

*Sociológica*, año 28, número 79, mayo-agosto de 2013, pp. 167-198  
Fecha de recepción: 02/04/13. Fecha de aceptación: 19/07/13

## **El cuestionamiento de las organizaciones ciudadanas a las empresas chilenas.**

### **Un análisis cualitativo<sup>1</sup>**

Civic Organizations' Call Chilean Companies to Account.  
A Qualitative Analysis

*Rodrigo Flores y Darío Rodríguez<sup>2</sup>*

#### **RESUMEN**

En Chile ha comenzado a realizarse un profundo cuestionamiento a las empresas, a su escasa vinculación con las comunidades en las que operan y al impacto socio-ambiental que generan. Nuestro interés en esta investigación ha sido comprender si una racionalidad de colaboración, entendimiento y trabajo conjunto entre grupos de interés socio-comunitarios y con una lógica empresarial es posible. Los datos recogidos en 17 entrevistas semiestructuradas a representantes de organizaciones sindicales, ciudadanas y de consumidores nos indican que la racionalidad de denuncia y fiscalización asumida por la sociedad civil parece primar por sobre una visión de confianza y entendimiento con las empresas.

**PALABRAS CLAVE:** empresas, cuestionamiento al lucro, organizaciones ciudadanas, valor compartido, Chile.

#### **ABSTRACT**

Chilean companies' activities, their scant links to the communities where they operate, and their social-environmental impact are being strongly called to account. In this research, the authors' interest has been to understand if a rationality of collaboration, understanding, and joint work is possible between groups with social-community interests and the entrepreneurial dynamic. Data from 17 semi-structured interviews with representatives of unions and civic and consumer organizations indicate that civil society's watch-dog stance of denunciation seems to take precedence over a vision of trust and understanding vis-à-vis companies.

**KEY WORDS:** companies, questioning the profit motive, civic organizations, shared value, Chile.

<sup>1</sup> Este artículo presenta los resultados preliminares de una investigación financiada por el Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico de Chile, con número 1120492.

<sup>2</sup> Rodrigo Flores Guerrero es antropólogo chileno, subdirector de Investigación y Posgrado en la Escuela de Trabajo Social de la Facultad de Ciencias Sociales, Pontificia Universidad Católica de Chile. Correo electrónico: rfloresu@uc.cl. Darío Rodríguez Mansilla, sociólogo chileno, es profesor titular de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Diego Portales. Correo electrónico: dariorodrigue@gmail.com



## INTRODUCCIÓN

Nuestro interés en esta investigación es comprender si una racionalidad de colaboración, entendimiento y trabajo conjunto entre grupos de interés socio-comunitarios y con una lógica empresarial es posible en Chile, tal como lo vislumbra la literatura internacional para el concepto de valor compartido. Con este fin se presentan los avances de una investigación que pone el acento en la crítica o malestar que comienza a observarse por parte de movimientos y organizaciones ciudadanas chilenas sobre el rol que las empresas ejercen en el desarrollo económico y social de ese país y la noción de ganancia o lucro, fuertemente cuestionada a partir de las movilizaciones estudiantiles de los últimos tres años.

La asimetría que caracterizó a la sociedad del siglo xx, en que los medios de comunicación masiva podían dirigir las comunicaciones desde un centro hacia grandes masas anónimas sin voz ni presencia social, ha cedido el paso a una relación mucho más simétrica, en que cada individuo puede ser ahora el centro de la noticia. El antes anónimo “hombre masa” se ha convertido en un poderoso actor que, armado de un teléfono celular dotado de una cámara de video, puede denunciar el poco transparente proceder de farmacias, empresas mineras, de alimentos, bancarias, etcétera. Todo parece anunciar que la reconocida capacidad de los medios de comunicación masiva para fijar los temas sobre los que las masas discutían formando la opinión pública, la función mediática denominada *agenda*

*setting* (McCombs, Shaw y Weaver, 1997), está dejando de ser su monopolio.

