

Responsabilidad social y cultura: un estudio fenomenográfico desde el punto de vista del liderazgo en una empresa de ingeniería¹

Social responsibility and culture: a phenomenographic study from
the point of view of leadership in an engineering company

*Responsabilidade social e cultura: um estudo fenomenográfico sobre
o ponto de vista da liderança numa empresa de engenharia*

Maria Augusta de Castro Seixas

Universidade Federal Fluminense, Brasil.

E-mail: gtseixas@gmail.com

João Carlos Cândido

Universidade de São Paulo, Brasil.

E-mail: joaocandido@gmail.com

Emmanuel Paiva de Andrade

Universidade Federal Fluminense, Brasil.

E-mail: emmanueluff@gmail.com

**Marcelo Rodrigues Souza
de Brito Costa**

Universidade Federal Fluminense, Brasil.

E-mail: celo.rodriguez@gmail.com

Miguel Angel Perez Peña

Academia Diplomática Boliviana, Bolivia.

E-mail: migprz@gmail.com

Resumen

Fecha de recepción: 01/10/2017

Fecha de aceptación: 15/12/2017

Los estudios sobre cultura organizacional destacan a los líderes como los actores clave para la creación o reconstrucción de una forma de pensar y actuar de la empresa. El presente estudio escogió este segmento para investigar sus percepciones, cómo son las vivencias y en qué contexto experimentan la concepción de responsabilidad social (RS) como parte del trabajo en una empresa de ingeniería. Se utilizaron los procedimientos metodológicos de la fenomenografía para crear y analizar las categorías descriptivas que contribuyen a la comprensión del fenómeno de la responsabilidad social en la empresa. La muestra incluyó 20 entrevistas semiestructuradas. El análisis de datos ha permitido identificar que los líderes tienen diferentes niveles de percepción y un conocimiento fragmentado

Palabras clave

- *Responsabilidad Social*
 - *Liderazgo*
 - *Cultura*
- *Fenomenografía*

(1) Artículo ganador del primer premio en la categoría trabajo científico y académico en el Primer Congreso Internacional de Docentes e Investigadores en Responsabilidad Social. Santa Fe, Argentina.

sobre el concepto de responsabilidad social, y esto se refleja en sus decisiones. Al permitir la identificación de las diversas concepciones de un mismo fenómeno y el contexto relacionado con él, este método cualitativo fue importante para identificar la presencia de las responsabilidades sociales para el día a día del negocio de la empresa y cómo este fenómeno está internalizado en la cultura de la organización, es decir, la forma en que es parte del pensamiento y la actuación de la empresa

Abstract

Studies on organizational culture highlight leaders as the key actors to create or rebuild a way of thinking and acting within the company. This study focused on leaders' perceptions, experiences and the context in which they experience the concept of social responsibility within their work at an engineering company. The methodological procedures of phenomenography were used to create and analyze the descriptive categories that contribute to the understanding of the phenomenon of social responsibility in the company. The sample included 20 semi-structured interviews. The data analysis has shown that leaders have different levels of perception and an incomplete knowledge of the concept of social responsibility, which is reflected in their work decisions. By making it possible to identify the different conceptions of a single phenomenon and the context related to it, this qualitative method was important to identify the presence of social responsibilities in everyday business activities and how this phenomenon is internalized in the company's culture, i.e. how it affects the thoughts and actions of the company.

Keywords

- *Social responsibility*
 - *Leadership*
 - *Culture*
- *Phenomenography*

Resumo

Estudos sobre a cultura organizacional destacam os líderes como atores-chave para a criação ou reconstrução de uma forma de pensar e agir na empresa. Este estudo escolheu esse público para investigar o que percebem, como vivenciam e em que contexto experimentam a concepção de responsabilidade social numa empresa de óleo e gás. Utilizou-se os procedimentos metodológicos da fenomenografia para criar e analisar as categorias descritivas que contribuam para entender o fenômeno da responsabilidade social na empresa. A amostra contemplou 20 entrevistas semi-estruturadas. A análise dos dados identificou que os líderes têm diferentes níveis de percepção e um conhecimento fragmentado sobre o conceito de responsabilidade social e isso reflete nas decisões de trabalho. Ao possibilitar a identificação de várias concepções de um único fenômeno e o contexto a ele relacionado, esse método qualitativo foi importante para identificar a presença de responsabilidades sociais para o dia a dia do negócio da empresa e como esse fenômeno está internalizado na cultura da organização, isto é, de que forma ele faz parte do pensar e do agir na empresa.

Palabras-chave

- *Responsabilidade Social*
 - *Liderança*
 - *Cultura*
- *Fenomenografia*

1. Introducción y objetivos

Vivimos, según la concepción de Elkington (2001), en una revolución cultural global que exige cambios en las empresas para adaptarse al capitalismo sostenible. Esto se debe a que más allá del pilar tradicional de la rentabilidad, las empresas tienen que cumplir con niveles de calidad ambiental y justicia social para seguir existiendo. Empresas de diferentes características, dimensiones y modelos de gestión pueden tener más o menos dificultades para integrar la responsabilidad social empresarial (RSE) en sus actividades. Esta integración requiere conciencia sobre la importancia de los temas para la sostenibilidad de la organización y el desarrollo de las competencias. Aunque el compromiso de todos es importante, la implicación de la alta dirección es relevante para el compromiso de los otros niveles de liderazgo, que a su vez deben tener un profundo conocimiento del tema (Elkington, 2001; ABNT, 2010; Ruggie, 2014).

Las declaraciones y acciones de los líderes, así como los objetivos, valores, ética y estrategia de la organización determinan su dirección. Por esta razón, es importante que la RSE integre las políticas, la cultura organizacional, las estrategias, las estructuras y las operaciones. Además, la dirección tiene la prerrogativa para desarrollar políticas coherentes con la cultura de la organización con el fin de mejorar la capacidad de aprendizaje y actuar como una fuerza motriz para el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes (Baumgartner, 2009; ABNT, 2010; Pérez López, 2012; Ruggie, 2014).

A partir de este énfasis dado al liderazgo para la integración de la responsabilidad social en la organización, este trabajo tratará de comprender el concepto de Responsabilidad Social Empresarial como un fenómeno experimentado por los líderes de una empresa de ingeniería. El objetivo de esta investigación es entender lo que estos profesionales con poder de decisión y conducción de equipos, piensan sobre RSE, como lo experimentan y como identifican el contexto en que se produce este fenó-

meno. Es importante señalar que la experiencia de este grupo se puede difundir en la organización y, poco a poco, se internaliza pasando a formar parte de las creencias que dan forma a la cultura de la organización (Marton, 1981; Elkington, 2001; Schein, 2010; Ruggie, 2014).

Se adopta en este estudio la fenomenografía como metodología de investigación, ya que sus procedimientos permiten captar la descripción del fenómeno, el proceso y el contexto de la responsabilidad social. La fenomenografía entiende el fenómeno como algo que es experimentado y concebido de maneras diferentes por las personas que integran un grupo (Marton, 1981; Sandberg, 2000; Cherman y Rocha-Pinto, 2016).

Este estudio es importante para la academia y la empresa, porque teniendo en cuenta que los líderes toman decisiones estratégicas y opciones sobre cómo cumplir con las responsabilidades sociales de las empresas, el conocimiento sobre la percepción de estas opciones ayuda a comprender la adhesión de la empresa a la RSE (Wood, 1991; Almeida, 2009). En esta línea de saber para manejar, este estudio tiene adherencia con la propuesta de las normas ISO 26000, que recomienda el análisis de la organización, desde su finalidad, naturaleza de sus operaciones, estrategia e historia, hasta las características de la fuerza de trabajo para implementar la RSE en la organización (ABNT 2010; Schein, 2010; Máynez-Guadarrama, Cavazos-Arroyo y Nuño de la Parra, 2012; Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández, 2015).

Además de esta introducción, el trabajo tiene cuatro secciones. Se buscó en la literatura referencias teóricas sobre cultura organizacional y el papel de sus líderes, además de hitos importantes en la reflexión teórica sobre la responsabilidad social desde la década del 60 hasta los años 2010. El trabajo presenta el marco teórico referencial de la fenomenografía, además del análisis e interpretación de los resultados y finalmente las conclusiones.

2. Marco teórico

2.1. Cultura y liderazgo

Es a partir de una historia común que grupos, organizaciones o profesiones construyen una cultura. En este estudio, se adopta el concepto de cultura, presentado por Schein (2010), como un proceso de aprendizaje de un grupo que está en parte influenciado por el comportamiento del líder. La cultura orienta y restringe comportamientos y sentimientos de los miembros mediante los pensamientos —que se expresan a través de artefactos culturales como normas, reglas, historias, valores, creencias y suposiciones básicas— y proporciona estabilidad en el sentido de reducir las incertidumbres y ansiedades. El autor establece una imagen de la relación entre cultura y liderazgo comparándolo con los dos lados de una misma moneda. Esto se debe a que el líder tiene la prerrogativa de sugerir o imponer soluciones a los problemas de supervivencia e integración interna, que una vez procesadas y aprobadas por el grupo, pasan a ser asumidas por todos en un proceso de aprendizaje, dando origen a una cultura. Este proceso de construcción social es un ciclo continuo que asocia el sentir, conocer, interpretar, innovar y el actuar (Schein, 2010; Pérez López, 2012; Choo, 2006).

Esto no significa, sin embargo, que los líderes enseñen —en una calle de sentido único— a sus respectivos grupos las maneras de percibir, pensar y sentir o que tengan el monopolio de la creación de la cultura. Existe además, la idea de que el creador de un grupo tiene fuertes convicciones acerca de qué y cómo hacer, adopta teorías bien articuladas así como elige a las personas que piensan como él. Los líderes formales en muchos casos también pueden desarrollar sistemas de valores y códigos de conducta que premian o castigan las acciones de los subordinados. Los líderes informales pueden influir en el proceso con sus puntos de vista o simplemente actuando de acuerdo con sus propias suposiciones. La construcción de la cultura se lleva a cabo en un proceso dinámico de interacción social en el que los miembros buscan soluciones y encuentran las

propuestas, que son objeto de especial atención. La confirmación de la posición del líder o incluso la aparición de un miembro fuerte para ocupar ese lugar depende que las soluciones sean exitosas (Schein, 2010; Morgan, 2010).

