

ELEMENTOS PARA UN ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

Oviedo, Corteza Marinely

Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”

marinely.oviedo@gmail.com

Resumen: El presente trabajo tuvo como objetivo fundamental establecer los elementos esenciales de una propuesta de gestión estratégica de la responsabilidad social en organizaciones empresariales, para el logro de creación de valor social en sus grupos de interés. Se fundamentó en una investigación documental, soportada en fuentes nacionales e internacionales, sobre fundamentos teóricos y de investigación. La propuesta de gestión parte de la interacción sociedad-empresa, consolidada en los grupos de interés o *stakeholders*, tanto internos como externos. La empresa es concebida como un sistema abierto, que interactúa con cuatro subsistemas, dentro del marco de la responsabilidad social empresarial, específicamente el social, el legal, el económico y el ambiental. La empresa debe implantar una concepción filosófica compartida de la RSE así como su integración estratégica en la organización. Una empresa socialmente responsable debe cumplir sus obligaciones legales, ambientales, económicas y sociales, así como desarrollar alianzas estratégicas, le permite obtener beneficios compartidos en la creación de valor social.

Palabras - Clave: RSE/ Responsabilidad Social Empresarial /Grupos de Interés/Gestión Estratégica

ELEMENTS FOR A STRATEGIC APPROACH OF THE SOCIAL RESPONSIBILITY OF THE ENTERPRISE ORGANIZATIONS

Abstract: The main aim of this paper was establish the essential elements of a proposal of strategic management of the social responsibility in enterprise organizations, for the profit of creation of social value in its groups of interest. It was based on a documentary investigation, supported in national and international sources, on theoretical foundations and of investigation. The management proposal leaves, from the interaction society-company, consolidated in the groups of interest or *stakeholders*, internal and external. The company is conceived like an open system that interacts with four subsystems, within the frame of the enterprise social responsibility, the social, the legal, economic and the environmental. The company must establish a philosophical conception shared of the RSE as well as its strategic integration in the organization. A socially responsible company must fulfill its legal, environmental, economic and social obligations. The establishing of strategic alliances allows it to obtain beneficial shared in the creation of social value.

Key Words: CSR/Corporate Social Responsibility/ *Stakeholders*/ Strategic Management

Este manuscrito fue recibido en Barquisimeto el 09/03/2011 y aprobado para su publicación el 16/03/2011. La Mcs Ing. Corteza Marinely Oviedo es profesora asociado adscrito al Departamento de Ingeniería Química del Vicerrectorado Barquisimeto de la Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”. Actualmente estudiante del Doctorado Ciencia de la Ingeniería mención Productividad (UNEXPO). Teléfono/fax +58 251 4414654. Correo electrónico: marinely.oviedo@gmail.com.

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas se caracterizan por ser organizaciones constituidas por grupos humanos instituidos con fines económicos en cuyo seno coexisten relaciones sociales, pero a su vez, son actores colectivos con interdependencia de su entorno. En este sentido, las organizaciones empresariales han asumido un rol social más activo, responsabilizándose cada vez más por un conjunto de obligaciones a favor de la sociedad las cuales son denominadas “Responsabilidad Social Empresarial” (RSE).

La RSE es un modelo de gestión empresarial que incorpora aspectos sociales y ambientales dentro de su estrategia de negocios, con el fin asumir la responsabilidad de los impactos que genera la actividad productiva a la que se dedican [1]

Castillo [2] considera que una empresa responsable socialmente representa a una organización que evalúa el efecto que su gestión pueda o tiene en las comunidades, en sus trabajadores y accionistas, incorporando de manera efectiva sus intereses sociales en sus procesos y en sus resultados.

Ahora bien, este modelo de gestión empresarial ha evolucionado en Venezuela de manera progresiva el tiempo, cambiando sus concepciones conforme con las circunstancias del entorno socioeconómico del país.

Fue impulsado en primera instancia por las empresas extranjeras que hacían vida económica en nuestro país, pero posteriormente su evolución se debió a iniciativas individualizadas, hasta que llegaron a ser una respuesta propia de la organización empresarial, como bien se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Evolución de la RSE en Venezuela [3]

ÉPOCA	Entorno	Responsabilidad Social Empresarial
1910 - 1930	Venezuela se transforma en un país exportador de petróleo	Otorgaban beneficios a sus trabajadores todavía no establecidos en las regulaciones. Ciertos dueños de empresas realizaban contribuciones personales a las organizaciones caritativas de la sociedad.
Décadas 1930-1940- 1950	Industrialización	Los grupos nacionales se vincularon con la sociedad mediante acciones como fueron los servicios sociales para sus trabajadores y la creación de fundaciones de empresarios con proyección hacia la comunidad.
1961-1970	Fortalecimiento de una Venezuela democrática	El empresario cambió el rol de benefactor al de promotor social.
En los años 70	Nacionalización de la Industria Petrolera	Desaparecen las iniciativas sociales vinculadas con las petroleras extranjeras, dejando a la petrolera estatal, como líder en inversión social. Aparecen en ese contexto fundaciones corporativas nacionales.
En los años 80	Crisis económica	El concepto de fundación corporativa se adoptó completamente en el país, tanto para empresas privadas como públicas, a pesar de la crisis económica.