La ciudadanía ha descubierto un modo de hacerse ver y escuchar que no necesita intermediarios y, por lo tanto, puede someter sus propios temas a discusión. Los últimos años se han visto demostraciones masivas, en diferentes lugares del mundo, en las que la población expresa su indignación (Hessel, 2011). Al hacerlo, ha instalado en el discurso político la necesidad de cada vez mayores regulaciones y exigencias de transparencia a las otrora poderosas corporaciones económicas. También en Chile se discute sobre el profundo malestar de la sociedad civil (Meller, 2011; Moulian, 1997; Opplieger y Guzmán, 2012), el cual tiene sus raíces en los procesos de reformas económicas de los últimos treinta años (Brunner, 1998), combinados con una manera poco adecuada de resolver los disensos en una democracia formal (Engel y Navia, 2006; Salazar, 2011). Este malestar sería en parte responsable de las masivas protestas estudiantiles de los últimos años, que demandaban mejoras sustantivas a la calidad de la educación pública y mayor regulación a las universidades y centros de formación privados. También la ciudadanía se ha manifestado por la desaprobación de proyectos con un fuerte impacto medioambiental como Punta de Choros, Hidroaysén o la termoeléctrica de Ventanas en la v Región; por incrementar la sanidad pública; por elaborar regulaciones más estrictas a bancos y empresas del *retail*; y por generar instancias de mayor inclusión y equidad social. Para Chile, éstos constituyen ejemplos inéditos de manifestación ciudadana, donde se entremezclan múltiples demandas sobre temas sensibles como el aumento de las libertades democráticas, la defensa del Estado de bienestar, la preservación del medio ambiente, y exigencias de calidad en la educación.

Las sociedades modernas encierran la paradoja de que al aumentar sus procesos de diferenciación funcional (Luhmann, 2007) no pueden garantizar ya todas las certezas atribuidas a los antiguos sistemas parciales centrados en la economía y el

Estado, sea por medio del aseguramiento de derechos ciudadanos y del consumidor, o por la ampliación del Estado de bienestar. En un país como Chile, inserto en un profundo proceso de desarrollo y globalización, las expectativas de mayor movilidad ascendente por medio de fórmulas asociadas al mérito (Engel y Navia, 2006) y la educación (Rojas, 2012), incremento de la participación política (Brunner, 1998), acceso al consumo sin restricciones (Moulian, 1997), de importantes grupos medios se ven contrastadas con los riesgos e inseguridades de la sociedad mundial (Beck, 1998; Luhmann, 2007).

En este escenario se evidencia una preocupación constante por los efectos sociales de un desarrollo centrado exclusivamente en el rédito económico, forjador de un panorama desolador, caracterizado por la desigualdad social y la correspondiente concentración de la riqueza, de la propiedad y del consumo (Rojas, 2012). Una visión diferente la entrega Claudio Sapelli, quien aplicando una metodología de cohortes por edad cuestiona la idea de que en Chile se estaría agravando la desigualdad, en lugar de mejorar con el aumento en los niveles de riqueza. Según este autor, la distribución del ingreso entre las cohortes más jóvenes ha mejorado en los últimos años, precisamente gracias al mejor acceso a la educación, observándose una movilidad social alta en comparación con el resto del mundo, lo que refutaría la idea de que la sociedad chilena es económicamente rígida (Sapelli, 2011).

Numerosas empresas han sido también objeto de cuestionamiento por sectores de la sociedad civil que las denuncian por malos manejos, falta de transparencia y desconsideración por el entorno social y ecológico en el que operan. Uno de los dilemas éticos que interesa abordar con urgencia a nivel mundial se refiere al papel que juegan las empresas en el desarrollo económico de las sociedades en las cuales se encuentran insertas, es decir, si les corresponde algún otro objetivo más allá de la mera creación de valor económico (Rodríguez y García, 2011). Se critica a las empresas por no asumir un rol social más activo ante las grandes diferencias sociales y económicas que

viven las comunidades. La sociedad civil estima que las empresas con afán de lucro dejan sin consideración sus problemas fundamentales en pos de buscar afanosamente un rédito económico inmediato (Prahalad y Hammond, 2005). En este sentido, Meyer y Kirby (2010) afirman que: “Las empresas han prosperado por largo tiempo pasando por alto lo que los economistas llaman ‘externalidades’ de la operación corporativa. Efectos de la misma sobre quienes no tuvieron voz en el momento de tomar las decisiones están siendo vistos y denunciados por individuos que ahora disponen de medios para hacerse escuchar”. Estos autores señalan que dichas “externalidades” deberán ser asumidas, pues tres tendencias han aumentado las exigencias que la ciudadanía le hace a las empresas: a) las externalidades se han vuelto demasiado grandes para que pasen inadvertidas. La escala de la actividad productiva y comercial se ha tornado mundial y sus efectos son notorios; b) las capacidades de medición de toda clase de actividades se han multiplicado, así como también los datos disponibles sobre personas, empresas y sus acciones. Esto conduce a que han aumentado las posibilidades de contar con información relevante sobre cualquier fenómeno que interese a un grupo o comunidad; c) se ha incrementado la sensibilidad ciudadana a lo que pueda afectar al medio ambiente o a las personas en cualquier lugar del globo. Por ejemplo, un suceso como el de los 33 mineros atrapados en una mina del norte de Chile tuvo impacto mundial, como también lo tuvo la huelga de hambre de los comuneros mapuches.