El concepto líderes formales, en este estudio, se refiere a profesionales nombrados por la empresa para gestionar procesos y dirigir equipos. Se resalta, sin embargo, que en los estudios sobre administración el término liderazgo no se utiliza como sinónimo de dirección o gestión. El profesional que está a cargo de la conducción, no necesariamente tiene habilidades en niveles necesarios para influenciar a las personas para el logro de los resultados planeados por la organización (Drucker, 1996; Chiavenato, 2004). La comunicación interpersonal entre el líder y sus seguidores tiene impactos en la motivación y el desempeño de las personas y del equipo. Para desarrollar habilidades y actitudes de una comunicación asertiva, es necesario capacitarse continuamente en cuanto a la forma de comunicación, que debe ser cuidadosa, clara y objetiva. Además, conviene que el líder sea consciente de su estilo de liderazgo y sepa utilizar los recursos ligados a la inteligencia emocional, porque creando un ambiente de diálogo, con respeto por las diferencias y apertura para una retroalimentación constructiva, el proceso de gestión tiende a ser más eficiente (Mourão, Andrade, Miranda y Barretto, 2016).

En el contexto cultural, la actuación del líder es un componente del proceso de construcción continuo de la realidad. Hay otros elementos como las experiencias de los individuos y subgrupos, los factores históricos, características de las culturas nacionales y las condiciones de la naturaleza que afectan a un conjunto de enseñanzas que son compartidas y no siempre son visibles para las personas. Todo esto es parte de una programación colectiva de la mente (Hofstede, 2001) o, en otras palabras, constituyen los esquemas interpretativos comunes (Morgan, 2010).

Las personas acumulan conocimientos a partir de la interacción con diversos grupos y adquieren una experiencia cultural que puede ser reforzada

o rediseñada por el contacto con otras personas y grupos, que absorben el conocimiento tácito dentro de la organización. La fuerza y la estabilidad de la cultura están en el hecho que los supuestos básicos de un grupo sean asumidos, aunque sea inconscientemente, por personas que quieren unirse a él. La clave en la formación de la cultura, que esboza las fronteras del grupo, es la respuesta emocional compartida que puede ser influenciada inclusive en la fase de evolución de un grupo. Habrá resistencia sólo cuando los pensamientos y comportamientos son contrarios a los supuestos del grupo de origen del individuo (Schein, 2010; Baumgartner, 2009; Pérez López, 2012; Máñez–Guadarrama et al, 2012).

Al ser seleccionados para trabajar en una organización, los profesionales traen consigo los presupuestos epistemológicos y las suposiciones básicas de sus respectivas profesiones (disciplinas). La cultura disciplinaria adquirida en el período de formación construye modos fragmentados de pensar, resultado de la estrategia metodológica de dividir el mundo para comprenderlo. En este modelo, el individuo pierde la visión de la complejidad del todo, que comprende aspectos materiales e inmateriales, en el campo de las relaciones físicas y biológicas y el campo de las relaciones no materiales (procesos individuales, organizacionales y culturales). En el mundo en que vivimos, desde que haya interacción humana, la realidad es híbrida, es decir, los dos campos están entrelazados (Raynaut, 2011).

Para recomponer estos fragmentos de la realidad, la interdisciplinariedad adopta la lógica del diálogo y de la colaboración entre las disciplinas, en la que es posible construir un problema común y al mismo tiempo producir un conocimiento coherente con los conceptos y métodos de las disciplinas. No basta que las disciplinas estén yuxtapuestas trayendo múltiples y distintas miradas, lo que daría origen a un simple mosaico de conocimientos, ni ser ensambladas, sin la debida reflexión. El sentido de la colaboración en torno a una problemática común y de un

compromiso común está en la identificación de las cuestiones a ser compartidas y en las cuestiones específicas a ser tratadas por las disciplinas. La idea no es abandonar el recorte disciplinario, sino aprovechar el conocimiento que cada uno puede ofrecer en una dinámica de intercambio (Raynaut, 2011).

Algunos profesionales tratan una trayectoria interdisciplinaria, que considera una dimensión formativa y una dimensión profesional. La primera está relacionada a la elección del individuo en tener más de una formación en diferentes áreas de conocimiento y la segunda tiene en cuenta la actividad laboral realizada en áreas no ligada directamente a su formación o la utilización de conceptos y métodos de diferentes disciplinas. En esta trayectoria, el conocimiento y las experiencias contribuyen a la creación de una mirada sistémica sobre una realidad compleja (aspecto cognitivo) y capacitación para crear soluciones autónomas (aspecto comportamental) para interactuar con las demandas de la sociedad del conocimiento. Cuando el individuo aporta su conocimiento para una perspectiva interdisciplinaria, él potencialmente aumenta la interfaz de los elementos cognitivos con los elementos comportamentales. En otras palabras, amplía las posibilidades de comprensión de los fenómenos y de creación de soluciones en forma sistémica (Steil, 2011).

En las nuevas situaciones, en el contexto de la organización, el comportamiento de los líderes o fundadores (autoridad formal) se destaca entre los participantes y refleja la forma de pensar, los supuestos y sus intenciones. A medida que el grupo comparte sus experiencias, surgen otros elementos que formarán parte del conjunto de respuestas aprendidas. La cultura se fortalece a medida que las personas comparten experiencias emocionalmente intensas (Schein, 2010).

Si por un lado, estas experiencias son capaces de fortalecer el conjunto del aprendizaje, por otro las personas empiezan a tener dificultades para adaptarse, cambiar y crecer en nuevos estándares,

incluso cuando el medioambiente exige cambios. Por esta razón, «la comprensión cultural es deseable para todos, pero es esencial para aquellos que vayan a conducir» (Schein, 2010: 21). En este sentido, es un reto para el líder estar consciente de la cultura e identificar los elementos que se convierten en disfuncionales, así como administrar la evolución o necesidad de cambio para que el grupo pueda sobrevivir en un entorno de constante cambio. En el proceso de creación de significados, de construcción de conocimientos y toma de decisiones pueden ocurrir conflictos que deben ser identificados y gestionados en torno a un punto de equilibrio que conduzca al logro de los objetivos comunes (Naranjo–Valencia y Calderón–Hernández, 2015; Choo, 2006).

A medida que la organización se estabiliza y los supuestos del líder pasan a ser compartidos, existe un proceso de socialización o aculturación de los nuevos miembros, que tiene lugar en la convivencia diaria. Además, hay mecanismos de fijación de creencias, valores y suposiciones, así como mecanismos de articulación secundaria o de refuerzo, que son independientes de las características o habilidades personales del líder. Los valores culturales compartidos persisten en el tiempo, incluso si los miembros del grupo sean cambiados (Baumgartner, 2009).

Si se utiliza de forma consciente, todo aquello que los líderes perciben, miden y controlan, puede ser utilizado como mecanismos para comunicar cultura. Esto incluye la forma de responder a incidentes críticos y crisis; los criterios para la asignación de recursos y remuneración; el modelo de los roles, la enseñanza y el entrenamiento; las recompensas y lo que consideran al momento de reclutar, seleccionar, promover o despedir. Estos elementos están en las capas intermedias (creencias y valores expuestos) y profundas (supuestos básicos) de la cultura. Los mecanismos de refuerzo de los mensajes primarios están ligados a artefactos, que a pesar de ser difíciles de descifrar, están en la capa más superficial o visible de la cultura. Estos últimos pueden ser comunicados a través de la estructura de organizacional, sistemas

y procedimientos, rituales, design del espacio físico, historias sobre eventos y personas importantes y las declaraciones formales de filosofía, creencias y códigos de la organización (Schein, 2010).

Estos mecanismos de articulación secundarios ahora pueden pasar a ser mecanismos para la creación de cultura en las organizaciones en etapas más maduras o estabilizadas. A medida que estos mecanismos de mantenimiento se hacen efectivos para consolidar el éxito de la organización, ellas se convierten en filtros o criterios para la selección de nuevos líderes. Este proceso, en sí mismo, hace que sea difícil el movimiento de cambio o de renovación cultural, porque los nuevos líderes tienden a reproducir lo que ha funcionado en el pasado (Schein, 2010).

Los líderes sólo pueden influir en la evolución de la cultura si son conscientes de las consecuencias simbólicas de sus acciones y tengan un compromiso con los valores que desean promover; es decir, más que declarar los valores es preciso practicarlos. Sin embargo, esto no les da el control sobre la cultura, porque esto significaría mantener un proceso de manipulación y de control ideológico lo que puede estar acompañado de resistencia y desconfianza (Hofstede, 2001; Morgan, 2010; Pérez López, 2012).

En este estudio, no van a ser explorados en detalles los mecanismos de gestión cultural en las organizaciones. Buscaremos entender que hay experiencias culturales que se aprenden y se comparten y que influyen en el funcionamiento de las organizaciones. Además, por más allá de que no sea la única influencia en la definición de los artefactos culturales, las creencias y los valores y los supuestos básicos; el liderazgo tiene un papel importante en la creación y gestión de la cultura, a partir de sus propias experiencias.

2.2. Evolución del concepto de responsabilidad social

El concepto de responsabilidad social acompaña a una dinámica que se relaciona con el contexto histórico, las crisis capitalistas y las demandas

de la sociedad. En un estudio de la evolución del concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Carroll (1999) rescató este movimiento entre 1950 y 1990. Acompañar el camino de estos autores contribuye a entender la diversidad de las comprensiones en torno de este concepto.

En los Estados Unidos, Bowen (1953) trae al debate el rol de las empresas como centro de poder y sus decisiones que afectan la vida de los ciudadanos. En esta primera publicación trascendental, se resalta el debate acerca de la responsabilidad, no de la empresa, sino del empresario para tomar decisiones y aplicar políticas que promuevan los objetivos y valores sociales (Carroll, 1999; Sumiya y Sano, 2014).

En la década siguiente, Davis (1960) trajo la idea de que, visto en el contexto de la gestión, las decisiones y acciones de responsabilidad social van más allá de los intereses técnicos y económicos. Las decisiones socialmente responsables de los empresarios (y no de las empresas) se justifican como algo que puede aportar beneficios económicos en el largo plazo, con la oferta de puestos de trabajo, control de la inflación y mantenimiento de la concurrencia. Davis (1967) refinó el concepto al relacionar las consecuencias éticas de los actos con la RSE, mostrando que las acciones institucionales tienen efectos en el sistema social e no apenas en las personas. Él refuerza la idea de que las empresas afectan y son afectadas por los grupos sociales.