Son variadas las concepciones filosofías de gestión de RSE implantadas en Venezuela, indicándose algunas de ellas a continuación [3].

Tabla 2 Enfoques Filosóficos de RSE en Venezuela [3]

Evolución de Enfoques Filosóficos de Responsabilidad Social Empresarial
El trabajo social industrial. Un enfoque inicial que consideró solo la obligación con los trabajadores.
La filantropía de empresarios y filantropía de empresas. Donaciones empresariales y de empresarios en particular
La inversión social. La RSE es concebida como una inversión social que trae beneficios económicos
La gestión del impacto socio- ambiental, bajo la concepción de que quien contamina paga. Un enfoque ambientalista.
La ciudadanía corporativa. La más reciente, bajo el concepto de que la empresa debe promover grandes cambios sociales, preservar el planeta y reducir la pobreza.

Por lo anteriormente expuesto, se plantea la necesidad de indagar con mayor profundidad los aspectos fundamentales del modelo estratégico de gestión de la RSE, a fin de establecer cuáles serían los elementos a considerar para su implementación, bajo la justificación de aportar mecanismos que contribuyan al logro de los beneficios sociales que su implementación pueda desencadenar.

La investigación desarrollada fue del tipo documental bibliográfica, soportada en información técnica de fuentes nacionales e internacionales, y organizada en las siguientes secciones: la primera referida a la revisión conceptual de la RSE como estrategia de negocios, la segunda sobre el estudio de algunos de los modelos de gestión estratégica, la tercera trata sobre la determinación de elementos a ser considerados en el desarrollo de un enfoque estratégico de la responsabilidad social. Seguidamente se presentan los resultados y por último el resumen de las conclusiones de la investigación.

2. DESARROLLO

La Responsabilidad Social como una Estrategia de Negocio

La estrategia empresarial es conceptualizada por Sallenave [4] como el conjunto de relaciones entre el ambiente interno y ambiente externo de la empresa. Por lo cual, la RSE entendida como una estrategia social se sitúa en el conjunto de actividades desarrolladas por la empresa, para satisfacer las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, tanto en el ámbito interno y externo de la empresa.

En este sentido Castillo [2] establece que la RSE como un modelo estratégico de gestión empresarial es el conjunto de obligaciones concretas hacia los grupos que conforman la coalición empresarial y su entorno social específico y general. Asimismo, señala que el impacto en la creación de valor social va a depender de la satisfacción de las demandas concretas de sus trabajadores, clientes, la comunidad de su entorno y la sociedad en general.

Entre sus características se tiene que la misma no debe estar configurada solo por una serie de actuaciones individuales de los miembros de la organización, sino que debe ser una actitud institucional, donde los valores sociales deben estar impregnados en la cultura, la filosofía, los objetivos, las estrategias y las políticas empresariales. Además, debe ser parte integral de la gestión empresarial y contar con el apoyo y la participación de accionistas y empleados.

Gestión Estratégica de la RSE para la Creación de Valor Social

La empresa al impulsar iniciativas sociales en el marco de la RSE, eleva la calidad de vida y el bienestar social de su entorno interno y externo, creando con ello valor social además del valor económico fruto de su actividad productiva.

Porter y Kramer [5], [6] consideran que el *valor social* generado por las organizaciones incrementa el económico, siempre que la iniciativa forme parte de la estrategia de gestión de la empresa, ya que se transforma en un factor de competitividad y creación de bienestar social que se traduce en mayor productividad.

Entre los autores que han argumentado en sus estudios que un enfoque estratégico de la RSE puede dar como resultado una mayor proyección social, se pueden mencionar a Husted y Allen [7], McWilliams y Siegel [8], Perrini y Minoja [9], Díez [10], Toro [11], O'Brien [12].

La Teoría de Stakeholders o Grupos de Interés

La palabra *Stakeholders* se refiere a cualquier grupo o individuo afectado o posiblemente afectado por las actividades de una empresa. Entre estos grupos de interés cabe mencionar a los accionistas, empleados, inversionistas, propietarios de propiedades cercanas, la comunidad en general, comerciantes, gobierno, grupos sociales, sindicatos, gremios, entre otros.

Ahora bien, la Teoría de los *Stakeholders* como modelo de gestión empresarial plantea que se deben considerar las expectativas de los grupos de interés como medio para conseguir los objetivos económicos de la empresa. Asimismo, conceptualiza a la empresa como una institución social que configura un proyecto plural, en el que toman parte un número de grupos muy diversos, con variadas exigencias, por lo cual se debe buscar la participación de todos aquellos, de forma directa o bajo representación, poseen algún tipo de vinculación con los objetivos de la organización [13].