Hacerse cargo de las externalidades negativas o preocuparse por generar externalidades positivas es algo que, según Meyer y Kirby (2010), inevitablemente deberán enfrentar las empresas, y las que se adelanten podrán disponer de una ventaja competitiva. Los cambios en las sensibilidades de la sociedad frente al medio ambiente, el aumento del poder de los clientes, el incremento de la capacidad de observación por parte de la sociedad mundial y la correspondiente exigencia de transparencia han llevado a que las empresas amplíen sus au-

diencias significativas, cambiando de la restringida preocupación por responder a sus *share holders* a la necesidad de atender a múltiples *stake holders*. Al respecto, quienes se sienten afectados por la actividad de las empresas parecen ser cada vez más diversos y numerosos, generando nuevos y creativos modos de denuncia. Por ejemplo, Jennifer Jacquet, matemática, y Brian Eno, compositor, colaboran para construir un *shame totem* (tótem vergonzoso), esto es, un monumento acompañado de música, cuyo objeto es exponer al escarnio público a las empresas que más han contribuido al daño del planeta y su población.<sup>3</sup>

En un contexto marcado por el cambio de las expectativas sociales —como el que hemos descrito—, los ejecutivos se muestran más proclives a evaluar las acciones de sus empresas, modificando su perspectiva desde la búsqueda de ganancias financieras de corto plazo hacia la medición del valor y el impacto de las operaciones empresariales en el largo plazo socio-ambiental (Jamali y Keshishian, 2009). Nuestro planteamiento va en la línea de que las empresas deben generar un valor social agregado (Austin y Sitadelli, 2012; Bouwen y Taillieu, 2004; Jamali y Keshishian, 2009; Koljatic y Silva, 2008; Kolk, Van Tulder y Kostwinder, 2008; Seitanidi, 2010; Wohlstetter, Smith y Malloy, 2005), el cual no se consigue sino por el involucramiento y participación activa de las comunidades en las que operan.

La experiencia internacional releva el hecho de que la conducción socialmente responsable de las empresas genera decisiones de negocios mejor informadas, construye fidelidad, enriquece la imagen corporativa y de marca, y contribuye de manera cuantificable a una rentabilidad corporativa de largo plazo (Baur y Schmitz, 2012; Bowen, Newenham y Herremans, 2010; Yaziji, 2004), ayudándoles a obtener una licencia social. Además, cada vez adquiere mayor importancia el hecho de que los clientes, y la sociedad en general, esperan y exigen

<sup>3</sup> Véase [www.materialworldblog.com/2012/04/brian-eno-jennifer-jacquet-on-shame-totems/](http://www.materialworldblog.com/2012/04/brian-eno-jennifer-jacquet-on-shame-totems/) (visitada el 22 de agosto de 2012).

que las empresas jueguen un rol protagónico en el desarrollo económico, en el cuidado del medio ambiente y en el desarrollo social de las comunidades de las cuales forman parte (Porter y Kramer, 2002; Zadek, 2005; Prahalad y Hammond, 2005).

### LA CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO

La transformación que está experimentando la sociedad mundial es de tal envergadura que ha llevado a pensar a dos reconocidos especialistas, como Michael Porter y Mark Kramer, que “el capitalismo está bajo asedio”, que “la pérdida de confianza en las empresas está haciendo que los líderes políticos tomen medidas que socavan el crecimiento económico”, que “las empresas [lucrativas] están atrapadas en un círculo vicioso” y que, por consiguiente, “el propósito de una corporación [lucrativa] debe ser redefinido” (Porter y Kramer, 2011: 32-33).

En Chile, un destacado empresario ha denunciado que el alto nivel de crecimiento del país no se ha traducido en mayor bienestar social (Lamarca, 2009). Del mismo modo, un ministro de Economía de Chile indicó en una reciente entrevista que “la gente espera un rol público de las empresas y una mirada de RSE [responsabilidad social empresarial] ética, no de *marketing*. Esa mirada es doblemente más exigente, ya que esa RSE es un compromiso con una economía sustentable”. De la misma manera, afirmaba que “Las empresas no pueden pensar que sólo por crear empleos tienen licencia para todo [...]. Las empresas que han establecido un buen diálogo con las comunidades han visto que se les ha facilitado todo; por ende, hay que salir de las trincheras. Una compañía dialogante tendrá mucho más valor y para eso no se requiere de una ley. Este tema debe ser parte de la gestión de las empresas” (*El Mercurio*, 2012).

En una línea de pensamiento diferente, pero apuntando hacia esta misma gran transformación, Luc Boltanski y Eve Chiappello (2007) aluden a un “nuevo espíritu del capitalismo” y a la necesidad que tiene este sistema de encontrar nuevos modos

de justificación de su operar lucrativo porque está siendo evaluado bajo nuevos y exigentes prismas por parte de la sociedad mundial. Porter y Kramer han acuñado el concepto de “valor compartido” como un modo de conectar el desarrollo económico y el progreso social. “Los beneficios sociales de ofrecer productos apropiados a los consumidores desaventajados y de menores ingresos pueden ser profundos, a la vez que las utilidades para las empresas pueden ser sustanciales” (Porter y Kramer, 2011: 39). El valor compartido queda definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera, de manera que se enfoca a identificar y expandir las conexiones entre los progresos económicos y los sociales (Porter y Kramer, 2011).

David Stark ha desarrollado una distinción que promete ser muy fructífera para la sociología económica. Se trata del concepto de *valía*, referido a lo valioso. Nos hace ver que la palabra inglesa *worth* es aplicable tanto al valor moral como al económico. También los términos castellanos de *valía* y *valioso* tienen esa doble connotación moral y económica. En esta dirección, es posible concebir que en una organización coincidan diferentes criterios para definir lo que es digno, lo que es valioso, lo que cuenta (Stark, 2009: 6-8). La distinción valioso-no valioso incluye entonces criterios morales y económicos de evaluación, razón por la cual Stark (2009: 7) afirma que toda economía tiene un componente moral. Al utilizar esta distinción se torna posible evitar la falsa concepción que visualiza a la creación de valor como un asunto netamente económico, porque separa el valor económico de los valores morales. De esta manera, pueden coexistir múltiples órdenes de valía, cada uno de los cuales define lo bueno, lo justo y lo correcto desde sus propios criterios y el emprendimiento sería la capacidad de conjugar diversos criterios evaluativos y explotar la fricción resultante (Stark, 2010: 17).



La distinción valioso-no valioso implica, por lo tanto, diversos órdenes de valía. Esto significa que en la sociedad coexisten distintos modos de crear valor y que desconocerlo implica perder de vista importantes conocimientos que han sido ya demostrados, como la base misma del origen del capitalismo. Como se sabe, a comienzos del siglo xx quedó fehacientemente documentado que la ética constituía un orden de valía aparentemente reñido con el afán de lucro y que, sin embargo, al ser perseguida con profunda convicción espiritual condujo a la generación del valor económico que cimentó el surgimiento del capitalismo (Weber, 1984). En otros contextos espacio-temporales también se ha encontrado esta vinculación entre el orden de valía ético y la creación de valor económico (Martin, 1990). En los últimos tiempos ha quedado en evidencia la importancia económica que pueden adquirir valores tales como la honradez, la confianza, la responsabilidad, el respeto al medio ambiente, la sociabilidad, el reconocimiento social, el conocimiento, etcétera (Beinhocker, Davis y Mendonca, 2009: 62). No existe, por consiguiente, una necesaria oposición entre valor (económico) y valores (morales) (Stark, 2009). La observación de diferentes órdenes de valía, desde la perspectiva de sus posibilidades de generación de valor económico, ha dado origen a que se haya denominado “capital” a formaciones de valía no económicas, tales como el “capital humano” (Davenport, 2006; Lawler, 2006); el “capital intelectual” (Stewart, 1998); el “capital social” (Lin, 2001; Field, 2003); o el “capital cultural” (Bourdieu, 1997).

Hallazgos obtenidos en una investigación anterior (Rodríguez, Flores y Miranda, 2013a; 2013b) apuntaban a describir las formas que adoptaba la colaboración entre organizaciones que se habían diferenciado en tres sectores diferentes de actividad. De alguna manera daban por supuesto que las organizaciones lucrativas, gubernamentales y sin fines de lucro se orientaban fundamentalmente a satisfacer las necesidades propias de su sector y que, de manera adicional, podían desarrollar alianzas de mutuo beneficio. La transformación que se

expresa en los movimientos sociales y en sus demandas por transparencia y regulación nos lleva a cambiar ese supuesto original. La colaboración entre organizaciones de los tres sectores no puede seguir siendo considerada un fenómeno adicional, casi marginal, subordinado a una diferenciación principal de actividades y racionalidades en cada uno de ellos. La importancia de esta colaboración pasa a ocupar el primer plano de la atención como una forma de integración necesaria en cadenas de valor compartido.

Nuestro problema de investigación consiste en indagar si en Chile se encuentra en desarrollo una sensibilidad semejante, vale decir, si los empresarios y políticos, así como las organizaciones de la sociedad civil consideran necesario buscar nuevos modos de colaboración entre sí, ya sea creando “cadenas híbridas de valor” o generando valor compartido. Es importante también determinar si el diagnóstico de la situación de molestia social expresada por organizaciones de trabajadores o movimientos sociales a que hemos aludido los conduce a concebir la necesidad de conectarse de un modo más profundo, integrando la misma cadena de valor junto a las empresas lucrativas.

## **METODOLOGÍA**

Los objetivos abordados en esta investigación fueron: a) describir la noción de desarrollo social y económico que poseen las organizaciones sociales y ciudadanas; b) caracterizar el concepto de lucro y el rol de las empresas en el desarrollo económico y social del país desde el punto de vista de las organizaciones sociales y ciudadanas; y c) observar posibles puntos de encuentro entre la acción de la sociedad civil y la de las organizaciones empresariales que posibiliten la creación de valor compartido. Los objetivos fueron abordados con un diseño de carácter no experimental, exploratorio, correspondiendo específicamente a una investigación social cualitativa (Flores, 2009; Hernández, 1994; Vallés, 2002). La muestra estuvo constituida

por 17 dirigentes de organizaciones formales y movimientos ciudadanos que representan a trabajadores, consumidores y grupos de protesta que realizan diversas demandas de protección y/o mejoramiento de los derechos laborales, del medio ambiente, la salud y la educación. A todos ellos les aplicamos una entrevista semiestructurada con el fin de indagar nuestros objetivos, tal como se sugiere en los manuales de investigación social cualitativa, donde el muestreo es intencionado, combinando los criterios de homogeneidad y de heterogeneidad (Strauss, 1987; Strauss y Corbin, 2002; Valles, 2002).

Tabla 1  
CONFORMACIÓN DE LA MUESTRA

Muestra	Número de entrevistas	Sexo
Organización sindical (os)	n= 11	H= 9 (81.81%) M= 2 (18.18%)
Movimientos sociales (ms)	n= 4	H= 3 (75%) M= 1 (25%)
Organizaciones de consumidores (oc)	n= 2	H= 1 (50%) M= 1 (50%)
<b>Total</b>	<b>n= 17</b>	<b>H= 13 (76.47%)</b> <b>M= 4 (23.52%)</b>

Las entrevistas fueron grabadas, transcritas y analizadas siguiendo el método comparativo constante, establecido por la teoría fundamentada, con procesos de codificación abierta y axial, utilizando el *software* de análisis cualitativo atlas.ti 6. El proceso de análisis requirió codificar el contenido de las entrevistas en conceptos por codificadores independientes. Estos códigos (o conceptos) fueron agrupados en categorías (codificación axial), estableciendo proposiciones, empleando para ello los paradigmas de codificación establecidos por Strauss (1987), y apoyándonos en la literatura como primera unidad de análisis (Strauss y Corbin, 2002). Para determinar la fiabilidad de los resultados utilizamos varios elementos disponibles en la teoría fundamentada: entrevistadores independientes a los analistas; dos analistas autónomos que codificaron todo el ma-

terial por separado obteniendo una convergencia del 80% de los códigos; las divergencias se resolvieron analizando de nuevo las entrevistas y justificando, con base en las declaraciones de los participantes, los matices que cada analista estableció (Charmaz, 2006; Strauss, 1987; Strauss y Corbin, 2002). Para asegurar la validez se utilizaron algunas de las estrategias propuestas por los autores, entre las que encontramos el desarrollo de entrevistas duales, asignando a cada entrevistador un rol diferente, así como el uso de distintas fuentes de información, manteniendo la heterogeneidad de las muestras, etcétera (Eisenhardt, 1999; Valles, 2002).

Tabla 2  
PROCESO DE ITERACIÓN DE CODIFICACIÓN

Iteración del código	Número	Porcentaje	Porcentaje de coincidencia entre códigos
1	18	21.42%	73.1%
2 a 5	44	52.38%	87.4%
+6	22	26.19%	79.7%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>	<b>80%</b>

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación presentaremos los hallazgos más significativos de nuestra investigación. Abordaremos el concepto de lucro como justificación del emprendimiento privado; la noción de desarrollo social y económico que poseen las organizaciones sociales y ciudadanas; el rol que le cabe a los distintos sectores de la sociedad en la consecución del desarrollo social y económico; la visión que poseen estas organizaciones de los medios de comunicación formales, así como de la democracia formal y representativa y, por último, la posibilidad de articular un rol activo de las empresas en las comunidades en las que operan.

*CONCEPTO DE LUCRO COMO FORMA  
DE EMPRENDIMIENTO PRIVADO*

De acuerdo con nuestros entrevistados, la finalidad de lucro de las empresas y el capitalismo no se encuentra cuestionado. Muy por el contrario, se entiende que el emprendimiento privado se realiza justamente mediante el afán de obtención de beneficios lo que, a su vez, incentiva la creación de empleo. De esta manera, la obtención de beneficios es compatible con el desarrollo social, mientras éstos sean distribuidos de manera equitativa entre toda la población. Se reconoce que el motor principal del emprendimiento empresarial es la ganancia. “*La empresa solamente se interesa en lucrar*” (os8)<sup>4</sup>. Este es un elemento interesante de analizar, pues mientras que el lucro es permitido en el desarrollo empresarial no lo es para el caso de las funciones esenciales asumidas por el Estado. Justamente una de las consignas de los movimientos estudiantiles de los años 2011 y 2012 en Chile fue poner fin al emprendimiento privado que obtiene beneficios con la educación. Al respecto, en Chile históricamente la educación superior estuvo en manos del Estado, la Iglesia Católica o fundaciones sin fines de lucro. Cualquiera que fuera su propiedad, las universidades contaban con diversos porcentajes de subsidio financiero estatal. En 1981 se autorizó la creación de universidades privadas como entidades sin fines de lucro. Habiendo casos de manifiesto incumplimiento de la ley, el tema del lucro ha estado en la primera plana de las protestas estudiantiles.

Por otra parte, se estima que el lucro no basta para conseguir el desarrollo social de un país. Para alcanzar el desarrollo armónico de la sociedad se requiere de la solidaridad. Nuestros entrevistados realizan una distinción entre caridad y solidaridad. La caridad es compatible con el lucro y los emprendi-

<sup>4</sup> En adelante se indica entre paréntesis la pertenencia social del dirigente o ciudadano citado. Así, os quiere decir organización sindical; oc se refiere a organización de consumidores; y ms significa movimiento social. El número subsecuente es la referencia asignada a cada entrevistado dentro de su respectiva categoría [nota de la editora].

mientos privados, mas no la solidaridad. La caridad se entiende como la dádiva o la limosna: la acción que pretende dar un bien o un servicio sin la implicación o compromiso por cambiar una situación de inequidad o injusticia. La caridad es voluntaria y no existe sanción moral si no se ejerce. En cambio, a la solidaridad se la visualiza como un principio rector, como un valor, mientras que la caridad es una acción. Al Estado le corresponde la administración de la solidaridad y de la equidad, mientras que a los sectores privados el ejercicio de la caridad. De acuerdo con nuestros entrevistados, la caridad es compatible con la obtención de beneficios individuales, pues es asistencialista. Por este motivo, encaja bien con las prácticas de RSE asociadas al *marketing*, como por ejemplo la donación que realizan las empresas en el teletón, la cual mejora la imagen de empresa: “El lucro es el beneficio, ganarle, sacarle al otro, lucrarse, hacerse más rico; y la solidaridad es apoyar a quien lo necesita, entregarle herramientas para que se desarrolle” (oc2).

### **NOCIÓN SOBRE EL DESARROLLO ECONÓMICO Y EL DESARROLLO SOCIAL**

De acuerdo con lo que hemos podido recabar en nuestras entrevistas, la concepción de desarrollo del país incluye una visión más amplia que sólo la consideración del crecimiento económico. El desarrollo integral requiere la inclusión del desarrollo social. En ello se considera que las empresas tienen una responsabilidad muy importante con sus trabajadores y con la comunidad en la cual se encuentran insertas: “Que también las empresas entiendan y vean el desarrollo en todas sus aristas, y eso incluye el desarrollo dentro de la empresa, el preocuparse por los trabajadores, el impacto que tiene en la comunidad cercana; en el fondo que se considere en todos los proyectos y las políticas de las empresas cuál es el valor social que tienen” (ms1). Nuestros entrevistados indican que se requiere avanzar hacia una sociedad más justa e incluyente. En ello el empresariado tiene un rol

a desarrollar, al deber ser capaz de redistribuir de mejor manera la riqueza que genera: “Cuando los empresarios sean capaces de poder distribuir mejor la riqueza por vía de los sueldos, por vía de las negociaciones colectivas, o por vía del reparto de las utilidades, vamos a avanzar a una sociedad más justa, más equitativa” (os2). Este concepto de generación de beneficios económicos que no se traspasan a la sociedad es un elemento sentido por los entrevistados. Se percibe que las empresas tienen una responsabilidad en la generación de puestos de trabajo, pero también en la disminución de la pobreza. Ello es una carencia y a la vez una obligación a ser desarrollada por las empresas, al contrario de lo indicado por Milton Friedman (1970), quien señala que la primera responsabilidad de la empresa es aumentar al máximo las utilidades obtenidas para sus accionistas, destacando además que el comportamiento socialmente responsable es más propio de las personas y no de las organizaciones.

*PERCEPCIÓN SOBRE EL ROL QUE LES CABE  
A LOS DISTINTOS SECTORES DE LA SOCIEDAD*

*El rol del Estado*

Nuestros diversos entrevistados entienden que el Estado debe cumplir un rol de garante de la institucionalidad y de los derechos de los ciudadanos; ser el regulador de las acciones de los sectores privados y el fiscalizador en el cumplimiento de la ley. En este sentido, se le concibe con un papel fundamental de fomento de la economía, de resguardar los derechos ciudadanos, y de buscar la equidad y la igualdad entre las personas: “El rol del Estado debe ser justamente el de garantizar que todos los ciudadanos vivan en un país donde se respeten sus derechos” (os2). Del mismo modo, como dijimos se entiende que debe cumplir como regulador del sector privado y, a la vez, encontrar formas equitativas de redistribuir la riqueza generada en el país:

“El rol del Estado tiene que ver con la capacidad de controlar la producción de un país, y en ese sentido controlar la capacidad distributiva” (ms2). Así, debe asegurar una labor de fiscalización de la empresa, de forma que se garantice un desarrollo económico y social integral. Ello se percibe como una labor primordial, pues nuestros entrevistados poseen una actitud de sospecha, de desconfianza hacia el Estado, el cual se encontraría cooptado por el sector privado o en connivencia con él, en detrimento de los intereses de los ciudadanos y de los trabajadores: “El Estado [...] es un mono más allá, es un títere más de la empresa y no es capaz de redistribuir el ingreso, no es capaz de crear políticas públicas que ayuden al verdadero desarrollo económico de la población” (os8). Por último, nuestros entrevistados entienden que el Estado debe ser más estricto en establecer regulaciones y normativas que supongan comportamientos éticos consolidados por parte de las empresas, con el fin de evitar abusos en contra de los ciudadanos y consumidores: “Necesitamos normas más rígidas y que los parlamentarios cumplan con su rol” (os4); no obstante, tampoco poseen una idea exacta de cómo esta labor podría ser ejercida más allá de los medios institucionales ya establecidos, como la regulación por medio de leyes o el Servicio Nacional del Consumidor (Sernac).

*Rol de los emprendimientos privados y su vinculación con la comunidad en la que operan*

Como ya lo hemos indicado, nuestros entrevistados reconocen el rol que cabe a las empresas y emprendimientos privados en el desarrollo económico y en la generación de empleo: “Mientras las empresas entreguen trabajo a la clase obrera, al pueblo, un país se desarrolla” (oc2). Este es su rol primero y protagónico, pero generar empleos no es su única responsabilidad. Comienza a ser exigible una responsabilidad también interna, que se manifieste en el cuidado del entorno y de las condiciones laborales, en la mejora sustantiva en los salarios y en las relaciones laborales: “El empresario gana, y a sus trabajadores los tiene



ahí, en condiciones precarias” (os2). La distinción opera asimismo para el entorno, al ser exigible a las empresas también una responsabilidad social con las comunidades locales en las cuales se encuentran geográficamente ubicadas y a las cuales su producción impacta de manera preferente:

Tienen responsabilidades básicas por lo menos con dos factores. Uno es con las comunidades humanas locales donde intervienen, y eso tiene que ver con resguardar su bienestar, con complementar utilidades, etcétera. Por supuesto, también tienen una responsabilidad con el medio ambiente, en cuanto a que éste les genera producción y ganancia; por lo tanto, tienen que generar acciones para su cuidado; no pueden actuar en función de su agotamiento, porque además eso se hereda a las futuras generaciones (ms2).

*Rol de las organizaciones sin fines de lucro  
y de la sociedad civil*

Nuestros entrevistados entienden que la función principal de las organizaciones de la sociedad civil es cumplir una labor de fiscalización de la acción de las empresas: “Yo creo que la población en sí es garante y ejecutora de un desarrollo social sustentable” (ms4). En este sentido, la acción de las empresas debe mirarse con cuidado y ponerse en tela de juicio; sobre todo es preciso observar el impacto que sus decisiones generan en las comunidades en las cuales operan y en el medio ambiente circundante. Realizar esta labor de fiscalización supone contar con suficiente información sobre el sistema económico y disponer de vinculaciones con los medios de comunicación con el fin de poder instalar una voz crítica en la sociedad. De acuerdo con nuestros informantes, este es justamente uno de los principales obstáculos de las organizaciones de la sociedad civil: el acceso a medios de comunicación no formales y críticos de la actividad de las empresas: “Yo creo que el mismo Estado con su consorcio empresarial, ¿no es cierto?, a través de sus medios de comunicación, lo que hace es una desinformación con respecto a la cantidad de derechos que la población tiene y a la cantidad de derechos que debiesen exigirse” (ms4).

En concreto, nuestros entrevistados observan a las organizaciones sin fines de lucro como un sistema mediador entre los tres sectores de la economía. Esta función de mediación las lleva a no ser concebidas como transformadoras de la sociedad, sino como mantenedoras del *statu quo* y agentes de contención de las demandas vinculadas con la sociedad civil. “Las ONG funcionan más como contenedoras de la pobreza, más que [como actores] de transformación” (MS6). Esta labor de no transformación que estamos indicando se vincula, para nuestros entrevistados, con su tradición en el ejercicio de labores paliativas, de asistencia y caridad: “No creo que la ONG tenga una mayor influencia, ya que solamente son organismos que se han encargado últimamente de dar asistencia o apoyo” (OS5).

Junto a los dos sistemas sociales indicados anteriormente, organizaciones de la sociedad civil y organizaciones ciudadanas, también existe una percepción crítica sobre la labor de los sindicatos en Chile. La idea fuerza más importante es que el sindicalismo de viejo cuño, que poseía una visibilidad y vocación de transformación social a partir de la movilización de las fuerzas productivas, ha desaparecido. El sindicalismo y el movimiento sindical se encuentran reducidos a un rol de negociación con las empresas con el objeto de mejorar las condiciones laborales de los trabajadores. Existe la percepción, por parte de nuestros entrevistados, de que son muy dialogantes con la empresa, por lo cual velan en forma mayoritaria por el mejoramiento de las condiciones salariales de sus afiliados. Existe una visión crítica del sindicato como sometido a los intereses de las empresas: “Los sindicatos se han transformado, en la actualidad, en un títere más de la empresa” (OS8).

Los sujetos que entrevistamos consideran que las organizaciones ciudadanas deben cumplir una función de crítica de la sociedad actual. Para lograr que ella se desarrolle en forma adecuada se requiere articular un frente ciudadano amplio, que incluya la participación de todos los sistemas sociales mencionados hasta ahora. La realización de protestas y grandes manifestaciones, como las realizadas en Chile por los estudiantes

o las que se realizaron el año pasado asociadas a la protección del medio ambiente como las de Hidroaysén o Freirina, es la forma más efectiva para su consecución: “Solamente cuando la gente se levanta o empieza a pelear por alguna demanda en específico es que se le toma en cuenta” (ms6). Igualmente, los entrevistados plantean la necesidad de articular de mejor manera los intereses de la ciudadanía, de forma tal que se sumen fuerzas que puedan hacer frente al poder de las empresas y del Estado, asumiendo un rol de fiscalización de su actividad y que, además, tenga una impronta de transformación social: “Yo creo que esto es tarea de todos: poder cambiar y transformar esta sociedad es una tarea de todos” (os2). Esta labor de vigilancia de la sociedad no resultará efectiva si no se realiza una vinculación directa con la función de generar importantes cambios en las políticas públicas que avancen en forma sostenida en la dirección propuesta por nuestros entrevistados.

### *VISIÓN CRÍTICA SOBRE*

#### *LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN SOCIAL*

El conjunto de los entrevistados observa a los medios de comunicación de forma crítica. Se entiende que se encuentran al servicio de intereses particulares. De esta manera, ellos no juegan un rol social, esto es, no son capaces de representar los problemas de la sociedad, pues no son autónomos ni objetivos en sus acciones, representando una realidad parcelada. Por este motivo, se indica que siempre que se está frente a una noticia se debe mirar a los dueños de los medios de comunicación, a quienes representa la información y los intereses que se encuentran en juego. La mirada crítica sobre los medios de comunicación formales lleva a pensar que son capaces de no cubrir ciertas noticias o no revelarlas en su línea editorial, con la finalidad de resguardar los intereses de sus dueños: “Pero así como son capaces también de plantear una demanda, una necesidad pública, [también] son los encargados de esconder algunas, ya que si es que el tema no les interesa o pone en peligro algún

interés de los dueños de la empresa, éstos son capaces de esconderlo y censurar la mayoría de la información” (os8). