



UNIVERSIDAD ANDINA  
SIMÓN BOLÍVAR  
Ecuador

# Paper Universitario

TÍTULO

## RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA: ENTRE LA DIFERENCIA Y EL DISCURSO EN EL ESCENARIO ORGANIZACIONAL

AUTORAS

**Mariana Lima Bandeira,**  
Docente del Área Académica de Gestión,  
Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador

**Nancy Díaz,**  
Docente de la Universidad del Cauca

Quito, 2020

---

### DERECHOS DE AUTOR:

El presente documento es difundido por la **Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador**, a través de su **Boletín Informativo Spondylus**, y constituye un material de discusión académica.

La reproducción del documento, sea total o parcial, es permitida siempre y cuando se cite a la fuente y el nombre del autor o autores del documento, so pena de constituir violación a las normas de derechos de autor.

El propósito de su uso será para fines docentes o de investigación y puede ser justificado en el contexto de la obra.

Se prohíbe su utilización con fines comerciales.

# Responsabilidad social interna: entre la diferencia y el discurso en el escenario organizacional

Internal social responsibility: between the difference and the discourse in the organizational scenario

Responsabilidade social interna: entre a diferença e o discurso no cenário organizacional

Nancy Piedad Diaz Ortiz<sup>1</sup>

Universidad del Cauca / Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas, Colombia

Mariana Lima Bandeira<sup>2</sup>

Universidad Andina Simón Bolívar / Área de Gestión, Quito - Ecuador

## Resumen

El ensayo plantea que el discurso de la Responsabilidad Social Interna, como modelo de gestión, pretende homogenizar el tratamiento de los actores internos de la organización, una vez que es utilizado desde una perspectiva instrumental enfocada exclusivamente en temas legales de la relación laboral, en contraposición a una perspectiva sustantiva centrada en la humanización del ambiente laboral. En consecuencia, bajo este discurso, las organizaciones esconden prácticas que son, en verdad, des-humanizantes en la convivencia social y fomentan aún más la intolerancia hacia la diferencia. La discusión se contextualiza en Latinoamérica, en que cobran fuerza los discursos de la interculturalidad y de la defensa de los derechos humanos en las agendas políticas y empresariales, lo que resalta las contradicciones inherentes a estos discursos. A partir de una revisión bibliográfica sobre responsabilidad social, discurso, teoría de la identidad social y del autoconcepto, se discutieron los mecanismos individuales, sociales y organizacionales de elaboración y superación de estereotipos, que ayudan al individuo a establecer referencias para las percepciones e interpretación de la realidad. Se cuestiona que el discurso de la responsabilidad social interna podría proponer un cambio en la forma como se tratan los individuos en la organización. En este contexto, la diferencia no existiría como forma de exclusión social, más bien sería un medio para promover la equidad, valorando las particularidades de la acción individual en la organización, y no en el sentido de reforzar la diferencia entre el “nosotros” y “ellos” en función del rol que se ejerce en la dinámica organizacional.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Interna. Teoría de la Identidad Social y Auto-concepto. Prácticas Discursivas Organizacionales.

## Abstract

The aim of this essay is to discuss that the Internal Social Responsibility discourse as a management model intends to homogenize the treatment of the internal actors of the organization, once it is used in an instrumental perspective focused exclusively in legal themes on the work relation, in opposition to a meaningful perspective focused on the humanization of the work environment. Consequently, organizations hide, under this discourse, practices truly dehumanizing in social life, and encourage, even more, intolerance to differences. This discussion takes place in Latin

---

Artículo enviado en 01 de febrero de 2014 y aprobado para publicación en 4 de agosto de 2014.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395115904>

<sup>1</sup> Candidata a doctora en la Universidad Andina Simón Bolívar-Ecuador; docente y coordinadora del programa administración de empresas de la Universidad del Cauca, Colombia. Dirección: Universidad del Cauca, calle 5 # 4-70, Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas Popayán, Cauca, Colombia. Email: [diaznancy4@gmail.com](mailto:diaznancy4@gmail.com); [nancydiaz@unicauca.edu.co](mailto:nancydiaz@unicauca.edu.co)

<sup>2</sup> Doctorado en Administración de Empresas de la Fundación Getulio Vargas / EBAPE; Profesora e Investigadora de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, Quito - Ecuador. Dirección: UASB, Ecuador. Toledo y Plaza Brasilia, del Sector Forestal. Área de Gestión, Ed. Mariscal Sucre, 6<sup>a</sup> planta. Email: [mfloban@gmail.com](mailto:mfloban@gmail.com); [mariana.lima@uasb.edu.ec](mailto:mariana.lima@uasb.edu.ec)

America, where it demands strength from intercultural discourses and the defense of the human rights in political and business agendas, what highlights the contradictions inherent to these discourses. From a bibliographic review oversocial responsibility, discourse, social identity theory and self-concept theory, the individual, social and organizational mechanisms of elaboration and overcome of stereotypes were discussed, as they help the person to establish references for the perceptions and interpretations of reality. It is discussed that the discourse of social internal responsibility could propose a change in the way that the persons are treated in the organization. In this context, difference would not as a way of social exclusion, but it would be a way to promote equity, giving value to characteristics of individual action in the organization and not in the sense of reinforce the difference between “us” and “them”, in function of the role that each one has in the organizational dynamic.

**Keywords:** Internal Social Responsibility. Social Identity Theory and Self-Concept Theory. Organizational Discursive Practices.

## Resumo

Este ensaio propõe que o discurso da Responsabilidade Social Interna como modelo de gestão pretende homogeneizar o tratamento dos atores internos da organização, uma vez que ele é utilizado em uma perspectiva instrumental focada exclusivamente em temas legais da relação laboral, em contraposição a uma perspectiva substantiva centrada na humanização do ambiente laboral. Consequentemente, as organizações escondem, debaixo desse discurso, práticas verdadeiramente desumanizantes na convivência social e fomentam, cada vez mais, a intolerância à diferença. A discussão se contextualiza na América Latina, onde cobra forçados discursos da interculturalidade e da defesa dos direitos humanos nas agendas políticas e empresariais, o que evidencia as contradições inerentes a esses discursos. A partir de uma revisão bibliográfica sobre responsabilidade social, discurso, teoria da identidade social e do autoconceito, discutiram-se os mecanismos individuais, sociais e organizacionais de elaboração e superação de estereótipos, que ajudam o indivíduo a estabelecer referências para as percepções e interpretação da realidade. Questiona-se que o discurso da responsabilidade social interna poderia propor uma mudança na forma como se tratam os indivíduos na organização. Nesse contexto, a diferença não existiria como forma de exclusão social, mas seria um meio para promover a equidade, valorizando as particularidades da ação individual na organização, e não no sentido de reforçar a diferença entre “nós” e “eles” em função do papel que exerce cada um na dinâmica organizacional.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Interna. Teoria da Identidade Social e Teoria do Autoconceito. Práticas Discursivas Organizacionais.

---

## Antecedentes y problemática

Los fundamentos sustantivos de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se remontan a la época antes de Cristo, mucho antes de que aparezca el propio capitalismo, a partir de las reflexiones sobre la ética de filósofos como Zaratrusa y Aristóteles. Sus cuestionamientos sobre el sentido de la vida y sobre la condición humana provocaron varias iniciativas: desde la búsqueda por delimitaciones conceptuales para el término<sup>3</sup>, pasando por un conjunto de categorizaciones, instrumentos de medida, códigos normativos, hasta reflexiones profundas y complejas sobre el encuentro de las decisiones, la ética y la responsabilidad. En este sentido, se parte de un supuesto de que la ética debería ser comprendida como un proceso dialógico que antecede acciones individuales o de grupos socialmente organizados.

Estas puntualizaciones fundamentan la responsabilidad sobre las decisiones en las empresas, que debería ser planteada en el marco de la complejidad, cuya dinámica contempla contradicciones consideradas parte de lo cotidiano organizacional. Una de las contradicciones importantes que busca ser superada por las agendas de gobierno y en consecuencia, por las organizaciones, consiste en transformaciones de las matrices productivas

---

<sup>3</sup> Conrelación a la diferencia entre ética y moral, se toma prestado la definición de Ribeiro (2002, p.121) “... moral se referiría aos costumes que determinada sociedade possui e, portanto, se revestiria de um sentido, digamos, mais conformista, mais no rumo de adequar o indivíduo ao seu grupo social; já a ética diria respeito aos *ethoi*, aos diferentes caracteres (plural de caráter), presentes em qualquer sociedade e, por isso, destacaria a necessidade de cada um buscar o seu caminho próprio”

que vayan a la par con la equidad. Esto implica pensar los procesos de desarrollo más allá del ámbito económico, buscando la co-responsabilidad de cada actor para ser coherente con estos discursos de forma transversal e integral.

Archie Carroll menciona a Howard R. Bowen como "*Father of Corporate Social Responsibility*" quien en 1953 publicó un libro considerado seminal en el tema: *Social Responsibilities Of The Businessmen*. En este entonces, se definía la responsabilidad social, como una obligación de los hombres de negocios de construir políticas, tomar decisiones o seguir líneas de acción que respondieran a los objetos y valores sociales<sup>4</sup>

Desde esta época, el concepto fue revisitado diversas veces y se han propuesto diferentes teorías con posiciones epistemológicas, perspectivas e intereses diversos, y que a su vez se podría agrupar en categorías distintas y generar investigaciones aplicadas. Como resultado de estas iniciativas, existen hoy diversas taxonomías, entre las cuales está la elaborada por Garriga y Melé (2004)<sup>5</sup>.

En el análisis de la globalización, desde la perspectiva latinoamericana, se plantea que la región tiene un desafío adicional: equilibrar la "tensión entre la identidad cultural y la modernidad en el proceso de desarrollo" (CALDERON, HOPENHAYN y OTTONE, 2004, p. 32). Por ende, la interculturalidad debe ser considerada una premisa importante en las propuestas para la región y dentro de la propia región, una vez que todavía falta reconocer y legitimar esta diversidad cultural como elemento natural de integración<sup>6</sup>. Para estos mismos autores, una propuesta integral de desarrollo no puede dejar de lado los rasgos culturales de la región latinoamericana, que se caracteriza por la interculturalidad y la necesidad de superar la negación del otro.

En el contexto organizacional, sea empresarial o no, el escenario no es muy distinto. Los líderes de la organización toman decisiones que parten de un proceso ético, dialógico y crítico, y la responsabilidad por estas decisiones es convocada desde distintas perspectivas y actores. De la misma manera, esta discusión no puede ser simplificada, y refleja las mismas contradicciones y desafíos que el escenario en el cual se insertan las organizaciones: legitimar la diferencia; siendo esta la proposición teórica de los autores del presente artículo.

A pesar de esta trayectoria, todavía este es un tema polisémico y sujeto a diversas perspectivas de estudio, por ejemplo, todavía están en discusión cuales son las motivaciones y el alcance de las propuestas de Responsabilidad Social, no se encuentra un consenso sobre qué concepto utilizar (BENBENISTE, 2002), cuyos marcos de análisis (conceptual, teórico, legal) conllevan una serie de interpretaciones: legal u normativa (LOPEZ PARRA, 2004), instrumental en la que siquiera existe un cumplimiento legal a la totalidad (PELOZA y SHANG, 2011); filantrópica y ética con enfoque en el comportamiento humano (AGUINS y GLAVAS, 2012)<sup>7</sup>. También se encuentra en la literatura crítica, reflexiones encaminadas hacia el discurso de la Responsabilidad Social, considerando estas iniciativas como una "máscara" discursiva del capitalismo contemporáneo, entre otros tantos juzgamientos de valor. Cada uno de estos enfoques se constituye por y, al mismo tiempo, construye discursos específicos de legitimación, que atienden a intereses particulares.

---

<sup>4</sup> "It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society" (CARROLL, 1999, p. 269).

<sup>5</sup> De acuerdo a su trabajo, las teorías sobre la Responsabilidad Social son planteadas desde cuatro dimensiones: instrumental, política, integradora y ética.

<sup>6</sup> Recientemente Coca Cola ha publicitado un video que evoca la multiculturalidad del continente americano, pero hubo bastante polémica en cuanto a ello y, de cierta forma, rechazo por parte de la sociedad norte americana, mostrando que todavía falta un largo camino en pos de la aceptación de la diversidad cultural – véase <http://www.ideal.es/jaen/20140204/gente/sorprende-comercial-coca-cola-america-beautiful-provoca-polemica-reaccion-inmigrantes-video-201402041950.html> .

<sup>7</sup> Los autores hacen una revisión de 588 artículos de revista, y 102 capítulos de libros, que tratan el tema de responsabilidad social, y observan un aumento del interés en el tema desde el ámbito académico y empresarial. Encuentran como resultado del levantamiento que en los setenta había 23 artículos publicados y este número se duplicó en los noventa, habiendo un incremento exponencial en las investigaciones sobre este tema.

El concepto de discurso debe ser entendido aquí no apenas como sinónimo para el habla o enunciado, como define Dubois (1995), pero desde una concepción más amplia de considerar el discurso como un conjunto de manifestaciones de una dinámica social muy fluida, enmarcada en el espacio simbólico y complejo de la organización. Las subjetividades de los miembros están permanentemente siendo construidas a partir de los discursos e imaginarios organizacionales, entre ellos la responsabilidad social.

La responsabilidad social ha tenido, en los últimos años, mayor visibilidad y atraído interés, por parte de los académicos y dirigentes, en cuanto a aspectos teóricos y prácticos. Esto tal vez pueda ser explicado por la percepción de que las iniciativas de RS, mayormente enfocada hacia el contexto externo, generan beneficios inmediatos, concretos y medibles, como lo afirman Aguinis y Glavas (2012), quienes plantean tres niveles de análisis para el estudio del tema: institucional, organizacional e individual, y en su investigación identifican que sólo el 4% de los documentos analizados presentan investigaciones que sobrepasa el nivel individual, con relación a un 57% de los artículos que estudiaron el nivel organizacional de la RSE.

A pesar de la intensificación de los estudios, no se puede decir que hubo avances verdaderamente significativos, una vez que parece prevalecer la dinámica instrumental en los hallazgos, como lo defendía Milton Friedman en los inicios de los años 60: “la única Responsabilidad Social Empresarial es el uso de sus recursos y la implicación en actividades diseñadas para incrementar sus utilidades” (FRIEDMAN, 1962, p. 133). Esta declaración hace una referencia directa a las expectativas de los capitalistas, en el sentido que si no existe utilidad y lucro, no existe organización y, por tanto, no es posible cumplir con las demás expectativas de los actores que giran alrededor de la misma.

En cuanto a responsabilidad social interna, Jaramillo-Naranjo (2011) señala que no se trata apenas de respetar a los derechos laborales, a normas internacionales como las de la OIT y garantizar los derechos humanos. La organización debe trascender la normativa y apropiarse de la esencia sustantiva de este discurso: “invertir en el desarrollo personal y profesional de sus empleados, así como proporcionar una mejora en las condiciones y calidad de vida en el trabajo, establecer un equilibrio entre la vida familiar y laboral, el fortalecimiento de sus relaciones y un compromiso permanente con el respeto a los derechos humanos y laborales” (JARAMILLO NARANJO, 2011, p. 170).

Parecería que el discurso actual de los derechos humanos y de defensa de la responsabilidad socio-ambiental estarían generando avances sustantivos en la discusión del tema, en la medida que las prácticas de gestión incorporan ajustes evidentes oriundos de una presión normativa. Sin embargo, se cuestiona aquí que, en verdad, prevalece el objetivo de cumplimiento legal y el comportamiento humano sigue siendo homogeneizado en estas prácticas. Es decir, los discursos de responsabilidad social interna no estarían fomentando el respeto a la diversidad y a la interculturalidad; más bien estarían a servicio de un propósito hegemónico de control cuyos efectos se ven reflejados en una perpetuación de la diferencia y se establecen fronteras entre lo aceptable y lo inaceptable de forma muy marcada.

Philip Zimbardo, señala dos elementos que podrían mostrar los efectos perversos de una homogenización de comportamiento, una vez que estas dos características podrían promover con mucha facilidad la adhesión a actos de violencia: la dinámica de deshumanización y la desindividuación. Las reflexiones sobre estas dinámicas fueron esenciales al autor para postular que el sistema es responsable por instituir, alimentar y perpetuar la violencia, a través y por medio de las personas y de sus construcciones intersubjetivas. De esta propuesta se puede afirmar que el mismo discurso de la responsabilidad social interna es el responsable por producir tipos distintos estereotipos, elementos de discriminación y, también porque no decir, elementos de naturalización de la violencia, a través de la institucionalización de valores.

Con base en estos antecedentes, este ensayo pretende explorar el concepto de responsabilidad social empresarial interna a partir de reflexiones sobre cómo la diferencia está siendo tratada en la relación dirigentes-dirigidos, es decir, en el marco de un enfoque utilitarista de las organizaciones. En el actual contexto latinoamericano, el discurso de la interculturalidad y de la defensa de los derechos humanos cobra fuerza en las agendas políticas y empresariales, siendo esta una justificación importante para la presente investigación.

Este documento parte del supuesto de que la responsabilidad social interna se limita a una visión instrumental y enfocada exclusivamente en temas legales y administrativos de la relación laboral. En consecuencia, bajo el discurso de responsabilidad social, se esconden prácticas que son, en verdad, deshumanizantes en la convivencia social y fomentan un discurso de intolerancia hacia la diferencia.

En esta etapa exploratoria, se decidió como opción metodológica realizar una revisión bibliográfica y documental. La trayectoria teórica se inicia con fundamentos sobre la responsabilidad social interna, presentados en el siguiente capítulo desde la perspectiva de la teoría social del discurso de Norman Fairclough. En esta propuesta, se considera discurso como practica social, es decir, como la responsabilidad social interna es “de-construida”<sup>8</sup> en la dinámica social organizacional, a partir de la homogenización del comportamiento.

Los siguientes capítulos se estructuran para buscar alinear los argumentos en pro a fundamentar las premisas de este trabajo. El siguiente capítulo presenta el marco conceptual y teórico sobre el discurso y la responsabilidad social interna, en el que se busca reconocer las contradicciones entre las propuestas y la práctica socialmente construida. En seguida, se cuestiona estas dinámicas, a partir de la descripción de los mecanismos individuales y sociales de elaboración de referencias y estereotipos, que ayudan al individuo a delimitar y entender las características de la diferencia y de cómo se constituyen las percepciones. Posteriormente se considera la diferencia en el contexto de la responsabilidad social en las organizaciones, presentando finalmente algunas reflexiones en este marco de análisis.

---

## Responsabilidad Social Interna como Discurso

Este ensayo se elabora desde una visión social y cognitiva de las organizaciones institucionalizadas, considerando las instituciones como un orden o patrón social de representación de la realidad y, al mismo tiempo, como un espacio dinámico de construcción permanente de valores y prácticas. Es importante indicar que la responsabilidad social interna, en este artículo, está delimitada a la región latino americana. En este sentido, los repertorios de significados están impregnados por los valores y cultura latino, y los sentidos construidos inevitablemente se plasman en esta lógica.

A partir del entendimiento del discurso como un conjunto de practicas socialmente construidas, un modelo de gestion que se autodenomina socialmente responsable promueve acciones y prácticas a partir de los significados compartidos. En la medida que el grupo construye sus propios significados de como debe ser aplicado el modelo, de como interpreta derechos humanos y laborales, de como atribuye significado a lo que es y a lo que no es discriminación, equidad, entre otros conceptos, estas dinamicas se van institucionalizando y caracterizando el mismo grupo. En el las siguientes secciones, se explora más el concepto de discurso y de la dinamica social, para fundamentar los argumentos pertinentes a discutir las constradicciones entre el discurso de la RSI y la diferencia.

## Entendiendo el discurso

A la primera vista, la palabra “discurso” está asociada a la lingüística. Ballalai (1989), antes de proceder a dar una definición del discurso, se preocupa en traer las diferencias entre lengua y habla, apuntando la primera como un hecho social, mientras el habla la entiende como un aspecto individual. A partir de estos conceptos constitutivos del lenguaje es que se delimita conceptualmente el discurso, es decir, como resultado

---

<sup>8</sup> Pese que no utilizamos la de/construcción de Derrida como concepto en este artículo, decidimos incluir esta palabra para indicar la complejidad dinámica de los discursos, que son constitutivos y constituyen el sujeto, a partir de sus múltiples y diversos “dispositivos”.



de la combinación de estos dos elementos. El autor complementa que, en verdad, el discurso es una producción individual que es reflejo de un entorno socialmente construido. En consecuencia, consiste en una especie de confrontación entre la perspectiva individual y contextual: “el discurso no es más el producto de una voluntad personal, unidireccional, [...] es el producto de una relación en que las partes [...] actúan igualmente en la producción resultante del acto del emisor” (BALLALAI, 1989, p. 62).

Para Spink (2000) el lenguaje es una práctica social que actúa como mediadora en la construcción de la realidad, siendo el reflejo de los discursos compartidos y legitimados socialmente. Se considera el discurso como lenguaje en acción. De acuerdo con Fairclough (FAIRCLOUGH, 2001), Foucault postula que es necesario un análisis socio-histórico de las formaciones discursivas, una vez que las combinaciones de elementos discursivos y no-discursivos interactúan con una práctica social, marcada por hechos históricos específicos de determinada época.

Basado en el trabajo de Berger e Luckmann, Alves (2002) explica que el lenguaje es capaz de buscar referencias que trascienden la realidad cotidiana, reflejando momentos anteriores de la historia de vida que construyeron las zonas de significación vigentes en el presente. Estas zonas de significación necesitan ser parte del universo colectivo para constituir un discurso, siendo el conjunto de signos y símbolos interpretados por esta colectividad para imprimir sentido a la realidad.

El discurso, entonces, es considerado lenguaje en acción. De acuerdo con Fairclough (2000), Foucault contribuyó enormemente para lo que llama de ‘teoría social del discurso’. Foucault postula que es necesario un análisis socio-histórico de las formaciones discursivas, una vez que las combinaciones de elementos discursivos y no-discursivos interactúa con una práctica social, marcada por hechos históricos específicos de determinada época.

Spink (2000) se une a esta idea, para quien el discurso es constituyente de los y constituido por los individuos en la realidad social. Inevitablemente se asume que la sociedad es construida por el discurso y también constituyente del mismo. Esta autora complementa que las verdades son específicas al individuo en sí y relativas a determinado contexto; son construidas a partir de un impulso externo - intercambio social – que encuentra eco en los valores y creencias internos del individuo. En este sentido, Fairclough (2001) evidencia que, para Foucault, el sujeto social que produce y reproduce los discursos existe en función del propio enunciado. Él no está alejado del proceso de construcción del discurso, ya que es el vehículo y el producto del mismo.

Pese a que Foucault delimitó su propuesta a un campo de estudio específico, Fairclough (2001) considera posible la transferencia de este conocimiento para otros tipos de discurso. El autor muestra, así, la visión multidimensional del discurso, que presenta significados diversos conforme la perspectiva teórica e/o disciplinar a que se refiere.

Así, el objetivo de delimitar el concepto de discurso consiste en defender que tanto la diferencia, como la responsabilidad social interna o cualquier otro discurso organizacional es construido con la participación del individuo como sujeto activo en la relación. En los próximos acápites se discutirá la dinámica individual, organizacional y social latino americana con respecto a la diferencia y a la responsabilidad social interna, mostrando las congruencias e incongruencias de estos discursos.

### **La responsabilidad social interna y sus discursos**

La tradición de la responsabilidad social corporativa parece ser originaria de países de Europa y Norte América, por lo menos así afirman Berger, Cunningham y Drumwright (2007). Estos países vienen estudiando las diferentes formas de desarrollar la responsabilidad social en la práctica desde hace algún tiempo y, según Haslam (2004), el debate sobre los casos, mejores prácticas, argumentos filosóficos y

morales sobre la adopción de códigos de RSC fueron originados en los países ricos del mundo y solamente ahora encuentra resonancia en los países en desarrollo.

Organizaciones internacionales como la Comisión de Comunidades Europeas, el Pacto Global y la Organización Internacional del Trabajo son instituciones que se destacan en fomentar la Responsabilidad Social Interna (RSI), vinculándola directamente con las condiciones de trabajo y la calidad de vida laboral en las organizaciones. El argumento central defiende que los trabajadores deberían ser el grupo de individuos que primero deberán atender los accionistas, por constituir el grupo social sobre el cual recae gran parte de la dinámica de la organización en el mercado. Tal como está planteada, la propuesta sin lugar a dudas es ambiciosa en la medida que destaca el papel del trabajador en la empresa, y lo valora cuando promueve condiciones laborales adecuadas y saludables, un ambiente de respeto a derechos humanos. Sin embargo, cuando se implementa, las acciones se enfocan dentro de la racionalidad del mercado, y no del hombre como ser social.

Instituciones preocupadas con la integración social, como la Unión Europea, la Organización Internacional del Trabajo, Fórum Empresa, el Banco Interamericano de Desarrollo, han promovido la práctica de la RSE en sus países a través de instrumentos pragmáticos y dirigidos a concretar en las organizaciones las acciones. Entre estos instrumentos está el Libro Verde en 2001, el GRI, manuales e instrumentos de medida (BID, Instituto Ethos), y son considerados un apoyo importante a la hora de cumplir el objetivo estratégico de convertir las economías sólidas económicamente y de manera sostenible. Algunas de estas instituciones están muy conscientes a la hora de evaluar el significado de dichas prácticas en las empresas, como se puede ver en la comunicación de la Comisión de las Comunidades Europeas, relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución al desarrollo sostenible:

Lo que distingue al concepto actual de responsabilidad social es el intento de gestionar dicha responsabilidad de manera estratégica y dotarse con los instrumentos adecuados para ello. Es decir, se trata de un enfoque comercial que sitúa las expectativas de las partes interesadas y el principio de perfeccionamiento e innovación continuos en el núcleo de la estrategia empresarial (COMISIÓN DE COMUNIDADES EUROPEAS, 2002).

En el marco de este panorama, se convierten en un punto central el reconocimiento de que la RSE y, específicamente, la RSI se presentan en una alternativa para equilibrar las fuerzas en un modelo que claramente está rezagando la naturaleza humana en la praxis, aunque en lo filosófico pretenda homogenizar las condiciones de los dos actores internos.

Pero se cuestiona ¿qué es concretamente la responsabilidad social interna, a que se refiere, y que elementos involucra? Aunque no existe claridad con respecto a la delimitación conceptual-teórica acerca del tema en particular, se observan investigaciones y organismos que asocian el tema directamente con la calidad de las condiciones del trabajo. Es necesario resaltar que la responsabilidad social va, o debería ir, más allá de lo legalmente establecido por las normas jurídicas, vigentes en los países en los que se encuentra ubicada la empresa.

Por ejemplo, según la investigación realizada por la Universidad del Norte en Colombia, la dimensión interna de la Responsabilidad Social en las micros, pequeñas y medianas empresas del programa EXPOPYME<sup>9</sup> se considera que:

Desde el punto de vista interno, la Responsabilidad Social se concibe como no sólo el respeto a los derechos de los trabajadores, la legislación laboral y las normas de la Organización Internacional del Trabajo. La empresa debe trascender e invertir en el

---

<sup>9</sup> EXPOPYME es un programa dirigido a las pequeñas y medianas empresas, creado por el gobierno Colombiano que trabaja de la mano con varias universidades, tiene como objetivo, otorgar apoyo dirigido a posicionar productos en el mercado extranjero



desarrollo personal y profesional de sus empleados, así como proporcionar una mejora en las condiciones y calidad de vida en el trabajo, establecer un equilibrio entre la vida familiar y laboral, el fortalecimiento de sus relaciones y un compromiso permanente con el respeto a los derechos humanos y laborales (JARAMILLO NARANJO, 2011, p. 174).

Este concepto propone un ideal, en el que el individuo estaría en el centro de las preocupaciones de las organizaciones. Se podría ampliar el alcance de cada una de las dimensiones propuestas: condiciones del trabajo, calidad de vida, desarrollo personal, equilibrio entre la vida personal y laboral y encontrar que las propuestas organizacionales se enfocan en una racionalidad instrumental, en la búsqueda de eficacia productiva, innovación y competitividad, en fin, están articuladas estrechamente a los objetivos capitalistas. En este sentido, Boltanski y Chiapello (2002) argumentan que las tecnologías de gestión actúan como justificaciones del capitalismo para poder alimentarlo. La responsabilidad social interna, en consecuencia, se incluye en esta perspectiva y podría ser considerada una de las utopías organizacionales, viéndolo desde una perspectiva instrumental hacia una sustentada en el individuo.

De acuerdo con el estudio de (GAETE, VALDERRAMA, CARMONA et al., 2009, p. 40) la RSI considera cuatro dimensiones: (1) la gestión de la diversidad, que busca valorar el respeto a las creencias, cultura y convicciones religiosas de las personas que están en la organización, así como reforzar la participación de las minorías étnicas y de género; (2) equilibrio entre la vida laboral y familiar, es decir, la asignación de horas de trabajo equilibradas, la existencia de beneficios sociales y extensivos a la familia, el nivel justo de ingresos provenientes de la actividad laboral, el cuidado con la salud, el respeto a la necesidad de dedicación a la familia, entre otras políticas; (3) la tercera dimensión está orientada a la satisfacción en el puesto de trabajo por parte del trabajador, al monitoreo de la rotación laboral, al tratamiento del ausentismo y a una distribución funcional del trabajo en la estructura organizacional; (4) la cuarta dimensión se refiere a la participación del empleado en la organización a través de los círculos de calidad, su grado de autonomía en la toma de decisiones, la existencia del diálogo entre las partes y creación de espacios de participación. De la misma manera, estas dimensiones podrían ser interpretadas de forma exclusivamente funcional e instrumental, de tal forma que sería evidente la “burocratización” de estas prácticas y el cumplimiento de requisitos cuantitativos limitados y limitantes de lo humano en la organización.

Por su parte, la Organización Mundial del Trabajo-OMT- ha planteado programas para promover condiciones de trabajo más dignas, en procura de una mejor calidad de vida de los trabajadores; en 1999 crea el concepto de Trabajo Decente, como respuesta a la crisis de modelo económico de la economía. “El Trabajo Decente es esencial para el bienestar de las personas. Además de generar un ingreso, el trabajo facilita el progreso social y económico, y fortalece a las personas, a sus familias y comunidades” (Organización Internacional del Trabajo 2012), el concepto incluye cuatro dimensiones: (1) garantía de los derechos humanos de los trabajadores, en especial de los trabajadores menos favorecidos que necesitan representación, participación y leyes adecuadas que se cumplan y estén a favor de sus intereses, (2) la promoción del empleo productivo y de calidad, generación de inversión e iniciativas empresariales que generen puestos de trabajo con modos de vida sostenible; (3) ampliación de la protección social que involucra la inclusión social de hombres y mujeres para disfrutar de condiciones de trabajo seguras, con retribuciones adecuadas y (4) fortalecimiento del diálogo social, participación de organizaciones de trabajadores y de empleadores sólidas, para elevar la productividad e incrementar la cohesión social.

El secretario de la Organización de Naciones Unidas, Kofi Annan, socializó en el Foro de Davos celebrado en 1999, el Pacto Mundial como un medio para la creación de la ciudadanía corporativa global. Esta iniciativa pone en la mesa de diálogo los intereses de las empresas, la sociedad civil, los sindicatos y las iniciativas de las organizaciones no gubernamentales, teniendo como base del diálogo 10 principios como relacionados con los derechos humanos, trabajo, medio ambiente y corrupción. De forma puntual los principios que tienen relación con los trabajadores son: apoyar y respetar la protección de los derechos humanos, no ser cómplice de abusos de los derechos, apoyar los principios de la libertad de asociación y sindical y el derecho a la negociación colectiva, eliminar el trabajo forzoso y obligatorio, abolir cualquier

forma de trabajo infantil, eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación, apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales.

El libro verde de las Naciones Unidas promueve la implementación de las estrategias de Responsabilidad Social en las empresas, distingue una dimensión interna y otra externa, el ámbito interno está relacionado con los trabajadores principalmente con la gestión de recursos humanos, haciendo referencia puntualmente al trabajo contra la discriminación en la contratación de personal, y el fortalecimiento de la formación del talento humano privilegiando las entidades locales dedicadas a tal fin; promoción de la salud y la seguridad en el lugar de trabajo; la adaptación de los trabajadores al cambio, principalmente a los despidos y a las decisiones trascendentales de las empresas que afectan los intereses de los trabajadores y por último la gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales.

Articulados a estas iniciativas, Neto y Fróes (2001) proponen que los elementos constitutivos de la RSI deben contener programas de reclutamiento, selección, formación y mantenimiento de personal, así como programas de beneficio y atención a personas dependientes. Los autores en mención, además, explican que la dirección de la responsabilidad social interna está relacionada con la duración de la jornada de trabajo, la distribución de la carga de trabajo, la creación de nuevas formas de organización del trabajo, la disponibilidad de materiales y equipo para realizar la tarea, y el desarrollo de habilidades y capacidades. La gestión del medio ambiente, también, incluye acciones de mejora en el ambiente en el trabajo, la relación entre colegas, las percepciones del clima, la cultura, el medio ambiente físico, la ergonomía, el manejo del estrés, la integración, relación y participación.

Estas propuestas, cuando se instalan en las organizaciones, van siendo constituidas de significados propios, caracterizados por las intersubjetividades de sus miembros. Esto también, a su vez, traduce también una imagen organizacional. Las prácticas se van consolidando de acuerdo al imaginario colectivo. De acuerdo a las creencias y a los mecanismos que atraviesan el sujeto, la responsabilidad social interna se instala y se reproduce.

Este discurso ha sido fomentado a partir de referencias externas al individuo, defendiendo una articulación bastante instrumental con el entorno. Se propone reflexionar, como crítica, que el discurso de la responsabilidad social interna actúa como mecanismo para gerenciar la subjetividad del individuo para, al final, que cumpla con lo que se espera de una organización. El supuesto que fundamenta este argumento es que los individuos, para que se constituyan como sujetos, participan de su propio sometimiento, incorporando discursos y “tecnologías de poder individualizantes”, conforme (CHAN, 2000). En la medida que podemos entender esta dinámica, también podemos plantear que la responsabilidad social interna no puede ser cuestionada desde adentro, desde quien(es) la practica(n), una vez que los sujetos asumen el discurso como propio y, de alguna forma, son seducidos por él. Al asumir como verdad este postulado, es posible admitir que la responsabilidad social interna, con sus prácticas, amplía las diferencias y establece fronteras marcadas en este sentido. El discurso tiene fuerza siempre cuando el grupo lo legitima y, si todos lo comparten, no existe la posibilidad de ser diferente.

---

## Entre El Discurso De La Rs Y La Diferencia

### La dinámica (Subjetiva) del individuo en relación a la diferencia

Enríquez (1995) propone que el propósito de estudiar la subjetividad consiste básicamente en integrar las dicotomías naturales al ser humano<sup>10</sup> construidas en los modelos positivistas e instrumentales. El autor citado

---

<sup>10</sup> Bueno, malo; perezoso, productivo; rico, pobre; inteligente, entupido, motivado, desmotivado

afirma que la sobrevaloración del funcionalismo nos hace creer, de forma irreal, de que las emociones, los sentimientos y también la razón humana<sup>11</sup> no existen en el entorno laboral. Sin embargo, el autor propone debatir esto críticamente, ya que el sujeto y la centralidad de la subjetividad en las organizaciones siempre existió, una vez que no puede ser separada del propio ser humano, pese a la invisibilidad que pretende los modelos de gestión tradicionales.

Mirando críticamente, los modelos de gestión socialmente responsables utilizan discursos que rescatan fuertemente la subjetividad, como el respeto al ser humano, la asertividad, la valorización del talento humano, la participación, la autonomía, la confianza, los derechos humanos, el cuidado con el bienestar y la calidad de vida en el trabajo y otros tantos. Estos discursos, articulados con la responsabilidad social interna, pretenden moldear el comportamiento humano a partir de ejes organizacionales. Con base en esta idea, se rescata a (ENRIQUEZ, 1995, p.20), para quien:

“el sujeto humano no es el individuo, siempre más o menos masificado. Es aquél que sabe ser débil, descentrado (de la existencia del subconsciente), que tiene un ‘foro interior’, a que respeta, que intenta interesarse por las exigencias, en la mayoría de los casos contradictorias, de su id, su yo, de su superyó, de su ideal de ego; es aquél que construye una identidad maleable, siempre inacabada, un ‘si mismo’, arreglo provisional del enigma complejo, que es la personalidad, que hace esfuerzos para comprender las determinaciones que el es objeto, y que posee su ‘participación de originalidad y de autonomía’, que le permite ser lo que llamé de ‘creador de historia’”.

El sujeto, para Enriquez (1995), es el individuo que tiene consciencia de su existencia en el mundo y de su rol en la vida social (y organizacional). Complementando esta perspectiva, la visión de Michel Foucault y de Andrew Chan nos lleva a pensar que el sujeto es tan consciente de su proceso de subjetivación que puede incluso elegir como la construye y re-construye. Se sugiere, así, que los discursos de responsabilidad social interna son conscientemente institucionalizados por el grupo social, y hay un “acuerdo tácito”, basado en la dimensión simbólica y en el conjunto de valores compartidos, sobre lo que lo constituye y lo que no.

Chan (2000) plantea que el poder actúa indirectamente en el interior de la persona y opera por medio de los mecanismos que promueven la subjetividad, de tal modo a seducir el individuo presentándole una ilusión de satisfacción de sus ilusiones y ambiciones personales. El imaginario organizacional se proyecta como un espacio en donde el individuo puede realizarse como persona. El autor manifiesta que el individuo actúa en niveles de poder y libertad, en una dinámica propia para organizar la propia subjetividad:

- *poder y libertad para*: ámbito del uso agónico de la razón, en el que el individuo desafía y cuestiona las manifestaciones de discursos organizacionales vigentes.
- *poder y libertad de*: ámbito en que el sometimiento a los discursos es el mecanismo de construcción de subjetividad.

Zamora (2002, s.f.) percibe la subjetividad como elemento central para conocer la dinámica del grupo y sus valores, una vez que son visibles en las manifestaciones del comportamiento humano y que afloran consciente o inconscientemente en momentos en que las emociones se liberan: alegría, angustia, tristeza, ira, invidia, etc. En grupo, estas manifestaciones son re-significadas, se elaboran, asumiendo significados compartidos que son reproducidos en la práctica organizacional. Se puede decir, entonces, que la relación con el otro es fundamental para la construcción de subjetividades.

La construcción de estereotipos es, en esta inter-relación, natural y necesaria. En función de ambiente cada vez más complejos, interactivo, iteractivo y dinámico, los individuos naturalmente buscan sistematizar el

---

<sup>11</sup> Capacidad humana de reflexionar objetivamente sobre la realidad

conjunto de informaciones, clasificarlas y establecer ciertas referencias. Estas son construidas con el objetivo de simplificar la realidad y facilitar la toma de decisiones. El otro lado de los estereotipos es inevitablemente perverso, una vez que puede producir exclusión, discriminación y violencia.

Pagès et al. (1994) intentan explicar el sometimiento del individuo a estas prácticas por dos vertientes: la social y la sociológica, simultáneamente exógena y endógena, como dos niveles interdependientes. Las estructuras sociales intrínsecas en las organizaciones tienen la tendencia a modular directamente la personalidad del individuo, que las asumen como propias, sin antes pasar por una etapa de identificación. En el sentido psicológico, las proyecciones inconscientes se traducen en contradicciones psicológicas que las organizaciones, a través de sus normas y praxis, las ignoran.

Enriquez (1992) también se refiere a la organización como un espacio en donde se desarrollan relaciones de poder y de manipulación de los individuos:

a diferença essencial é que hoje as organizações [...] tentam consciente e deliberadamente construir tais sistemas para moldar os pensamentos, para penetrar no mais íntimo espaço psíquico, para induzir comportamentos indispensáveis à sua dinâmica. Se assim procedem é porque tentam se tornar verdadeiras microssociedades que sejam ao mesmo tempo comunidade (ENRIQUEZ, 1992, p. 39), citado por (FREITAS, 1999, p. 97).

Willmott (1993) examina la psicodinámica de la propuesta corporativa de “aculturamiento”, identificando la seducción por medio del discurso de la estabilidad como una estrategia usada en la dominación. (PÁGES, 1994) y Willmott (1993) afirman que las organizaciones traen respuestas y soluciones a sus empleados y, de esta manera, establecen alianzas y una ilusión de colaboración espontánea. Machado, en el prólogo de Foucault (1975), comenta que en la obra *Historia de la Locura*, Foucault interpreta a las organizaciones como espacio institucional de control, ejerciéndolo por medio de discursos que seducen al individuo en su construcción de subjetividad.

A partir de este entendimiento, Chan (2000) sugiere que los discursos son los responsables por la construcción de los límites internos del sujeto, así como de sus valores y aspiraciones personales (CHAN, 2000, p. 1060).

En este orden de ideas, se plantean dos factores para analizar el discurso de la responsabilidad social interna y de la forma como se construye el trato de la diferencia en el espacio organizacional, desde la perspectiva del individuo: el autoconcepto y la identidad social. Estos elementos han sido ampliamente estudiados desde la psicología social, que toman importancia en la identificación de los roles de accionista y trabajador. Tajfel (1984) propone que parte del autoconcepto de un individuo estaría conformado por su identidad social, esto es “el conocimiento que posee un individuo de que pertenece a determinados grupos sociales junto a la significación emocional y el valor que tiene para él/ella dicha pertenencia” (TAJFEL, 1984, p. 124), el individuo que entra a la organización, ya tiene previamente identificado cuál es su rol dentro de la misma, y en coherencia con esta información, actúa como tal.

De acuerdo con Nereida, Silveira, Mitiko et al. (2007), la Teoría de la Identidad Social propuesta por Turner y Brown<sup>12</sup> es una de las teorías de mayor influencia en la psicología social para entender el comportamiento de los grupos. El argumento principal consiste en que las personas tienden a categorizarse a partir de las percepciones que tienen de sí mismas y de las demás. Las percepciones de similitud permiten que haya atracción entre las personas, empatía que asiente la identificación y la facilidad de relacionamiento con

---

<sup>12</sup> TURNER, J.C. y BROWN, R. (1978). Social status, cognitive alternatives and intergroup relations. En: TAJFEL, H. (Ed.): *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. Londres: Academic Press. Citado por (SANDROGLIO, LÓPEZ MARTÍNEZ y SAN JOSÉ, 2008)

ciertos individuos más que con otros. Este fenómeno Byrne<sup>13</sup> lo denomina de paradigma de la similitud-atracción:

com base nessas categorizações e da identificação ou não com tais traços, os indivíduos desenvolvem identificações de pertencimento (endogrupo) e não pertencimento (exogrupo) a determinados grupos sociais. A identidade social proporciona ao indivíduo, juntamente com a identidade *pessoal*, a auto-definição que deriva desse reconhecimento de ser parte de um ou vários grupos sociais, juntamente com o significado emocional e de valor atribuído a esta filiação (NEREIDA, SILVEIRA, MITIKO et al., 2007, p.3).

De la misma forma, la teoría de la Auto-categorización plantea algo similar desde el punto de vista del individuo en la organización. El individuo entra a la organización con una idea de su rol que, además, es reforzada y complementada por el grupo social al que es vinculado. El individuo es producto de la interacción grupal, de la cercanía a un grupo específico de personas, de las que aprehende códigos sociales característicos y particulares que lo diferencian y los diferencian del resto de la sociedad, y esta interacción acentúa los rasgos propios – endogrupo - para tomar distancia de los demás – exogrupo. Este distanciamiento se concreta con la comparación del:

propio grupo en dimensiones valoradas positivamente con los diferentes exogrupos y generando la percepción de superioridad en dicha comparación, el individuo adquiriría una distintividad positiva y, consecuentemente, generaría una identidad social positiva en comparación con el exogrupo (SANDROGLIO, LÓPEZ MARTÍNEZ y SAN JOSÉ, 2008, p. 84).

La Teoría del Autoconcepto y la Teoría de la Auto categorización son capaces de explicar la diferencia entre accionistas y trabajadores, dos actores o grupos de interés internos en la organización que tienen expectativas y percepciones disimiles. Esta percepción entre los dos da lugar a lo que la teoría de la auto-categorización propone, es decir, que las personas representan a los grupos sociales como prototipos, entendiendo estos como “representación subjetiva de los atributos definitorios (creencias, actitudes, conductas etc.) que son activamente construidas y dependientes del contexto” (SANDROGLIO, LÓPEZ MARTÍNEZ y SAN JOSÉ, 2008, p. 86) y, a su vez, de similitud entre los mismos: son los que forman en un contexto socio-económico, los gremios y los sindicatos.

Desde el ámbito cultural, el pensador crítico Bolívar Echeverría estudió los fenómenos culturales e históricos latinoamericanos para explicar el comportamiento socio-cultural contemporáneo de la América indígena, planteando los rasgos de identidad como no definitivos por la organicidad, sino más bien en expansión y reconfiguración constante:

Los rasgos definitorios de su identidad no están inscritos en el principio general de su organicidad, ni tienen por tanto una vigencia instintiva. Su identidad no es un hecho dado, tienen que concretarse siempre, nuevamente. Lo que ella fue en un ciclo reproductivo es un antecedente que condiciona pero no obliga a lo que habrá ser de ella en su ciclo posterior (ECHEVERRÍA, 1984, p. 39).

Este pensamiento explica, en el contexto de los individuos objeto de estudio, la importancia de reforzar los rasgos característicos y los rasgos diferenciadores dentro de la organización, a través de las palabras y los símbolos. Generalmente la práctica de responsabilidad social interna no está alineada a esta propuesta,

---

<sup>13</sup> Byrne, D. The attraction paradigm. Academic Press, New York, NY, 1971, citado por (NEREIDA, SILVEIRA, MITIKO et al., 2007)



especialmente si se los analiza en sus contradicciones y en la perspectiva de “discurso gerenciador de subjetividades.

### **Sobre la diferencia y la similitud desde los roles sociales y organizacionales**

La percepción de diferencia y similitud entre los actores internos ha llevado a proponer estudios para humanizar la administración, lo que en principio se podría ver como una contradicción, una vez que la organización es un proyecto humano. La propuesta de dar “humanidad” a una organización que es, en su definición y esencia, un conjunto de seres humanos podría no parecer tan incoherente cuando se considera la perspectiva del rol, es decir, de que las personas ejercen roles diferentes dentro de la misma organización-dirigentes y dirigidos. Ignatieff (2002) plantea, con base en el análisis de las guerras étnicas en Serbia, Croacia, Bosnia y Afganistán, la necesidad de redefinir el nombre y por lo tanto el actuar de los implicados, para entender su comportamiento: “es preferible dirigirse a los combatientes como guerreros antes que como seres humanos, pues los guerreros respetan códigos de honor y los seres humanos-en calidad de tales carecen de los mismos” (IGNATIEFF, 2002, p. 15). En este contexto, se puede entender la diferencia entre dos actores internos, pues cada individuo actúa y trabaja en función del rol asignado dentro de la organización, desconociendo la igualdad en el otro, y aunque tienen la misma condición humana, el otro es diferente.

Convertidas personas en actores de uno u otro rol, es necesario la exteriorización y manifestación de ese papel. Es así como los individuos dentro de los grupos sociales tejen a su alrededor una red aparentemente invisible de símbolos y signos, que toman vida para restringir y demarcan el territorio y la clase de unos y otros: “el lugar que alguien ocupa en la jerarquía organizacional determina las palabras, los gestos, los acentos y el carácter de las miradas, así como las licencias y los límites del uso simbólico” (CRUZ KRONFLY, 2007, p. 124).

Los seres humanos, a medida que crea y da vida a un rol, visibiliza el significado a través de símbolos que se reproducen, se expresan y se interpretan, transformando al individuo mismo y a la sociedad. El planteamiento de la humanización en la organización no es nuevo, ya se lo viene discutiendo desde el surgimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas propuesta por Elton Mayo, que considera al hombre como un *homo social*. De forma diferenciada de la perspectiva de la Teoría de la Administración Científica, que ve al hombre como *homo economicus* (MORGAN, 1990) y se concentra claramente en el papel del trabajador en la organización, la preocupación con la humanización de la organización busca profundizar en los efectos de diferencia de roles o su calidad de humano.

El desarrollo de las teorías administrativas, coherente con la exigencia del capitalismo como modelo económico, ha tenido efectos perversos para el ser humano, como por ejemplo las precarias condiciones del trabajador, incremento de las horas laborables para compensar los salarios, transformaciones de la vida personal y familiar, e incluso deterioro de los derechos humanos y el desarrollo de una vida casi insostenible.

El discurso de la organización comprometida con la sociedad y la diferencia entre los actores internos, han estado permanentemente coexistiendo en el espacio organizacional: se pueden leer filosofías organizacionales (misión-visión-valores) que anuncian al individuo y a la sociedad en general como eje de la empresa, como el caso de grandes multinacionales de la informática o de las gaseosas con cola, para mencionar algunos ejemplos.

Sin embargo, la diferencia ha tenido un tratamiento utilitario en la relación específica dirigente-dirigido y no ha considerado el ser humano como tal, como afirma Cathalifaud (2008): “la evolución de la sociedad marcha de la mano con la generalización de los vínculos sociales de carácter instrumental” (ARNOLD-CATHALIFAUD, 2008, p. 90).



Comúnmente se plantea la conveniencia de la motivación del talento humano y por ende de la productividad empresarial con un trato más humano para los trabajadores, cuando este planteamiento parecería obvio en el contexto de la modernidad. Quizás esta forma de ver al individuo proviene del primer rastro de la administración como ciencia, cuando se consideró al trabajador como un apéndice de la máquina y no como un ser humano que, además de su razonamiento cognitivo, también tiene otras expresiones que lo hacen un ser único: “el hombre es un ser que piensa, que siente, que actúa, y estas manifestaciones anímicas constituyen la expresión de su esencia” (MONRROY, 1981, p. 32). Coherentemente con esta concepción parcializada del individuo en la organización-la razón como principal característica del hombre-es que se denomina al área encargada de todos los asuntos de los individuos en la organización como “recursos humanos”. Esta y otras nomenclaturas similares demuestran plenamente su lado utilitarista. Esto, más bien, es una forma de entender la incoherencia en el desarrollo del discurso en la organización.

### **Reflexiones sobre la diferencia y la RSI desde Latinoamérica**

América Latina es la región en que hay más desigualdad en la distribución de recursos, de acuerdo a datos de la CEPAL y de Hoffman y Centeno (2003), quienes identificaron tres factores críticos para explicar este “título”: su posición en relación al sistema económico global, su colonialismo interno y división racial y su subdesarrollo en las estructuras estatales.

Justino y Acharya (2003) desarrollaron un análisis más amplio sobre el tema y entre sus hallazgos más importantes está la indicación que las desigualdades sociales, económicas y políticas tienen sus orígenes en los diversos y desiguales sistemas de distribución, en la existencia de diferentes oportunidades y posibilidades para diferentes grupos poblacionales y en distintas formas de discriminación. En el contexto externo el sistema ejerce una fuerza importante para que la diferencia se perpetúe y se constituya parte natural de las relaciones humanas en latino américa.

Bajo esta perspectiva, la responsabilidad social ya no puede ser exclusivamente del Estado, más bien la responsabilidad por la responsabilidad social debería estar compartida entre el sector público, privado y la sociedad. En la región más desigual del mundo, hay una necesidad urgente de buscar modelos de desarrollo sostenible en que se involucren los actores de cada país, de manera consciente y desarrollando la ciudadanía.

Conforme afirma Vives (2006), las características de la región demandan otro tipo de acción empresarial y acción social, y el autor defiende que los condicionantes de la responsabilidad social corporativa dependen del entorno en que opera la empresa.

Muchos autores están de acuerdo en que el discurso de RSC se encuentra en una etapa bastante inicial en nuestros países (RIRSE y VINCULAR, 2005; PEINADO-VARA, 2006; VIVES, 2006) y que generalmente se asocia a acciones de filantropía y caridad.

Vives (2006) analiza que en América Latina esta tradición filantrópica recibió fuerte influencia de historia de colonización, cuyas características principales son la visión asistencialista y paternalista-autoritaria. De acuerdo al autor citado, las empresas son generalmente familiares, de pequeño y mediano porte y con fuerte influencia de inmigrantes europeos. Como fueron obligados a emigrar de su país, estos empresarios tienden a tener mayor conciencia social, buscando contribuir a una sociedad con la cual se sienten identificados. Sin embargo, Vives (2006) concuerda que, pese a un mercado relativamente eficiente, competitivo y desarrollado en el cual operan las empresas, no se observa lo mismo en las condiciones para incentivar la responsabilidad empresarial.

A este respecto, el estudio realizado por RIRSE y VINCULAR (2005) afirma que o existe legislación unificada en la región orientada a la RSE, pero cada país cuenta con alguna regulación en los aspectos relacionados con el tema, como legislación laboral, tributaria, comercial, medioambiental, etc. Sin embargo,

de acuerdo a López-Parra (2004), en este sentido la responsabilidad social mayormente refleja una responsabilidad regulada, lo que cambia totalmente el discurso de responsabilidad social.

En verdad, la responsabilidad social empresarial en Latino América posee una configuración diferente de las prácticas en países llamados desarrollados y, por ende, supuestamente no se debería hacer comparaciones entre ellos, conforme Vives (2006) defiende.

El estudio de RIRSE y VINCULAR (2005) concluye que las grandes empresas multinacionales se muestran más proclives a incluir políticas socialmente responsables, sea interna o externa, ya que reciben directrices de sus matrices que generalmente suelen tener estándares establecidos internacionalmente. Pese al reconocimiento que puedan tener, muchas de estas acciones dichas “socialmente responsables” son desconectadas de las expectativas e intereses de la realidad local y de las necesidades de sus funcionarios.

Regresando a una cuestión central en este ensayo: ¿Qué significa la diferencia en el espacio organizacional, desde una mirada latinoamericana? La podríamos entender como esa pequeña variante que permite diferenciar entre el “nosotros”, los poseedores del capital, y “ellos”, los que venden su fuerza laboral, que se exterioriza en acciones, gestos y símbolos en la organización.

El profesor Fernando Cruz Kronfly plantea que es necesario exagerar la diferencia, siendo ella mínima, entre individuos y de esta forma argumentar la identidad narcisista que se ve en riesgo, “para defender la identidad narcisista amenazada por ese ‘otro’ que, por ser tan próximo, casi se confunde con el ‘nosotros’”. Se trata de lo que Sigmund Freud denominó el narcisismo de la diferencia menor” (CRUZ KRONFLY, 2002, p. 18). En este sentido, si el narcisismo forma parte de la condición humana, el reconocimiento de la diferencia como natural y humano en el espacio organizacional se convierte en un discurso muy bien estructurado desde la palabra, pero poco factible en la praxis organizacional.

Si el discurso de lo humano no es institucionalizado por la cultura organizacional, es decir, los individuos no reconocen la humanidad en el otro y, en consecuencia, se convierten en parte de este engranaje capitalista, toda la organización – sus actores, por supuesto – se convierte en “seres inhumanos”. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que la organización es producto del entorno en el que se desarrolla. Como afirma Díaz Ortiz, “la tierra provista para el cultivo es la misma dentro y fuera de la organización, pues los individuos que integran la misma, provienen del entorno” (DÍAZ ORTIZ, 2013, p. 129) Esta metáfora nos da cuenta de la estrecha vinculación entre individuo, organización y sociedad.

En consecuencia, se debe tener referencia de la realidad cercana, y como se desarrolla culturalmente. Existen en Latinoamérica estereotipos bastante fuertes, explicados históricamente desde la época colonial, que caracterizan e que influyen en el comportamiento de los individuos en el contexto socio-organizacional. Estos estereotipos que se podrían clasificarlos como endogámicos señalan que la propia Latinoamérica es intolerante entre sus supuestos similares.

Sin embargo, los estereotipos cumplen un papel importante en la caracterización cultural latinoamericana. El decir popular: “se hace, pero no se acata”, por ejemplo, muestra cómo se permitía aceptar formalmente los mandatos de los colonizadores, a la vez que los colonizados ejercían la libertad regida por la tradición y la cultura de una concepción indígena. La perpetuación de ese modelo se reproduce en las organizaciones latinoamericanas hasta la actualidad, y se manifiesta públicamente en una filosofía de trabajo pero que realmente en la praxis no se cumple. Este ejemplo, podría reforzar desde el punto de vista cultural, la crítica hacia la responsabilidad social interna, de cómo es aplicada en el contexto socio-organizacional latinoamericano.

Son muchos los literatos de la América indígena del Sur que han expresado, a través de sus obras, las diferencias entre los países que la integran. Al final, pese las pequeñas diferencias, las sociedades latinas se homogenizan culturalmente por tejer las mismas “telarañas simbólicas” que se mencionaba con anterioridad. Por ello, la intolerancia endogámica de que se comentaba no tiene sentido real y asumen una connotación contradictoria.

Miguel Donoso describe los rasgos culturales que desde la perspectiva ecuatoriana diferencian a Guayaquileños y Quiteños, a través de metáforas muy ilustrativas que señalan de alguna forma cierta intolerancia a la diferencia:

El Puente de la Unidad Nacional –que cruza justo donde se cruza el Guayas con el Daule y el Babahoyo e integra simbólicamente la costa con la sierra- es rebautizado por la sal quiteña como el eslabón perdido, porque une al mono con el hombre, es decir une a los de (allá) los hombres con los de (acá) los monos (DONOSO, 2004, p. 11).

Por su parte, William Ospina, uno de los autores contemporáneos que más ha explorado la cultura Colombiana, pone de manifiesto la diferenciación en las clases sociales, a través de los cuatro ensayos que componen el libro *Donde está la franja amarilla*. El autor sarcásticamente hace referencia al color más representativo de la bandera colombiana en este título:

Un Colombiano casi no se reconoce en otro si no mecían una larga serie de comprobaciones de tipo étnico, económico, político, social y familiar; si no se hace una pormenorizada exploración acerca del sitio en que trabaja, el barrio en que vive, la ropa que usa y la gente que conoce [...] Muchos creerían que esto es un fenómeno universal, pero basta visitar otros países para comprender que en ellos, ciertos principios de la democracia son realidades, no perfectas por supuesto, pero sí mucho más aproximadas al ideal que la democracia sugiere (OSPINA, 1996, p. 24).

Los estereotipos también contribuyen a entender la dificultad de construir ambientes equitativos, humanos y saludables. (ZIMBARDO, 2011, p. 404) define que “La deshumanización aparece siempre que un ser humano considera que se debe excluir a otro ser humano de la categoría moral de ser persona” y “le atribuye una identidad carente de valor, construyendo una imagen de YO-ESO y pasando, con el tiempo, para una imagen de ESO-ESO” (p. 308-309):

privación de la humanidad, despojar de todo valor mediante el proceso de deshumanización, cuando pensamos que los “otros” no tienen los mismos sentimientos, pensamientos, valores y metas que nosotros[...] borramos de nuestra conciencia toda cualidad humana que esos “otros” puedan tener en común con nosotros. Lo hacemos mediante los mecanismos psicológicos de la intelectualización, la negación y el aislamiento de las emociones.

El autor complementa que la deshumanización es facilitada por los estereotipos, por los rótulos, por imágenes construidas por medio de retórica y discursos simbólicos, presentes en mensajes directos repetitivos. Algunos de estos mensajes pueden ser o parecer “positivos” o justificables, como por ejemplo: “cuando entras a la organización dejas tu vida personal afuera”. “yo les ayudo”. “yo les protejo”, “estamos haciendo esto por nuestra familia”. “Somos un equipo”. En este tipo de retórica, el simbolismo y las proyecciones de los imaginarios son utilizados: ser familia, por ejemplo, podría significar una ilusión de protección, de aceptación, de unión.

La validación de procesos deshumanizantes puede ocultarse bajo el manto de una ideología que se institucionaliza como sagrada y justifica los medios: “asegurar el bienestar de la población”; “promover el desarrollo local y territorial”; “desarrollar políticas para el mejoramiento sostenido de la salud de la población, especialmente de los sectores más vulnerables”, “buscar la mejoría y la consolidación de la educación nacional de calidad”. Algunos discursos que legitiman la deshumanización pueden consolidar aún más el fenómeno de la inhumanidad.

Esto podría también esconder, bajo el discurso de la responsabilidad social interna, actos discriminatorios y capaces de negar la diferencia de forma camuflada y subyacente.

Además del poder de las normas y de los roles, el poder de las fuerzas situacionales aumenta con la introducción de artefactos en la cultura que fomentan el anonimato y reducen la responsabilidad personal (uniformes, alta presión en la ejecución del trabajo, un gran número de personas supervisadas). A esta dinámica Zimbardo (2011) llama de desindividuación.

Podría parecer contradictorio que en una organización que supuestamente adopta el discurso de la responsabilidad social, existan procesos de desindividuación. Nuestra reflexión sobre esta supuesta contradicción se dirige a entender estos procesos como inherentes al discurso de la RS. En la medida que se institucionaliza la RS en una organización, cada actor se des-responsabiliza de aceptar la diferencia, una vez que las prácticas discursivas organizacionales legitiman estos tipos de violencia.

El autor explica que, en un proceso de desindividuación, la vulnerabilidad de la persona a los modelos sociales y a la situación se intensifica, y se pierde el sentido de bien y de mal, no hay sensación de culpabilidad por actos ilegales, ni infiernos por actos inmorales. Cuando los controles internos se suspenden, la conducta se halla por completo en el control externo de la situación. Y este control externo está en las “manos” de una organización, de un líder, de una situación.

Zimbardo complementa que “Personas que se hallan en un estado de desindividuación viven en presente dilatado donde pasado y futuro son irrelevantes {...} los procesos cognitivos y motivacionales habituales que dirigen la conducta por unos caminos socialmente aceptables ya no actúan” (ZIMBARDO, 2011, p. 402).

El estado del arte del análisis de la diferencia hasta llegar al grado de deshumanización en los grupos sociales, no es reciente; en los países andinos, la firme intención de los colonizadores en su mayoría españoles de instrumentalizar a los pobladores indígenas, son una muestra de ello, pasando por el holocausto Nazi o aún más reciente el recrudecimiento del conflicto bélico entre palestinos e israelíes por el territorio, dan cuenta de esa concepción de inhumanidad, frente a otro que tienen la misma naturaleza humana que su agresor.

La deshumanización en el ámbito empresarial de alguna forma reproduce ese concepto, teniendo como protagonistas a los actores organizacionales internos. Autores como Aktouf, Chanlat, Baeza y Kronfly, entre otros, orientados hacia el humanismo organizacional, han estudiado la deshumanización en las empresas donde impera el principio de racionalidad productiva. En consecuencia, los individuos pierden su esencia y son convertidos en medios para alcanzar fines. En este contexto, la valoración del ser humano en la organización y su integralidad como tal es deficiente, contradiciendo la esencia eminentemente humana de la organización, para dar prioridad a la competitividad y perseguir la obtención de recursos económicos que paradójicamente dependen del talento humano:

”si bien el subordinado es para la organización un “otro necesario”, resulta sin embargo siempre sustituible, intercambiable, cosificable. El subordinado jamás dejará de ser ese otro a quien se puede decir adiós en todo momento, una especie de extraño genéricamente imprescindible” (CRUZ KRONFLY, 2003, p. 19).

Para que los dirigentes organizacionales tengan esta concepción de individuos como medios y no como fines en sí mismos, debe instaurarse en su mente una construcción mental de diferencia entre él y a quien dirige, en forma de colectivo. En este sentido, su percepción hacia los trabajadores no reconoce un individuo igual a él mismo y sólo de esta forma puede exigir eficiencia en el trabajo, pero además puede dirigir un trato despectivo para con el trabajador que en muchas ocasiones riñe con la deshumanización.

El tratamiento diferenciado entre unos y otros en las organizaciones que incluyen, palabras que se pueden decir o no a los individuos dependiendo de su jerarquía en las empresas, tonos de voz, gestos y formas de comunicación despectivas, implícitas o explícitas, ni que decir de las expectativas satisfechas o no de los grupos diferenciadores, forman parte de ese contexto de la deshumanización de que se habla.

Un ejemplo puntual de este tratamiento de la diferencia se puede encontrar en Kronfly (2003), que ilustra a través de dos casos reales, derivados de su experiencia como asesor laboral, como se materializa la idea de diferencia en las organizaciones. La primera cuenta el caso de una operaria que ingresó como prestante en una empresa del sector farmacéutico, y frontalmente fue discriminada por estar en una cafetería que tácitamente era reservada para los directivos de la organización. Esta experiencia estuvo impregnada de una discriminación indiscutible que ponía en evidencia el rechazo a la diferencia y un sistema que promueve la inhumanidad. La violencia es evidente en este extracto del texto de Kronfly (2003, p. 125):

El ingeniero le dijo:

- Me recuerda su nombre?
- Emiliana.
- Y qué hace aquí sentada?
- estoy en mi tiempo de descanso, señor, todavía me quedan cinco minutos.
- ya lo sé. Ese no es el problema. Lo que pasa es que usted se ha venido a entrar donde no le corresponde.
- perdón, no entiendo.

El ingeniero se agarró la cabeza con ambas manos:

- la cafetería de los grasosos queda a la vuelta, doblando por aquel corredor!

Esta ilustración está cargada de construcciones intersubjetivas que son alimentadas por esquemas reproducidos culturalmente y que están presentes en la cotidianidad latina.

Como se ha observado, pareciera que la RSI tiene como objetivo implícito, y por qué no decir político, de reivindicar la importancia del talento humano en la organización, desde la responsabilidad social externa - enfatizando la relación instrumental y capitalista del trabajador con su institución. El discurso de la RSI busca convencer como la calidad del trabajo, el mejoramiento de las condiciones del entorno laboral, la igualdad y la participación en la toma de decisiones, entre otras modas o técnicas de gestión, en verdad lo que busca es converger intereses y objetivos de los actores internos que tiene la organización, es decir, los dirigentes y los dirigidos.

Por otro lado, toda organización con ánimo de lucro es coherente y transparente en su manifestación sobre sus propósitos, en lo que se refiere a la necesidad de lograr las expectativas de los accionistas, como son la rentabilidad, la acumulación de capital, el retorno de las inversiones. Paralelamente, una contradicción evidenciada desde la perspectiva del empleado señala que desde inicios de la industrialización se ha observado una relación inversa de las condiciones laborales y la maximización de la eficiencia y la eficacia organizacional, es decir, las largas jornadas de trabajo, la rigidez en las reglas organizacionales, el control explícito que fuerzan al trabajador seguir procedimientos incoherentes con la práctica, los maltratos psicológicos, la exposición de éste a actividades inseguras para su integridad física, las precarias condiciones laborales, entre otras muchas situaciones poco favorables para el trabajador, no generan necesariamente la eficiencia y eficacia para las organizaciones.

La manera como tratan los intereses, las expectativas, los objetivos entre los miembros de la organización también guarda incoherencias y contradicciones. Dentro de la organización, se establecen dos grupos claramente definidos: por una parte los dirigentes y por la otra los dirigidos, con expectativas y tratamientos que difieren en la organización. La responsabilidad social interna incluye en sus características una dinámica de integrar estas diferencias y debería acortar distancias entre unos y otros. Sin embargo, el conflicto ha sido tratado siempre como un elemento negativo en la dinámica organizacional, casi considerado como inhumano.



Pese a que algunos autores, como (MOSCOVICI, 1975), presentan al conflicto como una posición antagonica oriunda de divergencias de percepción e ideas que también pueden ser positivas, esta no es una perspectiva compartida en la praxis organizacional. Inevitablemente, los conflictos implican la percepción distinta de determinada situación y la presencia de intereses que muchas veces pueden ser entendidos como opuestos. Pese a todos los avances en la discusión de este tema, el conflicto todavía no se manifiesta de forma constructiva en el ámbito socio-organizacional. Las confrontaciones abiertas no se desarrollan, y queda latente una insatisfacción no dicha o una inconformidad con algo, como una enfermedad que se desarrolla a partir de la negación de la misma. Esta actitud hacia el conflicto es históricamente construida y viene siendo reproducida desde los inicios de los primeros planteamientos en la época de la Administración Clásica.

Generalmente los dos grupos que se destacan en la organización, desde una perspectiva marxista, asumen roles diferentes y alimentan al sistema de forma cíclica: reproducen modelos mentales y comportamientos del grupo social, que expresan lo que debe hacer y a lo que se puede aspirar y, más aún, la forma como se relacionan entre individuos del mismo grupo o entre grupos disimiles.

La diferencia, en este caso, es tratada por los mecanismos burocráticos como un elemento anormal, pese a los discursos vigentes de innovación organizacional, de respeto a la diversidad cultural o de favorecimiento de la diferencia.

---

## Reflexiones Finales

Este ensayo pretendió explorar el concepto de responsabilidad social empresarial interna a partir de reflexiones sobre cómo la diferencia está siendo tratada en la relación dirigentes-dirigidos, es decir, en el marco de un enfoque utilitarista de las organizaciones.

Este documento partió del supuesto de que la responsabilidad social interna se limita a una visión instrumental y enfocada exclusivamente en temas legales, normativos y administrativos de la relación laboral. En consecuencia, bajo el discurso de responsabilidad social, se esconden prácticas que son, en verdad, des-humanizantes en la convivencia social y fomentan un discurso de intolerancia hacia la diferencia.

Los conceptos de in-humanidad, deshumanización y desindividuación, como parte de un proceso de construcción de subjetividad y, en consecuencia, naturales en la dinámica social, fueron explorados en este artículo en aras de comprender la intolerancia hacia la diferencia desde una perspectiva del discurso. Este enfoque fue complementado con la descripción de los mecanismos individuales, sociales y organizacionales de elaboración y superación de estereotipos, que ayudan al individuo a delimitar y entender las características de la diferencia y de cómo se constituyen las percepciones, especialmente en el contexto latinoamericano en el que cobra fuerza el discurso de la interculturalidad y de la defensa de los derechos humanos y de la equidad en las agendas políticas y empresariales.

La trayectoria teórica se inició con fundamentos sobre la responsabilidad social interna, presentados desde la perspectiva de la teoría social del discurso. En esta propuesta, se considera discurso como practica social, es decir, como la responsabilidad social interna es permanentemente construida en la dinámica social organizacional, a partir de la homogenización del comportamiento.

La diferencia entre el dirigente como poseedor del capital y dirigido, el cual vende su fuerza laboral, siempre ha estado presente en el espacio organizacional, es parte de la concepción de una empresa. En los últimos años, esta relación contradictoria convive con el discurso de la humanización de las relaciones entre estos dos actores, que se ve reflejado en lo que propone la Responsabilidad Social Interna: mejoramiento en las condiciones de trabajo, respeto por los derechos humanos, equidad de oportunidades para los grupos



históricamente excluidos, seguridad y comodidad en el trabajo, participación en la toma de decisiones, entre otros.

La Responsabilidad Social Empresarial trata de “reivindicar” la importancia del hombre en la organización, de acuerdo a las acciones que se hagan con los individuos que están dentro o alrededor de la organización, se puede dividir como interna o externa. El cumplimiento de las acciones de la responsabilidad social interna en las organizaciones se concretará, en las propuestas, cuando el individuo efectivamente interiorice y ejerza su importancia en cualquiera de los ámbitos que se desarrolle, siempre cuando pueda comprender que la diferencia en verdad es natural y positiva. Sin embargo, la praxis organizacional se muestra incoherente con las propuestas que se presentan, una vez que intentan homogeneizar el individuo dentro de la organización y, en este sentido, distorsiona el sentido dado a la responsabilidad social interna. En los argumentos presentados, se pudo ver que esta homogenización puede ser nefasta, una vez que promueve un ambiente fértil para la deshumanización y para la desindividuación. Esto implica, necesariamente, en un fomento hacia actos discriminatorios y, por ende, violentos en relación a lo diferente. Los discursos de homogenización son legitimados por el comportamiento humano colectivo, en la medida que construye imaginarios favorables a un cuerpo organizacional articulado en un eje de responsabilidad social.

La ejecución de las acciones de la responsabilidad social interna en las organizaciones, desde la perspectiva del ser humano, debería superar la dimensión del rol, ya que recorta su humanidad y evidencia las contradicciones del discurso. Esta posibilidad no es de exclusiva responsabilidad en la organización sino que tiene su asidero en la construcción de subjetividad del individuo y de su capacidad de identificarse y legitimarse como un actor real de la dinámica organizacional. El individuo que entra en contacto con el grupo social tiende a evaluarse y adherirse a los semejantes con los que comparte intereses comunes y, así como identifica pares, también detecta grupos de individuos que tienen otros intereses aunque este en la misma organización social. Este argumento tiene su explicación a través de la teoría de la identidad social y de la auto categorización, como se ha explorado en este ensayo.

A pesar de los elementos de índole cultural ancestral, desde el discurso de la responsabilidad social interna se debería proponer un cambio en la forma como se ven los individuos en la organización y, por tanto como los capitalistas y trabajadores son tratados de forma diferenciada. Se supone que esta diferencia, desde el enfoque de la organización, no existiría como forma de exclusión, más bien como un medio para promover la equidad. La diferencia debería ser valorada para potenciar la acción individual en la organización, pero no en el sentido de reforzar la diferencia entre el “nosotros” y “ellos” en función del rol que se ejerce en la dinámica organizacional. Es prudente repensar las acciones de Responsabilidad Social Interna en las organizaciones desde otro enfoque, desde la perspectiva de la diferencia y en pos de un proceso de humanización en el que efectivamente se reconoce lo humano de cada uno.

---

## Referencias

- AGUINIS, H.; ANTE, G; What we know and don't know about corporate social responsibility: a review and research agenda. **Journal of management**, v. 38, n. 4, p. 932-968, 2012.
- ALVES, M. A. **Terceiro Setor**: o dialogismo polêmico. São Paulo: EAESP (Tese de doutorado), 2002.
- ARNOLD-CATHALIFAUD, M. Las organizaciones desde la teoría de los sistemas sociopoiéticos. **Cinta moebio**, n. 32, p. 90-108, 2008.
- BALLALAI, R. Notas e subsídios para a análise do discurso: uma contribuição à leitura do discurso da administração. **Fórum Educação**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1-2, p. 56-80, fev./mai. 1989.
- BENBENISTE, S. **El alcance del concepto de responsabilidad social corporativa de acuerdo a los organismos internacionales promotores del tema**. Barcelona: Trabajo final de asignatura áreas funcionales y políticas de la empresa, en el PHD Management. ESADE, 2002.
- BOLTANSKI, L.; CHIAPELO, E. **El nuevo espíritu del capitalismo**. Madrid: Editorial Akal, 2002.
- BOSTON COLLEGE CENTER FOR CORPORATE CITIZENSHIP AND REPUTATION INSTITUTE. **Building Reputation Here, There and Everywhere**. Boston: Boston College Center for Corporate Citizenship and Reputation Institute, 2009.
- CALDERON, F.; HOPENHAYN, M.; OTTONE, E. Una perspectiva cultural de las propuestas de las propuestas de la CEPAL. En: PAJUELO, R.; SANDOVAL, P. **Globalización y diversidad cultural**: Una mirada desde América Latina. Lima: Instituto de Estudios Peruanos, 2004.
- CARROLL, A. Corporate social Responsibility: evolution of a definitional construct. **Business and society**, n. 38, p. 268-295, 1999.
- CEBALLOS GARIBAY, H. **Foucault y el poder**. Bogotá: Coyoacán, 2000.
- CHAN, A. Redirecting critique in postmodern organization studies: The perspective of Foucault. **Organization Studies**, v. 21, n. 6, p. 1059-1075, 2000.
- COMISIÓN DE COMUNIDADES EUROPEAS. **La responsabilidad social de las empresas**: una contribución empresarial al desarrollo sostenible. Bruselas: Unión Económica Europea, 2002.
- CRUZ KRONFLY, F. El mundo del trabajo y las organizaciones desde la perspectiva de las prácticas inhumanas. **Cuadernos de Admistración**, Universidad del Valle, n. 27, p. 15-22, 2002.
- CRUZ KRONFLY, F. La presencia de lo inhumano en la cultura y en las organizaciones. In: BAEZA, R. C. (Ed.) **El lado inhumano de las organizaciones**. Cali: Universidad del Valle, 2003.
- CRUZ KRONFLY, F. Las palabras y los gestos en el tejido organizacional. In: KRONFLY, F. C. (Comp.) **Del humanismo admistrativo en crisis**: Rupturas paradigmáticas. Cali: Universidad del Valle, 2007.362 p.
- DIAZ ORTIZ, N. La RSE como expresión del avance del conocimiento del hombre desde la cultura organizacional. **Cuadernos Latinoamericanos de Administración**, v. 9, n. 16, p. 121-131, 2013.
- DONOSO, M. **Ecuador identidad o esquizofrenia**. Guayaquil: Esqueletra, 2004.
- ECHEVERRÍA, B. La forma natural de la reproducción social. **Cuadernos políticos**, n. 41, p. 33-46, 1984

- ECHEVERRÍA, B. **Valor de uso y utopía**. México: Siglo XXI, 1998.
- ENRIQUEZ, E. **L'Organisation en analyse**. Paris: PUF, 1992.
- ENRIQUEZ, E. Prefacio. En: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. (Org.). **En "Recursos" Humanos e subjetividade**. 4. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1995. 7-22 p.
- FAIRCLOUGH, N. **Discurso e mudança social**. Brasília: Editora UnB, 2001.
- FOUCAULT, M. **História da loucura na idade clássica**. 3. ed. São Paulo: Editora Perspectiva - Coleção Estudos, 1975.
- FOUCAULT, M. **Vigilar y Castigar, nacimiento de la prisión**. México: Siglo veintiuno editores S.A, 1976.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- FRIEDMAN, M. **Capitalism and freedom**. Chicago: University of Chicago Press, 1962.
- GAETE, R. et al. Diagnóstico de la función de gestión de recursos humanos de los servicios públicos de la ciudad de Antofagasta en Chile desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Corporativa Interna. **Aportes administración pública gestión estatal**, n. 13, p. 39-71, 2009.
- GARRIGA, E.; MELÉ, D. Corporate Social Responsibility. Theories: Mapping the territory. **Journal of Business Ethics**, v. 53, n. 1-2, p. 51-71, 2004.
- IGNATIEFF, M. **El honor del guerrero: Guerra étnica y conciencia moderna**. Madrid: Punto de Lectura, 2002.
- JARAMILLO NARANJO, O. La Dimensión de la Responsabilidad Social en las micro, pequeñas y medianas empresas del programa expopyme de la Universidad del Norte. **Pensamiento y Gestión**, n. 31, p. 167-195, 2011.
- LOPEZ PARRA, F. A Responsabilidade social corporativa: entre o social e o regulado. Caso siderurgia brasileira. Rio de Janeiro: EBAPE/FGV, 2004.
- LOSICER E. A pro-cura da subjetividade: a organização pede análise. En: DAVEL, E.; VASCO, J. (Org.). **"Recursos" Humanos e subjetividade**. 4. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.68-79 p.
- MELO, M. Estratégias do(s) empregado(s) no cotidiano das relações de trabalho: a construção de processos de auto-regulação. In: DAVEL, E.; VASCO, J. (Org.). **"Recursos" Humanos e subjetividade**. 4. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1995. 158-177 p.
- MICROSOFT. Microsoft Latinoamérica informe de Responsabilidad Social. s.f. Disponible em: <<http://www.microsoft.com/latam/responsabilidadsocial/2007/ES/mision.aspx>>. Acceso: 15 de octubre de 2012.
- MONRROY, L. Acerca del desarrollo de las personas en las empresa. **Cuadernos de administración**, n. 5, p. 27-34, julio/diciembre, 1981.
- MORGAN, G. **Imágenes de la organización**. Madrid: FICUM S.A, 1990.
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: Livro Técnico e Científico, 1975.
- SILVEIRA, N. S. P. da; HANASHIRO, D. M. M. **Narciso acha feio o que não é espelho: o Discurso da Diversidade e a Prática da Similaridade**. XXXI ENANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1-16 p.

- NETO DE MELO, F.; FROES, C. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa**: o caso Brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- NETO DE MELO, F.; FROES, C. **Responsabilidade Social e Cidadania**: a administração do Terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. **El Programa de Trabajo Decente**. 2012. Disponible en: <<http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/decent-work-agenda/lang-es/index.htm>>. Acceso: 3 de octubre de 2012.
- OSPINA, W. **Dónde esta la franja amarilla?** Bogotá: Norma, 1996.
- PAGÉS, M. et al. **O poder das organizações**. São Paulo: EDUSP, 1994.
- PELOZA, J; SHANG, J. How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? **Journal of the academy of Marketing Science**, v. 39, n. 1, p. 117-135, 2011.
- PEPSICO. **pepsico/compañía**. s.f. Disponible en: <<http://www.pepsico.es/company/mission/>>. Acceso: 15 de Octubre de 2012.
- RED INTERAMERICANA DE RSE-RIRSE y VINCULAR. **Situación de la RSE en latinoamérica**: hacia un desarrollo sustentable. Rio de Janeiro: FGV, 1989.
- SANDROGLIO, B.; LÓPEZ MARTÍNEZ, J.; SAN JOSÉ, M. C. La teoría de la identidad social: una síntesis crítica de sus fundamentos, evidencia y controversia. **Psicothema**, v. 20, n. 1, p. 80-89, 2008.
- SCHAVARSTEIN, L. La paradoja del cambio en las organizaciones. En: SCHVARSTEIN, L. **Diseño de organizaciones, tensiones y paradojas**. México: PAIDÓS, 2000. 262-290 p.
- SCHILARDI, M. C. El cuerpo como "lugar" del sentido. In: ROVALETTI, M. L. **Corporalidad, la problematización del cuerpo en el pensamiento actual**. Buenos Aires: Lugar editorial, 1998. 199 p.
- SPENDER, J. C. Making Knowledge the Basis of a Dinamic Theory of the Firm. **Strategic Management Journal**. v. 17, n. Winter Special Issue, p. 45-62, 1996.
- SPINK, M. J. (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**: aproximações teóricas e metodológicas. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- TAJFEL, H. **Grupos humanos y categorías sociales**: Estudios de psicología social. Barcelona: Herder editorial S.A, 1984.
- WILLMOTT, H. Strengh is ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 4, p. 515-552, 1993.
- ZAMORA, M. **Control Subjetivo del Proceso del trabajo**. Subjetividad, comprensión empática. 2008. Disponible en: <[www.paginasprodigy.com/alaiss](http://www.paginasprodigy.com/alaiss)>. Acceso: marzo, 2008.
- ZIMBARDO, P. **El efecto Lucifer**: el por que de la maldad. Barcelona: Paidos, 2011.