – Copyright © SPSS Inc., 1989-2003.
- STACKELBERG, H. (1943). *Grundzüge der theoretischen Volkswirtschaftslehre*, traducida al español por el autor “Principios de Teoría Económica”, Instituto de Estudios Políticos, 1946, Madrid.
- STEINER, G. A. & J. F. (1997). *Business, Government and Society: A Management Perspective. Text and Cases*, McGraw-Hill, New York, en Harris, Jonathan M.

- et al (2001): *A survey of sustainable development –Social and Economic Dimensions*, Island Press, Washington DC, USA.
- STIGLITZ, J.E. (2002). *El Malestar en la Globalización*, Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara S.A., Buenos Aires, Argentina.
- SUAT, Uruguay; [<http://www.suat.com.uy>].
- TERMES, R., en el Prólogo a Sison, A. et al. (2002), *Tras la Euforia - Guía ética para directivos en la nueva economía*, Prentice Hall; Pearson Educación S.A., Madrid.
- TERRY, D. (2004). *II Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social de la Empresa*, BID, México, 2004, p. 145, [<http://www.csramericas.org>].
- ULRICH, P. (1993). *Integrative Wirtschafts–und Unternehmensethik, ein Rahmenkonzept*, St. Gallen, IWE, nº 55, citado por García Marzá, D., en Cortina, A. et al., 1997.
- ULRICH, P., en Lozano Aguilar, J.F.; Cortina, A., 1997, *Rentabilidad de la ética para la empresa*, Fundación Argentaria, Madrid.
- UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL URUGUAY; [<http://www.ucu.edu.uy>].
- UNIVERSIDAD DE LA EMPRESA DEL URUGUAY; [<http://www.ude.edu.uy>].
- UNIVERSIDAD DE LOS ANDES (2005). “Aportes y desafíos en responsabilidad social del empresariado para la construcción de la sociedad colombiana”, *en prensa*, septiembre de 2005, recogido por *Boletín ComunicaRSE*, [<http://actualidad.terra.es>].
- UNIVERSIDAD DE SEVILLA; [<http://www.us.es>].
- UNIVERSIDAD PONTIFICIA DE SALAMANCA (1999). *Europa ¿mercado o comunidad?*, Bibliotheca Salmanticensis Estudios 206, Publicaciones Univ. Pont. Salamanca.
- UTTING, P. (2005). “Rethinking Business Regulation – From Self-Regulation to Social Control”, *UNRISD, Technology, Business and Society Programme*, Paper Number 15, September 2005, [<http://www.unrisd.org>].
- VALERO, F. (2003). “Los cambios institucionales en el sistema financiero”, en *Analistas Financieros Internacionales: 1987-2003 – Integración económica y*

- financiera en España*; García Mora A. y Valero, F. (coord.). Escuela de Finanzas Aplicadas, Madrid, pp. 155-208.
- VALLE, V. (2004). “*Introducción: a vueltas con la eficiencia pública*”, en Rueda López, N. (Coordinadora): *Evaluación de la eficiencia del sector público - Vías de aproximación*, pp. 9-13. Estudios de la Fundación nº 14. Fundación de las Cajas de Ahorro. Madrid.
- VANGER, M. I. (1963). *José Batlle y Ordóñez of Uruguay – The Creator of his Times, 1902-1907*, Harvard University Press, Cambridge, MA, USA.
- VAQUERO, Ma.E. (1999). “Maximización del beneficio y acción social de la empresa”, en Universidad Pontificia de Salamanca, *Europa ¿mercado o comunidad?*, Bibliotheca Salmanticensis Estudios 206, Publicaciones Univ. Pont. Salamanca.
- VARELA, Á. y IGARTUA, F. (2005). *Colegio de Economistas de Madrid*, nº 106, Noviembre 2005.
- VEBLER, Th. (1899). *The Theory of the Leisure Class: An Economic Study of Institutions*, Macmillan Company, New York; Prometheus Books, New York, 1998.
- VEGA, H. (2005). “Visión del estado de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina”, [<http://www.mes-d.net/Html/index.html>].
- VEGA, J.M. (2005). “Barreras para la RSC en Latinoamérica”, [<http://www.mes-d.net/Html/index.html>].
- VELARDE FUENTES, J. (2004). “Orígenes y Evolución del actual Modelo Español de Política Económica”, *Papeles de Economía Española*, Nº 100, Ed. Fundación de las Cajas de Ahorros, Madrid, vol. I, pp. 2-9.
- VIERA, C. (2004). “*Hacia una nueva inserción financiera internacional*”, en Astori, D. et al.: *Uruguay 2005- Propuestas de política económica*. Ediciones de la Banda Oriental. Montevideo, Uruguay.
- VILASECA REQUENA, J. et al. (2003). “Inversión en intangibles y competitividad internacional de la gran empresa española”, *Estudios de Economía Aplicada*, Asociación de Economía Aplicada (ASEPELT), v. 21-3, diciembre 2003, pp. 503-520.



- VILLAFañE, J. (2004). *La buena reputación; claves del valor intangible en las empresas*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- VILLAFañE, J. (ed.) (2003). “El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica”, pp. 243 y ss., citado por Villafañe, J., 2004, pp. 66-67.
- VINCULAR, Chile; [<http://www.vincular.org>].
- VIVES, A. (2004). “Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) como instrumento de competitividad”, *presentación*, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Santa Cruz, Bolivia, 24 de agosto de 2004.
- VIVES, A. (2005). “Corporate Social Responsibility (CSR) in developing countries”, *presentación*, BID, American University, January 28, 2005.
- VOGEL, D. (2004). “Is there a market for virtue? A critical appraisal of corporate social responsibility”, presentado a la *Transatlantic Business Ethics Conference*, Barcelona, 1-3 de octubre de 2004.
- VRANCEANU, R. (2005). “The Ethical Dimension of Economic Choices”, *ESSEC*, Departamento de Economía, Enero de 2005, [<http://www.essec.fr>].
- WADDOCK, S.A. y GRAVES, S.B. (1997). “The corporate social performance - financial performance link”, *Strategic Management Journal*, n.º 18, pp. 303-319.
- WASSERMAN, S. & FAUST, K. (1998). *Social Network Analysis: Methods and Applications*, Cambridge University Press, UK, 1994; reprinted USA, 1998.
- WEAVER, G.R. y TREVIÑO, L.K. (1994). “Normative and empirical business ethics: Separation, marriage of convenience or marriage of necessity?”, *Business Ethics Quarterly*, n.º 4 (2), pp. 129- 144.
- WEBER, M. (1969). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Ediciones Península, Barcelona.
- WEBLEY, S. (1994). *Codes and Business Ethics*, Institute of Business Ethics, Diciembre de 1994.
- WELLS, W. (2003). *American Capitalism, 1945-2000*, Ivan R. Dee Publisher, Chicago, USA.

- WERHANE, P. (1999), en Frederick, R. E.: «*A companion to Business Ethics*», Blackwell Publishers Ltd., traducción española *La ética en los negocios.*, Oxford University Press México, S.A., México, 2001.
- WHITE, A. (2005). “Fade, Integrate or Transform? The Future of CSR”, *Business for Social Responsibility*, agosto de 2005, [<http://www.bsr.org/CSRResources/ResourcesDocs>].
- WITT, U. (1993). “Emergence and Dissemination of Innovation: Some Principles of Evolutionary Economics”, en Day, R.H. & Chen, P. (eds.), *Nonlinear Dynamics and Evolutionary Economics*, pp. 91-100, Oxford University Press, Oxford.
- WITT, U. (2003). “Evolutionary economics and the extension of evolution to the economy”, en Witt, U.: *The Evolving Economy*, pp. 3-34, Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- WONSEWER, I. (1982), en Astori, D. et al.: *Cuatro respuestas a la crisis*. Ediciones de la Banda Oriental. Montevideo, Uruguay.
- WONSEWER, I.; IGLESIAS, E.; BUCHELI, M.; FAROPPA, L. (1959). *Aspectos de la Industrialización en el Uruguay*, Publicaciones de la Universidad, Montevideo, Uruguay.
- WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBCSD); [[www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)].
- WRIGHT, P. y FERRIS, S.P. (1997). “Agency conflict and corporate strategy - The effect of disinvestments on corporate value”, *Strategic Management Journal*, n.º 18, pp. 77-83.
- YACUZZI, E., 2005. “El Estudio de Casos como metodología de Investigación: Teoría, Mecanismos Causales, Validación”, Universidad del CEMA
- YAMAHA MUSIC FOUNDATION, Japón; [<http://www.yamaha-mf.or.jp/english/activity>].
- YOUNG SILVA, R. (2004), “Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social”, *II Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social de la Empresa*, BID, México, 2004, [<http://www.csramericas.org>].

ZAHRA, S.A. y LA TOUR, M.S. (1987). “Corporate Social Responsibility and Organizational Effectiveness: A Multivariate Approach”, *Journal of Business Ethics*, n.º 6.

ZANOTTI, G. (1990). *Fundamentos filosóficos y epistemológicos de la praxeología*, Tesis Doctoral, UCA, Buenos Aires, Argentina.

ZANOTTI, G.J. (1993). *El método de la economía política*, [<http://www.eumed.net>].



# *Anexos*

*(Ver Tomo III)*