Las reflexiones sobre la responsabilidad del empresariado, las expectativas del público, el bienestar socioeconómico y los intereses sociales están en un contexto de posguerra mundial, de surgimiento de los Estados Unidos como una potencia económica, los movimientos en defensa de los derechos humanos, las mujeres, los negros y los homosexuales.

La idea de interés de los públicos surge cuando Johnson (1971) dijo que una empresa socialmente responsable equilibra múltiples intereses, que incluye la ganancia para los accionistas, las necesi-

dades de los empleados, proveedores, comunidades y la nación. El negocio forma parte de un sistema sociocultural que se delimita, a través de normas y roles sociales, formas de responder a situaciones particulares y a conducir la producción.

Otra contribución importante del estudio de Carroll (1999) fue que identificó que a evolución del concepto de RSE procede del Comité de Desarrollo Económico. El CED, por su sigla en inglés, adoptó, en 1971, el supuesto de que los negocios debían servir a las necesidades de la sociedad y que había una tendencia de cambio en el contrato social entre las empresas y la sociedad. En la medida en que las empresas eran invitadas a asumir otras responsabilidades no restrictas solo a los beneficios económicos y servir a los valores humanos, era esperado que su futuro dependiera de las respuestas dadas a las expectativas del público. Posiblemente, esta visión es reflejo de los movimientos sociales que, a principios de los años 1970, alertaban para la degradación del medioambiente, luchaban por la seguridad de los trabajadores y el derecho de los consumidores.

La discusión sobre la responsabilidad corporativa apunta luego, a un debate sobre las respuestas de la empresa más allá de los límites económicos, técnicos y legales. En este sentido, Davis (1973) añade que la empresa tiene la obligación de evaluar sus procesos de toma de decisiones y las consecuencias de sus decisiones para el sistema social externo con el fin de relacionar los beneficios sociales a los objetivos económicos. Con esto, existe la visión de que la RSE comienza cuando termina el estricto cumplimiento de la ley, que es la obligación de cualquier ciudadano. En 1976, Gordon Fitch dijo que la responsabilidad social es un intento de resolver los problemas causados total o parcialmente por la corporación (Carroll, 1999).

A partir de las premisas básicas de que la institución empresarial es una unidad económica que produce bienes y servicios para obtener lucro y que la sociedad espera que ella obedezca las reglas del juego (la ley), Carroll propuso en 1979 una nueva

definición, al señalar que la RSE cumple con las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales de la sociedad para con las empresas en un período de tiempo. La opinión de que la RSE requiere un comportamiento y normas éticas, además de hacer cumplir la ley, gana importancia en este debate y las responsabilidades discrecionales tienen que ver con las acciones voluntarias de las empresas, que dependen más de las decisiones de sus gestores y de las empresas, que atender una demanda social en el sentido ético. En 1991, Carroll avanza en este concepto al afirmar que a pesar de la categoría económica ser la base de otras responsabilidades, la empresa debe cumplir con todas las categorías en todo momento; es decir, una empresa socialmente responsable tiene beneficio, cumple la ley, actúa éticamente y es un buen ciudadano corporativo. Por otra parte, el «social» de la responsabilidad corporativa está vinculada a la necesidad de orientar las actividades para satisfacer a las partes interesadas (Carroll, 1999).

La responsabilidad social corporativa, para Jones (1980), debe ser vista como un proceso de toma de decisiones, que constituye un comportamiento responsable, aunque no hay consenso sobre este comportamiento. Para él, las empresas tienen la obligación para con los grupos sociales que deben ser adoptadas de manera voluntaria y amplia, es decir, el comportamiento no debe limitarse a la fuerza coercitiva de la ley o acuerdos colectivos laborales y no debe limitarse a los intereses de los accionistas, sino que se extienden a otros grupos, como los clientes, empleados, proveedores y comunidades.

Ya Drucker (1984) atribuyó un nuevo significado a la RSE superando la idea de la responsabilidad asociada a la rentabilidad, tal como defendió en los años 50. El padre de la administración moderna definió RSE como la capacidad de transformar un problema social en oportunidades de negocio. Cochran y Wood (1984) han llevado a cabo esfuerzos para investigar si la responsabilidad social y la rentabilidad estaban relacionadas. Investigaron

varias formas de desempeño social y financiero y decidieron utilizar el índice de reputación como una medida de la RSE (Carroll, 1999).

Brasil en los finales los años 80 estuvo marcado por el proceso de redemocratización, seguidas crisis económicas y la intensificación de conflictos sociales. En este contexto, hubo una búsqueda de nuevas bases de legitimación que permitieron superar las dificultades y asegurar un consenso hegemónico de las clases dominantes en favor del desarrollo industrial, hecho que dio visibilidad a las cuestiones sociales en torno a la producción. Uno de estos fundamentos fue la idea de la «empresa–ciudadana», basado en valores altruistas, colaboracionistas y no conformados con la intervención paternalista del Estado. El programa de responsabilidad social es una alternativa para contribuir al fortalecimiento de la imagen, lograr la fidelidad de los clientes, aumento de la productividad de los empleados, atraer a los inversionistas, obtener incentivos fiscales del Estado. Es decir, el programa hace parte de un proyecto de hegemonía de clase de carácter conservador (César, 2008).

En la década de 1990, más que trabajar en el concepto de RSE, los investigadores adoptaron los conceptos existentes como base para reflexionar sobre temas relacionados que contribuyesen a la implementación de la RSE. El modelo de desarrollo social, la teoría de las partes interesadas, la ética empresarial y la ciudadanía corporativa fueron algunos de estos temas.

El estudio de Wood (1991) reformuló el modelo de gestión social corporativo con el fin de avanzar en una teoría de relación entre empresa y sociedad, a partir de varios de los autores citados. Los dominios económico, legal, ético y discrecional son identificados en los principios institucionales (legitimidad o licencia social para operar), organizacionales (la empresa debe asumir los problemas causados por ella) e individuales (discrecionalidad gerencial o decisiones tomadas por personas que deciden en la organización). La segunda contribución se refiere a los procesos de RSE, entendida como el

comportamiento de dar respuestas, de resolver, de asumir la responsabilidad para sí de forma anticipada y preventiva. El modelo de desarrollo social adopta aspectos como la capacidad de resolver y la evaluación del ambiente (contexto), la gestión de los grupos de interés (actores) y la gestión de políticas y asuntos sociales (intereses). La tercera contribución son los resultados derivados de los impactos sociales (positivos o negativos) del comportamiento corporativo; los programas utilizados para implementar la responsabilidad y/o los procesos de respuesta; así como las políticas diseñadas para gestionar los temas sociales y los intereses de las partes interesadas. Las políticas sociales de la empresa atienden el objetivo institucional de defender la legitimidad de los negocios, al objetivo organizacional de mejorar la capacidad de adaptación de la empresa frente a su medioambiente y al objetivo moral y ético de crear una cultura que privilegie opciones éticas, que apoye y aliente a los actores individuales a que atiendan las opciones de cumplir con las responsabilidades sociales corporativas (Wood, 1991).

Este estudio está alineado con el concepto de discrecionalidad gerencial establecido por Wood, según el cual los gerentes de las empresas son «agentes morales y son responsables de tomar decisiones acerca de cómo cumplir con las responsabilidades sociales de las empresas» (Wood, 1991:702). El autor destaca la importancia de probar esta idea realizando investigaciones empíricas para entender cómo ellas definen y cumplen con las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales en sus empresas. El conocimiento sobre cómo los gerentes perciben las opciones en sus entornos organizacionales y sociales, las restricciones que experimentan y las innovaciones que desarrollan contribuye, por ejemplo, para entender los principios que motivan a los líderes, el grado de adhesión de una empresa a los principios RSE e identificar los procesos de respuesta adoptadas.

A finales de los años 90, las organizaciones empresariales entraron en el debate y publicaron conceptos que no siempre convergían en un solo

entendimiento. Marcos conceptuales muestran diferentes énfasis atribuidas a los autores, así como a organizaciones tales como el Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), el Banco Mundial, la Comisión Europea, el Instituto Ethos y, el Foro Económico Mundial. En común, los conceptos se refieren a la empresa como un actor social que contribuye al desarrollo, que interactúa con grupos sociales y que esta relación se dé de forma ética, valorando a las personas y el medioambiente. Lo que puede cambiar en la comprensión de las empresas son los valores implicados (por ejemplo, la rendición de cuentas, la transparencia, la gobernanza, el voluntarismo, la ciudadanía) y la forma de llevar a cabo las estrategias de RSE en las operaciones del negocio (César, 2008; Dahlsrud, 2008; Almeida, 2009; Sumiya y Sano, 2014; Irigaray, Vergara y Araujo, 2017).

En un período en que las discusiones sobre la necesidad de preservar el medioambiente se intensifican, especialmente después de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medioambiente y el Desarrollo (Río-92), estos temas estaban en la agenda de los debates sobre la responsabilidad social. El medioambiente y el desarrollo sostenible aparecen no sólo en la Visión WBCSD, del Banco Mundial, la Comisión Europea y el Instituto Ethos, sino también de otras iniciativas, como la Organización Internacional de Normalización (ISO) y la Global Reporting Initiative (GRI).

El presidente del Foro Económico Mundial, Klaus Schwab, propuso cinco categorías para analizar la participación de las empresas. i) La gobernanza corporativa, que implica la adecuación a las normas, teniendo en cuenta los principios de transparencia y accountability (responsabilidad por las decisiones) y seguir las reglas de conducta social, ambiental y ética. ii) Filantropía o donación de recursos materiales o financieros para causas humanitarias. iii) Responsabilidad social corporativa, entendida como una forma de responder a las expectativas de sus públicos de interés, sea agregando valor al negocio, sea responsabilizándose por los efectos sociales y

medioambientales de sus acciones. iv) Emprendedurismo social, en virtud del cual la empresa transforma ideas social o ambientalmente responsables en productos o servicios, y v) Ciudadanía corporativa global, que se basa en la acción conjunta de las empresas, los gobiernos y la sociedad civil para unir fuerzas en la solución de problemas que afectan a todo el mundo, tales como el cambio climático, la educación y la corrupción (Schwab, 2008).

Paralelamente, la Organización de Naciones Unidas encabeza dos importantes iniciativas de adhesión voluntaria: el Pacto Global y los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos. El primero fue lanzado el año 2000 como un foro para promover prácticas de RSE con principios en las áreas de derechos humanos, las condiciones de trabajo, el medioambiente y las acciones contra la corrupción. El Pacto Global cuenta con más de 12.000 empresas miembros y redes nacionales de interacción en más de 150 países, como Argentina, Bolivia y Brasil (ONU, 2016; Ruggie, 2014).

Los Principios Rectores, adoptados por el Consejo de Derechos Humanos de la ONU en 2011, fueron establecidos con el propósito de ser una base de conocimiento común para gobiernos y empresas que operan en la economía globalizada. La Carta Internacional de los Derechos Humanos y los diversos tratados no habían impedido que la generación de riqueza conviviera con violaciones a los derechos humanos, ya sea por responsabilidad directa o complicidad de las corporaciones. Existe, según Ruggie (2014), una crisis de la gobernabilidad contemporánea que va más allá de la discusión entre la regulación y el voluntarismo. Él abogó por la adopción de principios como instrumento no vinculante, desde un punto de vista legal, creyendo en el poder de movilización de los tres sistemas de gobierno que pueden ejercer influencias mutuas: el sistema de leyes y políticas públicas, el sistema de gobierno civil (grupos afectados por las empresas) y la gobernanza corporativa.

La novedad de los 31 Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos está en los fundamentos del marco de referencia «Proteger, Respetar

y Remediar», que tiene tres pilares: el deber del Estado de proteger los derechos humanos (incluso de empresas) a través de políticas, reglamentos y juicios; la responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos (independientemente de las acciones de los gobiernos) y de hacer frente a los impactos negativos de la empresa; y la necesidad de reparación de los gobiernos o empresas, a través de acciones judiciales o extra-judiciales. Otros órganos reguladores internacionales, como la ISO, la Corporación Financiera Internacional (CFI) y la Unión Europea, han adoptado el marco de referencia y los principios en sus iniciativas, hecho que ha fortalecido el documento (Ruggie, 2014).

El estudio de Sumiya y Sano (2014) confirma la idea de que los gobiernos, las empresas y la sociedad civil pueden asumir diferentes roles en una perspectiva de colaboración y de complementariedad. Las autoras abogan por el papel protagónico de los gobiernos actuando como órganos reguladores, que establecen las leyes y regulan las actividades de las empresas en el campo de la RSE; como motivador, reconociendo las acciones, produciendo materiales informativos y haciendo compras con criterios de sostenibilidad. El gobierno todavía puede actuar como un fomentador de asociaciones. El reto es repensar y reposicionar la actuación del gobierno y las empresas, que deben superar la visión de acciones aisladas a favor de un compromiso estratégico alineado con las prioridades sociales y ambientales identificadas a través del diálogo gobierno, empresas y sociedad.

Las directrices de la Norma Internacional ISO 26000, cuya elaboración involucró a expertos de más de 90 países y 40 organizaciones internacionales en un amplio proceso de diálogo, recomiendan que las organizaciones tomen decisiones y realicen actividades de conformidad con la legislación aplicable así como las normas y acuerdos internacionales. Además, tienen que responsabilizarse por los impactos sociales, económicos y ambientales de sus decisiones y actividades, que

son identificadas para considerar las expectativas de las partes interesadas, es decir, personas o grupos que tengan intereses en esas decisiones y actividades. La organización socialmente responsable debe contribuir al desarrollo sostenible, satisfaciendo las necesidades del presente sin comprometer la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras. Este proceso debe permear todas las actividades de la organización y estimular que esas responsabilidades sean adoptadas por sus públicos de relación (ABNT, 2010).

La responsabilidad social, según la ISO 26000, afirma que conviene que las organizaciones respeten siete principios, empezando por la *accountability*, que se refiere a la rendición de cuentas y la responsabilidad por los impactos causados. El principio de transparencia implica tener franqueza y disposición de comunicar sobre sus decisiones y actividades de manera clara, precisa, tempestiva, honesta y completa. El comportamiento adoptado en la organización debe ser ético, pautado en valores de honestidad, equidad e integridad. También se ha previsto el respeto en los últimos tres principios: respeto por los intereses de las partes interesadas, respeto por el estado de derecho y respeto por las normas internacionales de comportamiento (ABNT, 2010).

Esta revisión de los conceptos de RSE de las últimas décadas no tenía la intención de agotar todos los puntos relevantes de la literatura, pero si mostrar que desde la filantropía de los hombres de negocios hasta la gestión socialmente responsable es notable el cambio a lo largo del tiempo. Esta dinámica puede contribuir a las múltiples percepciones acerca del tema.

Los análisis de contenido de los relatos de sostenibilidad, muestran que las empresas tienen diferentes niveles de comprensión y adopción del concepto de responsabilidad social y que, si bien los conceptos pueden estar presentes en la estrategia de la empresa, es necesario conocer la percepción de las personas. Existe la necesidad de que los líderes tengan conciencia de la cultura con el fin de lograr un cambio en la gestión en

la medida de esa cultura. De ahí la importancia de realizar estudios guiados en las metodologías de investigación cualitativa para identificar las culturas organizacionales y sus formas de recepción e internalización de los valores relativos a la responsabilidad social (César, 2008; Baumgartner, 2009; Irigaray et al, 2017).

3. Metodología

Al concebir la necesidad de comprender el significado de la responsabilidad social en la concepción de los líderes de una empresa, se considera apropiado utilizar la fenomenografía como metodología de investigación. Este método cualitativo busca captar la descripción del fenómeno, el proceso y el contexto, entendiendo el fenómeno como algo que es experimentado y concebido de diversas maneras por los individuos de un determinado grupo (Marton, 1981; Marton y Booth, 1997; Sandberg, 2000; Cherman y Rocha–Pinto, 2016).

En la perspectiva fenomenográfica, se consideran al menos tres dimensiones: la dimensión referencial, que implica la definición de la naturaleza del fenómeno (¿lo que es?); la dimensión procedimental (¿cómo lo experimenta el fenómeno?), y por último, la dimensión contextual, que se relaciona con el tiempo, lugar o circunstancia que se produce el fenómeno (cuándo, dónde, con quién y en qué circunstancias) (Freire y Duarte, 2010).

Se adoptó como principio de la fenomenografía el hecho de que los individuos construyen, a partir de sus experiencias y vivencias, diferentes concepciones de un fenómeno. La conciencia de cada uno sobre cada concepto es resultado de las percepciones que el individuo tiene sobre la forma de experimentar el fenómeno. Este proceso de comprensión y entendimiento permite una sistematización del pensamiento, organizado en una estructura lógica, inclusiva y jerárquica, utilizada en las repetidas experiencias. La fenomenografía busca describir las formas de experimentar el fenómeno, sabiendo que el entendi-

miento de esta estructura lógica hace que sea posible entender cómo el grupo interpreta los aspectos significativos de la realidad (Marton, 1981; Marton y Booth, 1997; Cherman y Rocha–Pinto, 2016).

En otras palabras, la fenomenografía recomienda procedimientos para comprender lo que es culturalmente aprendido, en un proceso que implica apoderarse y crear un significado, y con lo que el individuo desarrolla a través de sus experiencias en torno a un fenómeno integral. Por lo tanto, se considera que la conciencia de un concepto (o concepción) se forma a partir del movimiento circular de percibir la realidad, pensar (o crear sentido) y actuar. Estas concepciones son lo que el método busca comprender (Marton, 1981; Sandberg, 2000; Cherman y Rocha–Pinto, 2016).

La descripción de las categorías de responsabilidad social elegidas para analizar esas concepciones va al encuentro del «tipo ideal», un recurso analítico basado en conceptos para aprehender el fenómeno social tal como está representado o construido en la sociedad. El análisis sociológico propuesto por Weber (2011) busca tipificar o describir una idea o pensamiento a fin de crear una referencia para comprender la realidad. El «tipo ideal» no es un modelo a seguir ni siquiera realiza evaluación para saber si la realidad percibida y las acciones son correctas o equivocadas.

La fenomenografía distingue entre el conocimiento de la realidad (perspectiva de primer orden) y las percepciones que la gente tiene sobre la

realidad o su experiencia en esta realidad (perspectiva de segundo orden). El método defiende la complementariedad de los dos puntos de vista, haciendo hincapié en la necesidad de averiguar cómo las personas experimentan, interpretan, entienden, aprenden y perciben o conceptualizan los aspectos de la realidad. Es importante observar que las descripciones de segundo orden son autónomas, en la medida que no pueden ser derivadas de las descripciones de primer orden, esto debido a que los conceptos se construyen socialmente. Este principio evita una descripción que sea considerada como definitiva o inmutable (Marton, 1981; Marton y Booth, 1997).

En este estudio, se realizaron 20 entrevistas semiestructuradas y en profundidad buscando caracterizar las concepciones de responsabilidad social, de acuerdo con los líderes de una empresa de ingeniería. El número de entrevistas atiende la cantidad mínima especificada en el método (Marton, 1981; Cherman y Rocha–Pinto, 2016).

Teniendo en cuenta el principio de variación intencional, la muestra incluyó un grupo de líderes formales de la empresa, teniendo en cuenta el cargo ocupado por el entrevistado en los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, tiempo de trabajo en la empresa, formación académica y área de actuación. La idea es mostrar la variedad de puntos de vista los profesionales relacionados con la investigación, como se muestra en el Cuadro 1 (Cherman y Rocha–Pinto, 2016; Green y Bowden, 2009).

Cuadro 1: Variación intencional de los encuestados

	SUBGRUPOS	VARIEDAD
Posición / cargo	Gerente general	3
	Gerente	11
	Gerente sectorial	6
Antigüedad en la empresa	De 9 a 15 años	12
	De 15 a 30 años	6
	Más de 30 años	2
Formación académica	Ciencias Exactas (Ingeniería, Geología, Computación)	9
	Ciencias Sociales Aplicadas (Administración, Economía, Comunicación, Derecho, Contabilidad)	11
Área de actuación	Operación (E&P, Refinación y Gas)	11
	Administrativo (RH, RSE, SMS y otros)	9

Fuente: *Elaboración propia.*

La fenomenografía reconoce que los conceptos creados pueden sufrir variaciones dependiendo de lo que es culturalmente aprendido, el nivel de desarrollo de las personas en relación con el fenómeno y el estado clínico, que tiene que ver con las diferencias internas de los individuos que interfieren con sus experiencias y conceptos del mundo. En general, los estudios científicos tratan de analizar la fuente de variación y no precisamente las variaciones de las concepciones. En este estudio, hemos tratado de identificar las diferentes maneras de concebir los aspectos de la RSE independiente de ser formas adecuadas de percibir–pensar–actuar (Marton, 1981).

Se les propuso a los encuestados preguntas que reflejan las diferentes dimensiones de la fenomenografía, con el fin de recoger datos para la construcción de categorías descriptivas que expliquen cómo el grupo de líderes entiende la responsabilidad social dentro de la empresa. No se evaluó las respuestas correctas o incorrectas, pero sí la variación de los conceptos que se relacionan con el grupo y el contexto de la experiencia con el fenómeno.

Cherman y Rocha–Pinto (2016) identificaron la capacidad de la fenomenografía permitir la captura

de la naturalidad del movimiento que los sujetos establecen entre las categorías descriptivas hasta el nivel de su conciencia focal. Es decir, los individuos adoptan concepciones diferentes como modos de acción de diferentes sistemas sociales, espaciales y temporales, dependiendo de los conocimientos y su experiencia con el fenómeno.

Esta observación refuerza la necesidad de cuidados para no interferir en las respuestas de los encuestados. Qué y cómo se pregunta en una entrevista fenomenográfica es muy importante, ya que puede influir en la percepción de los participantes en relación con los aspectos que la cuestión implica. Las preguntas abiertas son más apropiadas por permitir que los encuestados escojan las dimensiones a responder. Esto por si solo hizo que cada entrevista fuese diferente (Green y Bowden, 2009; Sandberg, 2000).

Como resultado del trabajo interpretativo, los enunciados son agrupados en categorías de acuerdo con sus similitudes y las categorías son diferenciadas reflejando los puntos divergentes de los enunciados. La construcción de categorías descriptivas en fenomenografía no está definida a priori como en otros métodos. En este sentido tratase de

un análisis dialéctico, ya que los significados se desarrollan durante el proceso de comparación de las declaraciones (Marton, 1981).

Las categorías describen las variaciones de conceptos que se presentan en diferentes situaciones. En este sentido, el conjunto de categorías es considerado estable y generalizable entre las situaciones, incluso si el modo de pensar de las personas cambia de una categoría a otra en diferentes puntos. Las categorías no clasifican a los individuos sino que describen sus percepciones. El mapeo de las categorías denota formas de pensar del intelecto o mente colectiva, un conjunto estructurado de ideas, conceptos y creencias en que están implícitas las posibles interpretaciones de la realidad (perspectiva de primer orden). La dinámica de este sistema es constantemente movido por los nuevos conocimientos, que una vez compartidos, se convierten en parte del mundo percibido con variaciones en función de la experiencia de los individuos (perspectiva de segundo orden) (Marton, 1981).

El resultado de la investigación es expuesto en el cuadro «Espacio de Resultado» que contiene las categorías descriptivas o concepciones y las dimensiones (referencial, procesal y de contexto) con las percepciones de los entrevistados. Las dimensiones y las categorías están dispuestas en orden ascendente (del más simple al más complejo), jerárquico (niveles de comprensión), e inclusiva (concepción relacionada e inserta en la siguiente concepción). La mente colectiva está representada en el mapa de espacio de resultado, que muestra la interrelación entre concepciones e ilustra el camino seguido por los individuos. (Marton y Booth, 1997; Freire y Duarte, 2010).

Después de la realización de las 20 entrevistas, durante los meses de marzo y abril de 2017, se procedió a la transcripción y envío de los textos a los entrevistados. Apenas dos entrevistados no tuvieron su entrevista grabada en audio. En ese caso fue redactado un relato denso con base en apuntes. A todos los entrevistados les fue dada la oportunidad de ajustar o alterar sus respuestas, no habiendo

sido solicitadas cambios sustanciales que alteraran el contenido de las entrevistas. Las entrevistas también fueron registradas en el diario de campo, en el cual fueron destacadas las observaciones y primeras reflexiones sobre el contenido y el contexto de las entrevistas.

4. Análisis e interpretación de los datos

Los registros realizados antes de las transcripciones apuntaban que en torno al tema investigado los gerentes de la empresa estudiada tenían una concepción fragmentada del fenómeno estudiado: la responsabilidad social en la empresa para la que trabajan. Esto porque hay entre ellos una percepción parcial, resultado de su experiencia personal y profesional sobre lo que significa responsabilidad social y como ésta se practica; es decir, cómo sus decisiones y actividades impactan en la sociedad, la economía y el medioambiente y las prácticas de la empresa para responsabilizarse por esos impactos (ABNT, 2010; Raynaut, 2011).

Existe también el desarrollo de un pensamiento guiado por las percepciones de la realidad muchas veces poco familiar y no es raro que los gestores no asocien la responsabilidad con la actividad (acción) de su sector. Esto se evidenció en algunas entrevistas en las que los gerentes hicieron una fuerte referencia a la RSE con una actividad directamente vinculada a la relación con las comunidades del entorno de sus unidades operativas. Esta perspectiva de segundo orden (o mundo percibido) conduce a inferencias de que hay gerencias dedicadas a ese trabajo. Esta relación lógica no permite que el gestor pueda hacer una asociación de responsabilidad social con su actividad como un valor de la cultura organizacional, transversal a todas las actividades. Esta característica tiene un impacto en las decisiones que los gerentes hacen por la organización (principio individual) en el modelo de desarrollo social (Marton y Booth, 1997; Wood, 1991; Schein, 2010).

Al no asociar que existe responsabilidad social en decisiones y actividades que causan impactos en una o al menos una fracción de las partes interesadas de la empresa (ABNT, 2010; Wood, 1991; Schwab, 2008; Almeida, 2009; Ruggie, 2014), los gestores o los líderes formales revelaron una suposición básica de la empresa en que actúan: la departamentalización de las actividades que no necesariamente dialogan entre sí. Algunos pasajes dejan clara las fronteras: «No tenemos conexión con la responsabilidad social. La gente trabaja aquí mucho con lo que es contabilidad, dinero, acompañamiento»(E7); «No tengo contacto con RSE pues trabajo con consorcios. Tratamos de cuestiones estrictamente técnicas»(E13) y «Mi análisis de desempeño es económico. Quien participa de la evaluación del impacto en la ciudad es el equipo de RSE con el personal de emprendimiento» (E17).

Un líder puntuó esa separación de las actividades como un límite de actuación pero no se aparta de la visión de departamentalización: «Cada gestor responde por datos técnicos de su área y no sobre el negocio como un todo. No hay un área que consolida los análisis en una evaluación general»(E11). Al cuestionar la falta de un área y no la falta de un diálogo entre los sectores, confirma la reproducción de esta suposición que está en la capa más interna de la organización (Schein, 2010).

Al mismo tiempo, hay otra suposición básica relacionada al resultado económico-financiero dissociado de los impactos y riesgos sociales. Las dos mayores preocupaciones de los gestores, según E1, son el tiempo (plazo para ejecutar el proyecto) y presupuesto, sin tener en cuenta que el riesgo social puede encarecer el proyecto. A pesar de conocer la importancia de la responsabilidad social en su trabajo de implantación de proyectos, E16 afirma que los gestores no tuvieron entrenamiento en RSE y si la empresa ofrece, ellos no van a percibir el valor:

Ellos van a decir algo como: «eso no me ayudará a entregar la obra en el plazo, eso no me ayudará a entregar mi producto». El perfil del ingeniero es inmediatista y matemático; es exacto y resultado».

Esta visión de resultado se confirma en las palabras de un ingeniero: «Creo que el social ya está incorporado en otras evaluaciones. Crear una otra evaluación social encontraría mucha resistencia en la empresa por el hecho de demandar un esfuerzo adicional»(E13).

La visión de resultado económico-financiero igual es compartida por un economista:

La gente no tiene la mínima obligación de mirar ese lado a la hora de tomar una decisión. Si mi decisión tiene un impacto desde el punto de vista social, el equipo no la mira. El personal mira sólo el lado económico. Si tiene que mirar, ok, pero voy a seguir haciendo así porque económicamente es mejor para mí, es mejor para mi negocio. No voy a ser muy romántico en creer que eso no importa. El criterio de decisión va a ser el que traiga más beneficio para la compañía, más retorno. Podría ser mirado, pero tendría que estar en el estándar. (E4)

Otra observación que llamó la atención fue el hecho de que muchos gestores están a cargo de esas posiciones hace menos de un año. En parte, esto puede explicar la preocupación de ellos por buscar información y conocimiento centrado en su negocio principal. Respondiendo a las preguntas abiertas, los gerentes que no trabajan con proyectos de responsabilidad social, no demostraron atención, por ejemplo, por los temas centrales que figuran en la norma ISO 26000 y que pueden impactar sus actividades: los derechos humanos, prácticas laborales, medioambiente, prácticas justas de operación, asuntos relativos a los consumidores, así como participación y desarrollo de la comunidad (ABNT, 2010).

La rotatividad de los gestores, fruto del contexto político-económico de la empresa, fue el resultado de una revisión estratégica y reestructuración organizacional. En este contexto, algunos participantes mencionaron tener atención a los problemas de compliance o cumplimiento legal y de procesos a veces asociados a la ética; además del compromiso con la seguridad operacional y la reducción de los accidentes de trabajo (E2, E5, E8, E12). Estos dos temas mencionados de forma espontánea y

atribuida al momento que atraviesa la empresa no fueron relacionados con responsabilidad social.

La baja demanda de los asuntos relacionados con responsabilidad social, junto con la falta de asociación de la responsabilidad social a las actividades de la empresa, sean operacionales o administrativas, nos lleva a inferir que este valor no se integra de manera homogénea en los supuestos básicos de la organización en la capa más profunda de la cultura (Schein, 2010). Cuando se les preguntó acerca de los límites de las decisiones de los gerentes, que refleja un aspecto de la dimensión procesal de la fenomenografía (Freire y Duarte, 2010), algunas respuestas confirmaron este hecho. De forma directa, E1 mencionó que «el mayor límite es el conocimiento»; E6 dijo que las personas vinculan mucho con los patrocinios sociales y que hay una enorme dificultad para asociar el concepto de RSE, que no es muy claro en la empresa, con la propia actividad. E7 ya estuvo al frente de proyectos en los que evaluaba impactos socioambientales y respetaban los derechos humanos, por ejemplo, pero durante la entrevista dijo: «Hoy por la mañana pensé: “Ella viene a entrevistarme...¿lo que voy a decir de responsabilidad social en la empresa?”. No sé. Sinceramente no sé qué es responsabilidad social»; y E15 dijo: «No conozco en profundidad el concepto [RSE] pero lo que la empresa nos enseña, yo hago».

El «Espacio de Resultado», diseñado en el Cuadro 2 muestra las concepciones de responsabilidad social, tal cual se experimenta en la cultura de la empresa de ingeniería investigada. Fueron extraídas de las entrevistas elementos que caracterizan a los criterios evaluados en las dimensiones referencial, procesal y contextual. Al agrupar las líneas de pensamiento y experiencias similares, se observó la existencia de al menos cinco categorías descriptivas de concepción del fenómeno. El cuadro se construyó a partir de las líneas en orden ascendente: desde las más simple a la comprensión más completa de acuerdo con cada criterio. La lectura de las mismas comprensiones a partir de las columnas, reveló un detalle asertivo de las categorías descriptivas, que

está de acuerdo con lo que Weber (2011) clasificó como «tipo ideal»; es decir, un recorte de elementos conceptuales de un fenómeno a través de los cuales las interrelaciones son confrontadas. El tipo ideal no tiene nada que ver con el «deber ser» o con la descripción ejemplar, sino con una construcción motivada por la representación de una idea que parece apropiada y lo más objetiva posible.

La identificación de las categorías descriptivas revelaron un conjunto de pensamientos del intelecto colectivo que muestra una interpretación acerca de la realidad (perspectiva de primer orden), conforme a lo dispuesto por la fenomenografía; es decir, las categorías clasifican el conjunto de conceptos, de creencias e ideas y no a un grupo de individuos (Marton, 1981). El espacio de resultados permitió observar también que un entrevistado puede transitar por más de una concepción, dependiendo de sus conocimientos y experiencias con el fenómeno, capturando el momento de ampliación de su conciencia focal. Este aspecto coincide con lo que Cherman y Rocha–Pinto (2016) han convenido en llamar «Continuum ininterrumpido de concepciones».

Un ejemplo de esto fue entrevistado E5 quien consideró que RSE es importante, aunque él no tenga acción directa, propia de la categoría de «Responsabilidad social como acciones sociales puntuales». Al mismo tiempo, él habla de su participación en acciones sociales aisladas sin asociarlas a RSE, de la categoría «Responsabilidad Social como beneficios sociales y atributos de imagen». Por iniciativa individual, E20 aplica algunos conceptos de RSE relacionados a prácticas laborales en su equipo de seguridad, que porta armas de fuego y está sujeta a rutinas estresantes, de la categoría «Responsabilidad social como una necesidad del negocio» y al mismo tiempo relaciona informaciones de sus actividades con otros temas, de la categoría «Responsabilidad social integrada al sistema de gestión». Este aspecto solamente puede ser percibido debido a que la fenomenografía busca la interrelación y la interdependencia de las categorías a través del espacio de resultado (Cherman y Rocha–Pinto, 2016).

Cuadro 2: *Espacio de Resultados sobre las concepciones de Responsabilidad Social en una empresa de ingeniería*

CATEGORÍAS DESCRIPTIVAS		RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO ACCIONES SOCIALES PUNTUALES	RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO BENEFICIOS SOCIALES Y ATRIBUTOS DE IMAGEN	RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO UNA OPORTUNIDAD PARA EL NEGOCIO	RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO UNA NECESIDAD DEL NEGOCIO	RESPONSABILIDAD SOCIAL INTEGRADA AL SISTEMA DE GESTIÓN
DIMENSIONES						
Dimensión Referencial	Cómo entiende RSE	Es una preocupación de la empresa más allá del negocio, una forma de ayudar a las poblaciones económicamente desfavorecidas. Hace distinción entre acción social y asistencialismo.	Forma de trabajar relacionado con las comunidades del entorno de las operaciones, entendiendo y mitigando impactos negativos y buscando impactos positivos para las comunidades. RSE es operativizada por medio de patrocinio a proyectos sociales que contribuyen a la imagen de la empresa.	La empresa tiene el papel social de hacer que la sociedad evolucione, contribuyendo a la calidad de vida de las personas. Debe preocuparse de producir utilidades, pero también en preservar el medioambiente y contribuir al desarrollo social.	La empresa es vista como un actor social dentro de la sociedad y como tal tiene responsabilidades legales y voluntarias a cumplir frente a su interacción con otros actores. Hay un límite entre la RSE de la empresa, del Estado y de las organizaciones de la sociedad civil.	RS asociada a los impactos y riesgos del negocio para la localidad, la región y el planeta. Hay la necesidad de responsabilización de la empresa y el respeto a los derechos. Empresa también es responsable por impulsar a RSE en la cadena productiva.
	Experiencia en el tema	Ha participado en acciones de voluntariado o donaciones.	No asocia RSE a sus experiencias profesionales o personales.	Tiene alguna experiencia personal que hace que perciba la necesidad de atender las demandas sociales.	Menciona la utilización racional de los recursos naturales, el consumo consciente y el respeto a los derechos.	Entiende que las causas sociales y ambientales son importantes para el negocio y para la preservación de la vida.
	Importancia para el negocio	Relaciones con las comunidades.	Contribución para toda la sociedad.	Relaciones con diversos públicos.	Gestión de los impactos sociales y ambientales por la actividad de la empresa.	Sostenibilidad del negocio (impactos y riesgos) bajo aspectos económico, social y ambiental.

Cuadro 2: Espacio de Resultados sobre las concepciones de Responsabilidad Social en una empresa de ingeniería (continuación)

CATEGORÍAS DESCRIPTIVAS DIMENSIONES	RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO ACCIONES SOCIALES PUNTUALES	RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO BENEFICIOS SOCIALES Y ATRIBUTOS DE IMAGEN	RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO UNA OPORTUNIDAD PARA EL NEGOCIO	RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO UNA NECESIDAD DEL NEGOCIO	RESPONSABILIDAD SOCIAL INTEGRADA AL SISTEMA DE GESTIÓN
Dimensión Procesal	Compromiso del gestor con RSE Considera importante para la empresa pero no tiene actuación directa.	Participa de algunas iniciativas sin asociarlas a RSE.	Cumple y difunde las orientaciones de la empresa que son monitoreadas	Aplica algunos conceptos de RSE en su actividad como iniciativa individual	Actúa en proyectos de RS o aplica criterios de RS en su actividad
Limitaciones de la decisión del gestor	No percibe limitación	Decisión de la casa matriz puede no reflejarse en las unidades operativas	Financiera	Falta de direccionamiento de la alta dirección, estándares y normas	Conocimiento sobre lo que es RSE
Búsqueda de informaciones	Información de su actividad final	Información de su actividad final	Conocimientos de interés personal sin asociación con la actividad de la empresa	Conecta informaciones de sus actividades con información de otras áreas de la industria	Relaciona información de sus actividades con otros temas
Diseminación de valores	Hacer bien el trabajo de RSE	Experimentación con lado humano y visita a proyectos	Diálogo, relación de confianza	Capacitación y experiencias	Sistema de gestión, lidera con el ejemplo y entrenamientos
Dimensión contextual	Asociación de RSE con su actividad Ninguna. No asocia RSE con sus actos de gestión	Indirecta. RSE es actividad de otras áreas	Esporádica. Participa de acciones aisladas bajo orientación de la empresa	Colaborador. Apoya iniciativas de la empresa y profundiza las reflexiones	Activo. Trabaja directamente o tiene interacción con la gerencia de RSE
Partes interesadas en las acciones de RSE	RSE en el contexto de la relación con las comunidades (como ayuda)	RSE en el contexto de la relación con las comunidades (como necesidad de la operación)	RSE dirigida a los públicos externos que pueden impactar negativamente en el negocio (comunidades, proveedores, prensa)	Múltiples públicos internos y externos, comunes a las empresas (empleados, proveedores, comunidades, poder público, etc.)	Personas o grupos interesados en la actividad de la empresa en un contexto determinado (variable)

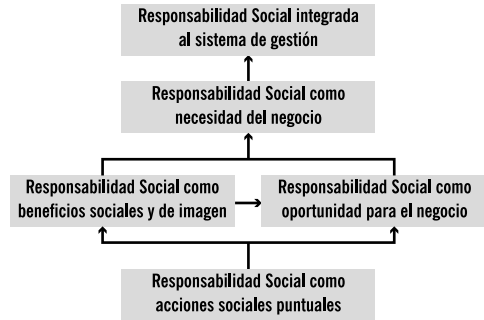
Fuente: Elaboración y datos propios.

De manera espontánea, E20 mencionó que trabaja con seguridad empresarial, pero fue su formación en biología que le dio sensibilidad en su percepción hacia las personas y el medioambiente. Al mismo tiempo, el hecho de haber actuado en unidades industriales y en ambientes administrativos le otorgó una mirada crítica sobre el negocio visto como un todo. Esta es una descripción práctica de las dimensiones formativa y profesional de la trayectoria interdisciplinaria que se articulan y confieren al profesional un abanico de conocimientos técnicos y vivencias prácticas que se interrelacionan, impactando en sus elecciones en lo que Wood (1991) llamó de discreción gerencial (Steil, 2011).

A partir de la organización del espacio de resultado y siguiendo la lógica de los criterios, se observó también que las concepciones de los líderes formales de la empresa sobre la responsabilidad social se hicieron más complejas a medida que ocupaban su propia actividad como parte integrada de un todo. Es decir, un líder preocupado en entregar resultados de su actividad principal puede no tener una percepción clara de la interlocución de su actividad y los impactos que la empresa genera y absorbe, por ejemplo. Sin esta percepción interdisciplinaria, la creación de significado acerca la RSE y la acción consciente, puede verse afectada mediante su comprensión fragmentada de la realidad. Cuando las competencias técnicas dialogan con otras disciplinas, en una perspectiva interdisciplinaria, una comprensión sistémica emerge y permite reconectar las partes del todo y crear soluciones que contemple la complejidad del mundo, la realidad híbrida (Steil, 2011; Raynaut, 2011).

El mapa del espacio de resultado, que se ilustra en la Figura 1, muestra la interrelación entre las concepciones de responsabilidad social tal como es experimentada en la cultura de la empresa estudiada. Las cinco categorías descriptivas identificadas están dispuestas en cuatro niveles de concepción del fenómeno, desde los más simples hasta los más complejos.

Figura 1. Mapa del Espacio de Resultados para las concepciones sobre responsabilidad social en una empresa de ingeniería



Fuente: Adaptado de Marton y Booth (1997).

Las experiencias profesionales pueden contribuir para una ampliación de la conciencia sobre el fenómeno. Sin embargo, la interrelación de las categorías descriptivas no es jerárquica en el sentido de dominación o subordinación. A medida que se van percibiendo más elementos, profundizando en la creación de sentido y actuando con una comprensión de responsabilidad social más integrada al negocio, el líder incorpora valor y amplía las posibilidades de aplicación. Por lo tanto, este estudio nos mostró que la interrelación entre los niveles de concepciones es más de evolución, que de jerarquía, como señaló en su estudio Cherman y Rocha-Pinto (2016).

Es interesante también observar, que independiente del nivel jerárquico y tiempo de convivencia con la cultura de la empresa, aquellos profesionales relacionados con áreas de las ciencias exactas tendieron a concepciones en los primeros dos niveles, mientras que profesionales formados en ciencias sociales aplicadas se posicionaron en los dos niveles más avanzados. Esto confirma el hecho de que no sólo los líderes y las experiencias en la empresa son responsables por la construcción de un modo de percibir, pensar y actuar en un contexto cultural. La formación académica desarrolla estruc-

turas de pensamientos, tales como el razonamiento lógico, estratégico, social, que hacen parte de la construcción de la mente colectiva. Por lo tanto, la universidad es un locus importante en la construcción de la cultura de la responsabilidad social de todas las profesiones (Hofstede, 2001; Choo, 2006; Morgan, 2010; Schein, 2010; Steil, 2011; Pérez López, 2012).

Esta observación va al encuentro de la afirmación de Hofstede (2001) de que el liderazgo es sólo elemento del proceso de construcción de la realidad. En este estudio, también identificamos experiencias individuales o de subgrupos y los factores históricos que impactan en los aprendizajes y en la construcción de la mente colectiva en lo que se refiere a la responsabilidad social. El hecho de E11, por ejemplo, haber nacido en una ciudad fuertemente impactada por un desastre ambiental por fugas de residuos tóxicos de otra empresa, trae para ella la reflexión de que hay que identificar las causas y trabajar con lecciones aprendidas para que el problema no vuelva a suceder. E15 tenía una persona con discapacidad en su equipo y posteriormente vivió la experiencia de andar en silla de ruedas por un período determinado y eso hizo que ella observe la accesibilidad en los ambientes públicos y privados. Según E17, para quienes trabajan en la industria, en el área operativa, los valores de responsabilidad social, seguridad, medioambiente y salud son básicos, lo que no suele ser percibido por profesionales administrativos. «Culturalmente, tenemos que trabajar más fuerte con aquellos grupos que siempre han estado en el área administrativa porque ellos no tienen esa percepción del riesgo, de RSE, porque ellos siempre quedan aislados del problema»(E17).

Los factores históricos como grandes crisis o accidentes exigen respuestas del Estado o incluso del mercado que redundan en presión externa y demandan una actuación responsable de las empresas (Wood, 1991; Schwab, 2008; Almeida, 2009; Ruggie, 2014). Algunos mecanismos externos son conocidos por algunos gestores, ya sea la legislación más estricta, una certificación o incluso

una reivindicación de la comunidad. El índice de sostenibilidad Dow Jones, Pacto Global, ISO 26000, Direccionadores de Derechos Humanos y Empresas son algunas referencias a organizaciones que quieren crear una cultura de responsabilidad social (E1). La autoridad ambiental exige una responsabilidad ambiental objetiva, como explica E14: «Si hay algún accidente, no puedo decir: “¡Mira! Lo siento... fue la contratada que causó eso”». La creación del área de conformidad fue una respuesta al mercado, según E18, para atender una necesidad latente en razón de una crisis derivada de los actos de corrupción, al igual que en otro momento las acciones de seguridad, medioambiente y salud se intensificaron en razón de un accidente. E19, por su parte, resalta que no hay como desconsiderar a la comunidad en el entorno de una obra: «La peor cosa es cuando llegamos a un área que tuvo un proyecto de la empresa y quedó alguna arista que no había sido bien resuelta». Cuando la comunidad se resiste, se vuelve complicado. En lo que se refiere a prácticas laborales, existe un intento de la empresa a anticiparse a los aspectos legales y tendencias de la sociedad, como fue el caso de la licencia maternidad de seis meses y la extensión del plan de salud para parejas homoafectivas, como relata E6 y completa:

Siempre que evaluamos ciertas medidas, evaluamos el costo–beneficio y el costo económico–financiero. Ahora han ganado importancia las acciones dirigidas a los empleados con discapacidad. En nuestro último acuerdo colectivo, hay una cláusula que señala que los empleados con discapacidad severa van a ser evaluados y aquellos que corresponden, tendrán un abono de horas para ir al médico.(E6)

Además, explica E6 que existe una ganancia de imagen ante el público interno en estas decisiones de cuño social, incluso entre aquellos que no son directamente beneficiados: «El empleado necesita ser reconocido y valorizado, las acciones sociales tienen un impacto simbólico».

Otro punto interesante, es que las categorías descriptivas guardan cierta analogía con la evolución en las últimas décadas, del concepto de responsabilidad social. La «RSE como acciones sociales puntuales» se acerca de los conceptos de los años 60, sobre todo cuando Davis (1967) dijo que las acciones de la organización tienen efectos sobre la sociedad y los negocios afectan y son afectados por las partes. Del mismo modo, «RSE como beneficio social y atributo de imagen» tiene relación con el concepto de la década de 1970, cuando se mencionaba que la empresa debería asumir la responsabilidad no sólo económica y humana, sino también atender las necesidades de la sociedad, asociando beneficios sociales y objetivos económicos (Davis, 1973), en el caso de la empresa estudiada, los beneficios en imagen. La categoría «RSE como una oportunidad para los negocios» se aproxima a la segunda contribución del modelo de desarrollo social al preocuparse con los intereses sociales y con los diferentes públicos externos (Wood, 1991). En estas tres categorías distribuidas en los dos primeros niveles del mapa de espacio de resultados las concepciones de la dimensión referencial son genéricas. Las dos últimas categorías se aproximan a las discusiones iniciadas a finales de 1990, sobre como operacionalizar el concepto. En «RSE como una necesidad del negocio», así como en el debate de las organizaciones empresariales, la empresa es vista como un actor social que debe interactuar de forma ética preservando a las personas y el medioambiente (Almeida, 2009; Sumiya y Sano, 2014). Por último, la «RSE integrada al sistema de gestión» se asocia a discusiones más recientes que relacionan la RSE con la capacidad de rendir cuentas y proteger los derechos humanos no sólo en la empresa sino también en toda la cadena productiva (Ruggie, 2014).

Esta asociación de categorías descriptivas de las concepciones de responsabilidad social en la empresa de ingeniería estudiada, junto con la evolución del concepto de responsabilidad social, indica que los líderes precisan abordar la discusión

sobre la aplicación práctica del concepto, reflexionando sobre lo que existe de responsabilidad social en cada una de las actividades de la empresa y cómo cada uno puede contribuir en una perspectiva interdisciplinaria. Además, la responsabilidad social como un valor cultural es siempre distante e inaccesible si éste no estuviese integrado a la gestión, y al quehacer profesional de los líderes formales de la empresa.

La empresa estudiada dio pasos importantes para insertar la responsabilidad social en su cultura. Las primeras acciones, inversiones sociales y la elaboración anual del informe de sostenibilidad según los indicadores del Global Reporting Initiative (GRI), por ejemplo, iniciadas hace más de 10 años, dieron origen a un área de Responsabilidad Social, que genera directrices para toda la empresa. La apertura de esa área, en 2012, fue considerada una señal de la organización de que el tema es importante. Hubo aún el establecimiento de estándares de inversión social y la actualización de la política de responsabilidad social aprobada por la alta dirección (Consejo de Administración) el año 2017. Según Schein (2010), todos estos artefactos forman parte de la capa externa de la cultura y son orientadores de la gestión de la empresa, pero no son suficientes para consolidar un modo de pensar y actuar.

La contribución de los líderes está en traducir los conceptos en acciones y orientaciones para los equipos, creando o reforzando los valores y creencias (que forman la capa intermedia de la cultura) que dialoguen con esos artefactos. En otras palabras, ser consciente de la cultura deseada por la empresa, el líder tiene la responsabilidad de aproximar el discurso y la práctica, además de sugerir soluciones socialmente responsables que tengan sentido para la empresa y los trabajadores. El intercambio de experiencias en un proceso de aprendizaje continuo favorece la evolución de la cultura, hecho importante para las organizaciones que actúan en medio de crisis y en un ambiente en constante cambio (Schein, 2010; Choo, 2006; Senge, 2013). Antes, sin embargo, en lo que se

refiere a una empresa de gran tamaño, los propios líderes formales deben pasar por el proceso de aculturación, pues no basta con que las normas y políticas existan como letra fría. Una cantidad muy grande de políticas no favorece a que los profesionales estén actualizados todo el tiempo, congelando las orientaciones en sus actividades cotidianas (E4, E17). «Creo que hay conexión entre RSE y el negocio, pero ese enlace es muy intangible» (E5).

La experiencia mostró que una de las formas de compartir el concepto y principios de responsabilidad social (ABNT, 2010) con los líderes de la empresa y demás profesionales es hacer un check list de posibles o potenciales riesgos sociales para el negocio, utilizando el mismo lenguaje de aquellos que deciden sobre la actividad final y los indicadores de resultado de la empresa. «La persona necesita comprender que la explotación sexual de niños y adolescentes, por ejemplo, es un riesgo que debe ser tratado dentro de su proceso productivo con fundamentos de la ética de resultados» (E1). Esto significa mirar la ética del resultado que causó ante las partes interesadas y no sólo la intención de ser ético. Así, si todos los empleados traen un resultado para la empresa y ese resultado debe ser ético, eso implica decir que el aspecto discrecional de que habla Wood (1991) no es sólo del gestor, sino de todos los profesionales. El líder tiene la responsabilidad individual de crear un ambiente que favorezca las elecciones éticas (E20) y a los profesionales corresponde cumplir las responsabilidades sociales corporativas. «Las personas necesitan estar imbuidas de esa verdad» (E18). Ejemplos de esa responsabilidad individual está desde el simple acto de decir «buen día» a sus pares, entre otras actitudes de respeto a las personas (E12, E16); hasta cortar relaciones comerciales con un proveedor que tenga precios competitivos pero haga uso de mano de obra análoga al trabajo esclavo (E2).

En el caso de los líderes de la sociedad, muchos de ellos mencionaron el estilo de liderazgo por el ejemplo (E1, E6, E12, E18, E19, E20) o el estilo

de liderazgo educativo (E2, E3, E5, E7) (Drucker, 1996), que parecen ser rasgos de la cultura en la empresa estudiada. La forma de liderar no es el foco de este estudio, aunque esta es una referencia relevante, una vez que la comunicación interpersonal del líder (forma de comunicación, estilos de liderazgo e inteligencia emocional) impacta en la motivación y el desempeño de las personas y del equipo. No hay un estilo de liderazgo correcto o incorrecto, sino un liderazgo que sea más asertivo a medida que incrementa el respeto por el otro y la transparencia del lenguaje, que son habilidades y actitudes a ser desarrolladas por líderes que se predispongan no sólo a ser decisores pero que ante todo movilicen o inspiren a las personas (Mourão et ál., 2016).

5. Conclusiones

Este estudio tuvo como objetivo comprender las concepciones sobre la responsabilidad social en la cultura de una empresa de ingeniería, tal como ella se manifiesta a través de los lentes de sus líderes formales. Se entrevistaron a 20 gerentes en tres niveles jerárquicos con diferente formación académica entre las ciencias exactas y las ciencias sociales aplicadas. A través de preguntas abiertas, hemos tratado de entender lo que este profesional percibe de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), como la experimenta y cómo identifica el contexto en el que éste fenómeno se produce.

El uso del proceso inductivo, característico de una investigación cualitativa, hizo posible extraer los datos y los conceptos del fenómeno a través de los ojos de los líderes, sin evaluar lo que es correcto o incorrecto en la interpretación del concepto de RSE. En este sentido, el uso del método fenomenográfico fue importante para hacer frente a diferentes formas de percibir–pensar–actuar e identificar la evolución de las concepciones.

Entre los principales resultados de esta investigación se encuentran que: i) el conocimiento fragmentado de responsabilidad social hace que los líderes

no asocian su actividad con la responsabilidad social de la empresa; ii) la universidad puede contribuir a fomentar una cultura de responsabilidad social en todas las profesiones; iii) el enfoque interdisciplinario tiene el potencial de promover la comprensión de la RSE; iv) adoptar la responsabilidad social como un valor en la cultura organizacional implica la incorporación de éste valor en su sistema de gestión; v) los líderes tienen una importante contribución para crear o reforzar la cultura, siempre que sean conscientes de los valores, es decir, que los conceptos estén incorporados a sus prácticas.

Este estudio deja abierta la pregunta de cómo la responsabilidad social de las empresas es comunicada a los líderes o al público en general. Partiendo del supuesto que la comunicación corporativa contribuye a la disseminación de ideas, valores e información, ¿sería posible identificar si la visión de los comunicadores de la empresa está alineada con algunas de las categorías descriptivas identificadas? ¿En qué medida la comunicación puede contribuir a la difusión de valores de una cultura de la responsabilidad social?

Referencias bibliográficas

- Almeida, F. (2009). Os valores pessoais e o comprometimento social dos gestores: um estudo sobre a Responsabilidade Social das empresas no Brasil. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 86, 145–166. DOI: 10.4000/rccs.259.
- Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). (2010). *ISO 26000. Diretrizes sobre Responsabilidade Social*. Rio de Janeiro: ABNT.
- Baumgartner, R.J. (2009). Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation. *Sustainable Development*, 17(2), 102–113. DOI: 10.1002/sd.405.
- Bowen, H.R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
- Carroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295. DOI: 10.1177/000765039903800303.
- Chiavenato, I. (2004). *Administração nos Novos Tempos*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Choo, C.W. (2006). *Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões* (2da. Ed.). São Paulo: Senac.
- Cochran, P.L., y Wood, R.A. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Management Journal*, 27, 42–56. DOI: 10.1590/S0034759020160103.
- César, M.J. (2008). *Empresa-cidadã*. São Paulo: Cortez.
- Cherman, A., y Rocha-Pinto, S.R. (2016). Fenomenografia e Valoração do Conhecimento nas Organizações: Diálogo entre Método e Fenômeno. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(5)(6), 630–650. Rio de Janeiro. DOI: 0.1590/19827849rac2016150292
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1–13. DOI: 10.1002/csr.132.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70–76. DOI: 10.2307/41166246.
- ——— (1967). Understanding the social responsibility puzzle. *Business Horizons*, 10(4), 45–50. DOI: 10.1016/0007-6813(67)90007-9.
- ——— (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312–322.
- Drucker, P.F. (1984). Converting Social Problems into Business Opportunities: the new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26(2), 53–63. DOI: 10.2307/41165066.
- ——— (1996). *O Líder do Futuro. Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era*. São Paulo: Futura.
- Elkington, J. (2001). *Canibais com Garfo e Faca*. São Paulo: Makron Books.
- Fitch, H.G. (1976). Achieving corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 1(1), 38–46.

- Freire, G.L., y Duarte, A.M. (2010). Concepções de aprendizagem em estudantes universitários Brasileiros. *Psicologia USP*, 21(4), 875–898. DOI: 10.1590/S0103–65642010000400012.
- Global Reporting Initiative (GRI). (2016). GRI's History. Recuperado el 27/12/2016 de <https://www.global-reporting.org/information/about-gr-i/gr-i-history/>.
- Green, P., y Bowden, J.A. (2009). Principles of Developmental Phenomenography. *The Malaysian Journal of Qualitative Research*, 2(2), 52–70.
- Hofstede, G. (2001). *Cultures Consequences: comparing values, behaviors and organizations across nations* (2nd. Ed.). London: Sage Publications.
- Irigaray, H.A.R., Vergara, S.C., y Araújo, R.G. (2017). Responsabilidade Social Corporativa: o que revelam os relatórios sociais das empresas. *Organizações e Sociedade*, 24(80), 73–88. DOI: 10.1590/1984–9230804.
- Johnson, H.L. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Jones, T.M. (1980). Corporate Social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22(3), 59–67. DOI: 10.2307/41164877.
- Marton, F. (1981). Phenomenography – describing conceptions of world around us. *Instructional Science*, 10, 177–200. DOI: 10.1007/BF00132516.
- Marton, F., y Booth, S.A. (1997). *Learning and awareness*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Inc. Publishers.
- Máynez–Guaderrama, A.I., Cavazos–Arroyo, J., y Nuño–de la Parra, J.P. (2012). La influencia de la cultura organizacional y la capacidad de absorción sobre la transferencia de conocimiento tácito intra–organizacional. *Estudios Gerenciales*, 28 (Edición Especial), 191–211. Recuperado de [icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1485](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1485).
- Morgan, G. (2010). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas.
- Mourão, C.O., Andrade, E., Miranda, M., y Barretto, C. (2016). Comunicação entre Líder e Liderado: uma chave para a eficácia organizacional. Conference paper: XXIII SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção, At Bauru–SP, 1.
- Naranjo–Valencia, J.C., y Calderón–Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*. 31(135), 233–236. DOI: 10.1016/j.estger.2014.12.005
- ONU, Global Compact. (2016). *O que é?* Recuperado el 27/12/2016 de <http://www.pactoglobal.org.br/artigo/70/0–que–eh>.
- Pérez López, S. (2012). La influencia del liderazgo sobre el aprendizaje. El papel mediador del contexto organizativo. *Innovar Journal*, 22(45), 141–154.
- Raynaud, C. (2011). Interdisciplinaridade: mundo contemporâneo, complexidade e desafios à produção e à aplicação de conhecimentos. En A.Philippi Jr, y A.J. Silva Neto, *Interdisciplinaridade em Ciência, Tecnologia e Inovação* (pp. 69–105). Barueri (SP): Manoli.
- Ruggie, J.G. (2014). *Quando negócios não são apenas Negócios*. São Paulo: Planeta Sustentável.
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management Journal*, 43(1), 9–25. DOI: 10.2307/1556383
- Schwab, K. (2008). *Global corporate citizenship: working with governments and civil society*. Recuperado el 25/03/2017 de <https://www.foreignaffairs.com/articles/2008–01–01/global–corporate–citizenship>.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4ta. Ed.). San Francisco (CA): Jossey–Bass.
- Senge, P.M. (2013). *A Quinta Disciplina: A Arte e a Prática da Organização que Aprende*. Rio de Janeiro: BestSeller.
- Steil, A. (2011). Trajetória Interdisciplinar Formativa e Profissional na Sociedade do Conhecimento. En A. Philippi Jr y A.J. Silva Neto, *Interdisciplinaridade em Ciência, Tecnologia e Inovação* (pp. 209–228). Barueri (SP): Manoli.
- Sumiya, L.A., y Sano, H. (2014). Governos e Responsabilidade Social Empresarial: um quadro conceitual. *Pretexto*, 15(3), 29–45. DOI: 10.21714/pretexto.v15i3.2095
- Weber, M. (2011). A «objetividade» do conhecimento nas Ciências Sociais. En G. Cohn (Org.), *Max Weber* (Ensaos Comentados) (pp. 13–107). São Paulo: Ática.
- Wood, D.J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16, 691–718.

Registro bibliográfico

Seixas, M. A.C., Andrade, E.P., Perez Peña, M. A., Cândido, J.C., y Costa, M.R.S.B. (2017). Responsabilidad social y cultura: un estudio fenomenográfico desde el punto de vista del liderazgo en una empresa de ingeniería. *Revista Ciencias Económicas*, 14(02), 29–52.