En el mismo orden de ideas, dispone el diseño de políticas, estrategias, procesos y una cultura empresarial propia, que se adecuen a las expectativas de los *Stakeholders* y por lo tanto promuevan procedimientos y respuestas por parte de la organización ante los mismos [14].

Una esquematización de los posibles *Stakeholders* que interactúan con la organización empresarial se ilustra en la figura 1.

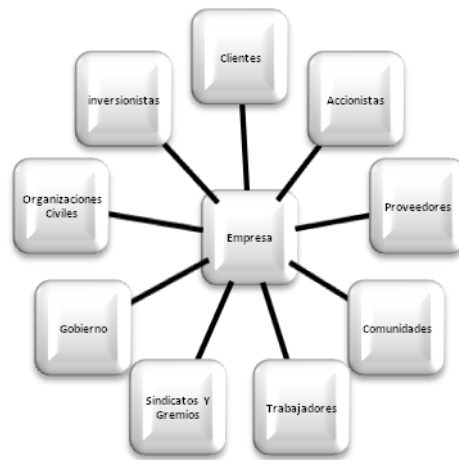


Figura 1. Enfoque de *Stakeholders* de Gestión de RSE

En cuanto al interés de este marco teórico en la implementación de la RSE como gestión empresarial estratégica, se presenta un estudio realizado por Jiménez y Del Valle (2006) titulado el “Análisis estratégico de Grupos de Interés e Imagen Corporativa de las Empresas Privadas Venezolanas” en el cual se determinó que la participación actual de los *Stakeholders* o actores claves en la definición de la misión y visión de la empresa, actualmente es marginal y la tendencia debería ser de avanzar hacia la oportunidad de comunicarse y negociar con ellos, para lograr una misión consensuada [15].

Estos autores proponen que la misión debe ser un proceso compartido con los grupos de interés, por lo cual su concepción no puede ser impositiva bajando desde la gerencia en procesos de consulta frágiles basados en el poder centralizado

En cuanto al uso del análisis estratégico de los grupos de interés o *Stakeholders* en las corporaciones venezolanas, señala que se están haciendo algunos esfuerzos en Venezuela, pero que no es tan frecuente como los tiempos modernos exigen. La consolidación de alianzas estratégicas, producto de estas acciones analíticas, pudiera medir cuan avanzado está el pensamiento estratégico en las empresas venezolanas.

Los grupos de interés para las empresas estudiadas por Jiménez y del Valle [5] son mostradas en la Tabla 3.

Tabla 3 Principales Grupos de Interés o *Stakeholders*

Grupo de Interés o Stakeholders	%
Clientes	20.40
Accionistas	18.40
Inversionistas	4.10
Empleados	18.40
Sindicalistas	6.10
ONG'S	0.00
Familiares	0.00
Instituciones Financieras	14.30
Gobierno	12.20
Entes reguladores	4.10
Comunidades	2.00
Total	100.00

Según la Tabla 3 los grupos de interés que se consideraron prioritarios fueron los Clientes como sus principales públicos (20.4%), seguidos muy de cerca por los Accionistas y Empleados (ambos con 18.4%) y las Instituciones Financieras (14.3%). Un 12.2% incorpora al Gobierno como uno de sus públicos. Los Sindicalistas (6.1%), Inversionistas y Entes Reguladores (4.1%) y Comunidad (2%) completan estos resultados.

El Modelo de Gestión Integrado SAC de la RSE

O'Brien [12], interpreta las causas del bajo impacto de las actividades de RSE tanto en la sociedad y en la propia empresa y plantea un modelo de integración de los programas de RSE con el desarrollo de las estrategias competitivas de la organización, el cual denominó Socially Anchored Competencies (SAC) Model.

Entre las causas y sus consecuencias que inciden en la baja creación de valor social O'Brien considera que pueden ser las siguientes: a) La constitución de un equipo de gestión de la RSE inapropiado o con poca experiencia, trayendo como consecuencia decisiones pueden dañar la reputación de la empresa. b) La mala estructuración y establecimiento de la gerencia de la RSE, lo que puede conllevar a que las competencias básicas y otros activos de la empresa no sean utilizados en su totalidad. c) La asignación de poco presupuesto para acción es de RSE, por lo que el impacto social de estas acciones se diluya por asignaciones presupuestarias a organizaciones caritativas fundamentalmente.

Todo ello se traduce en una desalineación de las estrategias de RSE con las de la empresa, por lo cual propuso un modelo, fundamentado en la correcta gestión de la misma, que permita alinear las acciones sociales desarrolladas con las de la empresa, de manera que se maximicen el desempeño financiero y el social .

El Modelo Integrado SAC de RSE se puede analizar en la figura 2.

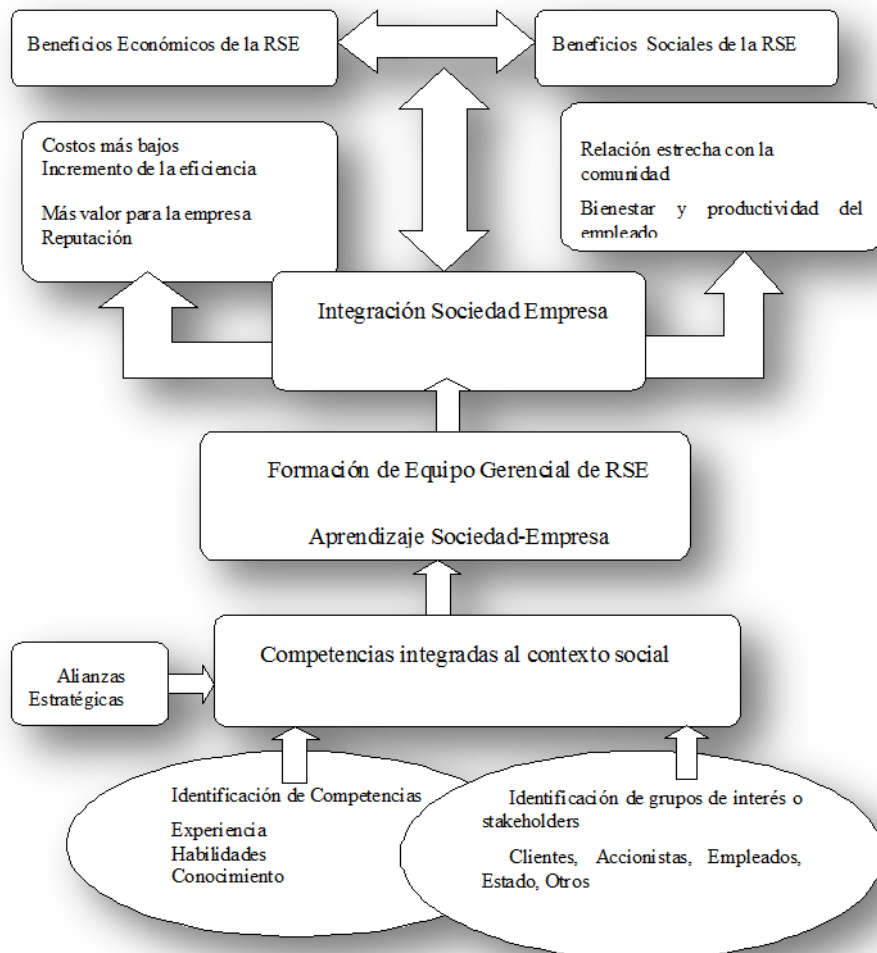


Figura 2. Modelo Integrado SAC de RSE

Este modelo de competencias ancladas en un “contexto social” permite la integración y el aprendizaje de la empresa con la sociedad, lo cual se traduce en el alcance de un beneficio económico (reducción de

costos, incremento de la eficiencia, más valor, reputación, entre otros) y de un beneficio social (comunidades en vías de desarrollo, relación estrecha con la comunidad, bienestar y productividad del empleado) [10].

Elementos para un Enfoque Estratégico de la RSE en el Contexto Venezolano

Para establecer los elementos que permitan delimitar una propuesta estratégica de RSE para las empresas venezolanas se debe primeramente precisar que la teoría sobre la existencia de una responsabilidad de la empresa hacia el conjunto de la sociedad tiene su fundamento en que ella es una institución capaz de ser motor de cambio social al resolver problemas de su entorno, creando valor social en sus grupos de interés.

Partiendo de esta premisa se pueden dilucidar ciertos elementos de un modelo estratégico de la RSE en el contexto venezolano.

Sistema Abierto

Primeramente, se considerará como uno de los elementos fundamentales para un enfoque estratégico de la RSE, es configurar a la empresa como un sistema abierto, que debe adaptar sus salidas a las demandas, necesidades e intereses que se manifiesten en su entorno socio económico, por lo que la estrategia de la empresa, y en consecuencia, sus objetivos, deben venir impulsados y adaptados a las necesidades del medio, ya que ello fortalece su posición en un entorno competitivo.

Implementación de una Estrategia de RSE

Segundo, se debe establecer la RSE como estrategia de negocios para la creación de valor social, para ello es necesaria su incorporación en la misión, visión y objetivos empresariales.

Lineamientos Filosóficos Fundamentales

Partiendo de la visión sistémica de la empresa, la RSE se configura como una expresión de la necesaria adaptación empresa- entorno social, por lo cual se deben abordar otros aspectos igualmente relevantes en este enfoque estratégico, a saber: a) La RSE debe impregnar la Filosofía y Conducta Empresarial. b) Su contenido es cambiante y dependerá de las circunstancias condicionantes de la empresa. c) Deben

determinarse las estrategias de RSE en base a las “entradas” o demandas de los interlocutores sociales y las “salidas” de la empresa para su satisfacción. d) La RSE requiere de alianzas estratégicas y rendición de cuentas. e) La RSE no debe ser entendida como una actividad marginal a la económica, sino como una nueva aptitud de la empresa hacia el entorno social.

Cumplimiento de las Obligaciones Legales

Otro aspecto a considerar en la implantación de una estrategia de RSE es el cumplimiento del marco legal estipulado para el desarrollo de sus actividades empresariales. Una empresa socialmente responsable debe primeramente cumplir con las obligaciones legales impuestas por el Estado, ya sean de carácter laboral, ambiental, económico, tributario y de cualquier otro índole a la que este obligada. El marco jurídico venezolano se presenta en la tabla 4

Tabla 4 Marco Jurídico Venezolano de la RSE [16].

Fuente Jurídica	
Marco Constitucional	Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999 Artículos 2, 87, 89, 127, 129, 132, 135, 274, 299 y 326
Marco Legal	
En el Ámbito Laboral	Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social Publicada en Gaceta Oficial N° 37.600, del 30 de diciembre de 2002. Decreto con Rango Valor y Fuerza de Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social Publicado en Gaceta Oficial N° 5.891, extraordinario, del 31 de julio de 2008. Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo Publicada en la Gaceta Oficial N° 38.236, del 26 de julio de 2006. Ley para las Personas con Discapacidad Publicada en Gaceta Oficial N° 38.598 de fecha 5 de enero de 2007.
En el Ámbito de la Seguridad y Soberanía Alimentaria	Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Seguridad y Soberanía Agroalimentaria Publicado en Gaceta Oficial N° 5.889 extraordinario, de fecha 31 de julio de 2008.
En el Ámbito de la Ciencia Tecnología e Innovación	Ley Orgánica de Ciencia Tecnología e Innovación Publicada en la Gaceta Oficial N° 38.242, del 3 de agosto de 2005.
En el Ámbito de la Actividad Turística	Decreto con Rango Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Turismo Publicado en Gaceta Oficial, N° 5.889 extraordinario, del 31 de julio de 2008.

En el Ámbito Social	Ley Orgánica contra el Tráfico Ilícito y el Consumo de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas. Publicada en la Gaceta Oficial N° 5.789, del 26 de octubre de 2005.
En el Ámbito Mercantil	Decreto Presidencial N° 3.895 sobre Desarrollo Endógeno y Empresas De Producción Social Publicado en Gaceta Oficial N° 38.271, del fecha 13 de septiembre de 2005. Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Contrataciones Públicas Publicado en Gaceta Oficial N° 38.895, del 28 de marzo de 2008. Decreto con Rango Valor y Fuerza de Ley de Crédito para el Sector Agrario Publicado en Gaceta Oficial, N° 5.889 extraordinario, de fecha 31 de julio de 2008.
En el Ámbito Fiscal	Ley que establece el Impuesto Al Valor Agregado Publicada en Gaceta Oficial N° 5.341 del 05 de Mayo de 1999. Ley del Impuesto Sobre La Renta Publicada en Gaceta Oficial N° 5.566 extraordinario, del 28 de Diciembre del 2001. Ley De Impuestos Sobre Sucesiones Donaciones y Demás Ramos Conexos Publicada en Gaceta Oficial N° 5.391 extraordinario, de fecha 22 de octubre de 1999. Ley Orgánica para la Protección del Niño y del Adolescente Publicada en Gaceta Oficial N° 5.859 extraordinario, del 10 de diciembre de 2007. Decreto con Rango Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Turismo Publicado en Gaceta Oficial, N° 5.889 extraordinario, del 31 de julio de 2008 Ley del Deporte Publicada en Gaceta Oficial N° 4.975 Extraordinario, del 25 de septiembre de 1995.
En el Ámbito de la Protección Ambiental	Ley Orgánica del Ambiente Publicada el Gaceta Oficial N° 5.833, extraordinario, del 22 de Diciembre de 2006.

Establecimiento de Alianzas Estratégicas

Es conveniente la constitución de alianzas estratégicas con diversos grupos, sean económicos, gubernamentales, sindicales entre otras, tomando consideración lo expresado por O'Brien en el sentido de la RSE enfocada como una estrategia de negocios, permite el establecimientos de vínculos entre diversas organizaciones, los cuales vendrían a generar beneficios entre ambas y a ayudar a la creación de valor social entre los grupos de interés o *Stakeholders*.

3. RESULTADOS

Tomando en consideración los aspectos teóricos y de investigación analizados en el desarrollo de la presente investigación plantea una propuesta para un enfoque de la RSE como estrategia de negocios

para la creación de valor social, la cual se muestra esquemáticamente. Primeramente se detallan los elementos a considerar.

En cuanto a su la implantación de la estrategia de RSE se debe desenvolver por etapas, y considerar las expectativas sociales de los *Stakeholders* internos y externos Un esquema a seguir se presenta a en la figura

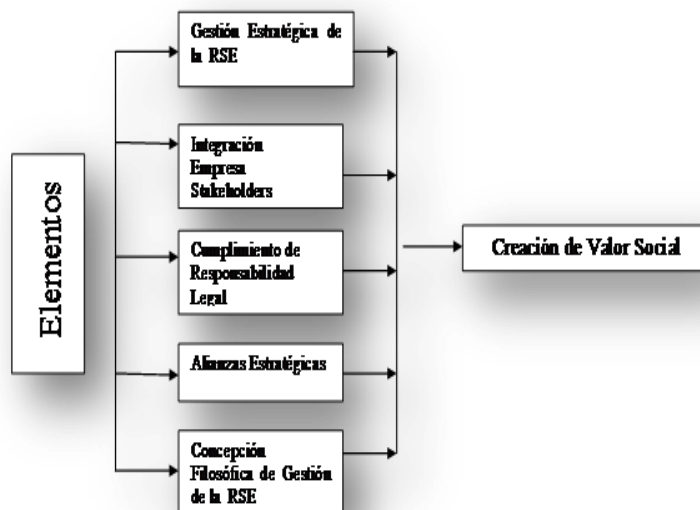


Figura 3. Elementos del Enfoque Estratégico de la RSE para la Creación de Valor Social

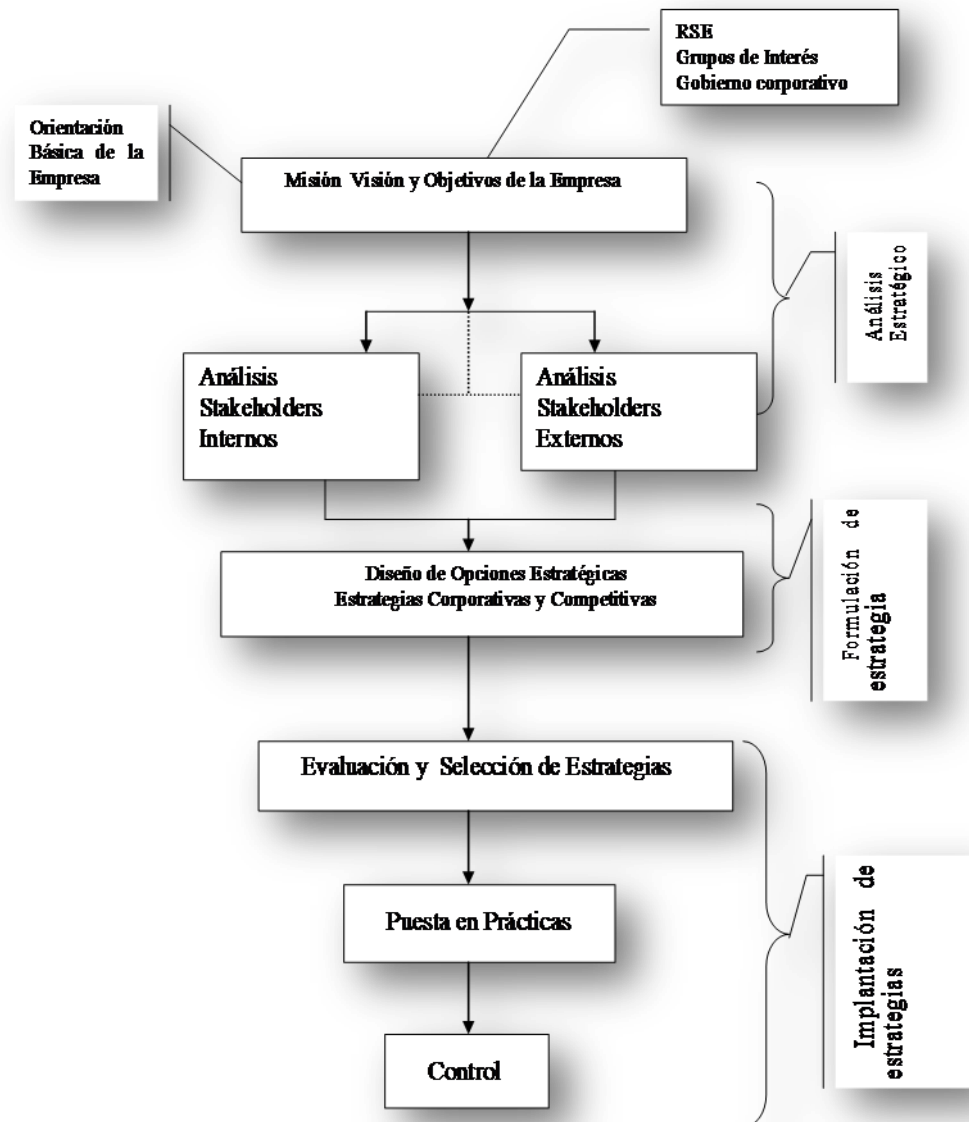


Figura 4. Implantación Estratégica de la RSE

La visión global de la propuesta se consolidó, partiendo del enfoque sistémico de la empresa interactuando con cuatro subsistemas y gestionando estratégica la RSE para el logro de creación de valor social.

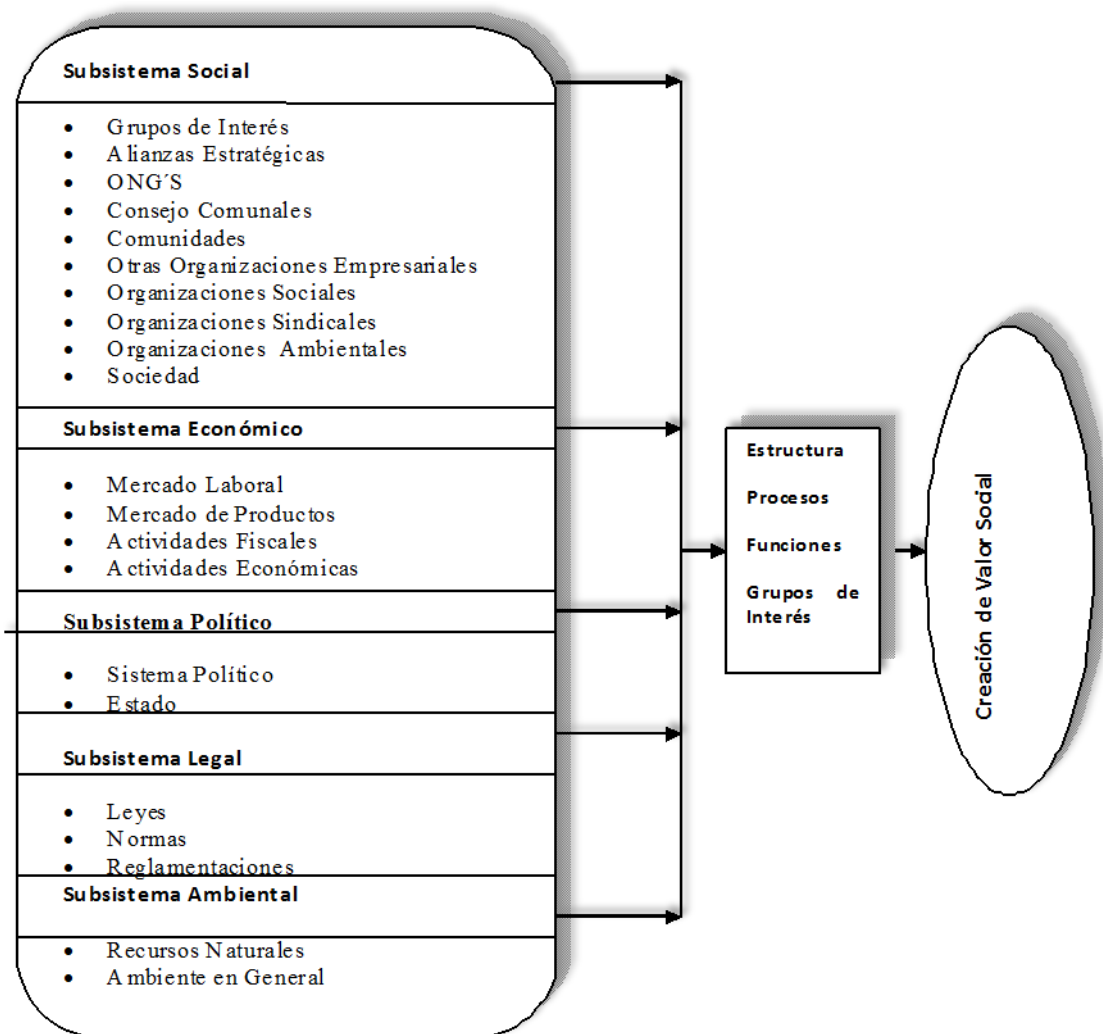


Figura 5. Enfoque Estratégico de la RSE

Discusión de Resultados

En la propuesta planteada se establecieron como elementos a considerar los siguientes:

- Una concepción sistémica de la empresa interactuando con cuatro subsistemas, el social, ambiental, legal y económico.
- un enfoque estratégico de gestión de la RSE, integrándola a la visión, la misión y los objetivos empresariales.

- El cumplimiento de las responsabilidades legales, económicas, ambientales, así como las sociales, voluntariamente asumidos por la empresa.
- La definición filosófica de la RSE para la empresa.
- El establecimiento de alianzas estratégicas para consolidación de la Relación sociedad-empresa.

Se persigue con esta propuesta construir una amplia interrelación entre la sociedad y la organización, con una mutua dependencia que conlleve a satisfacer el principio del valor social compartido, es decir, que las alternativas escogidas deban beneficiar a ambos sectores.

Por lo tanto, la empresa debe concretar una filosofía de RSE social en su modelo de gestión y ella debe guiar su estrategia de negocios.

Asimismo, el logro de una buena gestión de RSE debe pasar por el cumplimiento de sus obligaciones legales, económicas y ambientales, tanto con el Estado como con sus grupos de interés, en especial con sus trabajadores, así como con sus accionistas, lo cual redundará en el clima organizacional y en la productividad.

Por último, cada empresa debe lograr alianzas estratégicas con otros sectores, tanto del sector público como privado, a fin de canalizar sus acciones empresariales, ya ello le facilitará y le consolidará su acción social.

4. CONCLUSIONES

De la presente investigación emanan las siguientes conclusiones:

1. La propuesta de gestión de la RSE concibe a la empresa como un sistema abierto, que interactúa con cuatro subsistemas, el social, el legal, el económico, el ambiental, para el logro de sus objetivos estratégicos de creación de valor social.
2. El enfoque estratégico está fundado en la interrelación activa de los grupos de intereses, tanto internos como externos, bajo una concepción filosófica de RSE compartida con los mismos.
3. La visión estratégica de la RSE integra elementos de gestión empresarial, expectativas sociales de los grupos de interés, cumplimiento de regulaciones, alianzas estratégicas, dentro del

marco filosófico conceptual compartido adoptado voluntariamente por la organización empresarial.

4. Para la consolidación de la empresa como organización socialmente responsable, se deben satisfacer las obligaciones legales, económicas y ambientales, así como las sociales.

5. REFERENCIAS

- [1] .Núñez, G. "La Responsabilidad Social Corporativa en el Marco del Desarrollo Sostenible." Chile . Cepal, 2003. pp 11-12.
- [2] Castillo, A. "El Resurgir de la Responsabilidad Social de la Empresa en los Umbrales del Siglo XXL". Málaga : Universidad de Málaga, 2006. pp 213-223.
- [3] Méndez, Ch. "Una Lectura Sociológica del Tema de RSE, desde Venezuela". Caracas .Asociación Iberoamericana de Sociología de las Organizaciones(AISO). 2006. pp 1-15.
- [4] Sallenave, J. "Gerencia y Planeación Estratégica." Bogotá . María del Mar Versalles Ltda., 2007. pp 20-21.
- [5] Porte, M.; Kramer, M. "The Competitive Advantage of Corporate Philantropy". Harvard Business Review. Collection Redefining Corporate Social. Vol. 12. 2002. pp 56-68.
- [6] Porter, M. Kramer, M. "Strategy and Society". Harvard Busines Review. Collection. Vol. 2. 2006. pp 1-17.
- [7] Huste, B.; Alled, D."¿Is It Ethical to Use Ethics as Strategy?" Journal of Business Ethics. Vol. 27. 2000. pp 21-31.
- [8] Willians, Mc., Siegel, D. "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perpective". Academy of Mangment Review. Vol. 1. 2001. pp 117-127.
- [9] Perri, F., Minoja, M. "Strategizing Corporate Responsibility: Evidence from an Italian Medium-Sized, Family-Owned Company". Business Ehtics: A European Review, Vol. 17. 2008. pp 47-63.
- [10] Diez, E. "La Cultural y la Responsabilidad Social: Binomio Estratégico en las Organizaciones". 2, s.l. : Vision Gerencial, 2007, Vol. 6, págs. 231-244.
- [11] Toro, D. " El Enfoque Estrategico de la Responsabilidad Social Corporativa". Intangible Capital. 2006. pp 338-358.
- [12] O'Brien,D "Integrating Corporate Social Responsibility with Competitive Strategy". The Center for Corporate Citizenship at Boston College. 2001 . pp 3-23.
- [13] Gonzalez, E."Consequencialism an Deontologism for Business Ethics some Comments from a Stakeholders Theory Perspective". Business Economics and Ethics Universitat Jaume I. 2000. pp 1-13.
- [14] Argandoña, A. "La Teoría de los Stakeholders y el Bien Común". Documento de Investigación. Barcelona : Universidad de Navarra, 1998.
- [15] Jiménez, G., Del Valle, M. "Análisis Estratégico de Grupos de Interés e Imagen Corporativa de las Empresas Privadas". Revista Venezolana de Gerencia. Vol. 11.2006. pp. 1-15.

- [16] Oviedo, M. “La Responsabilidad Social y su Articulación con el Ejercicio de los Derechos Económicos a la Luz de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela” Trabajo de grado para Optar al Título de Abogado. UFT. Venezuela. 2008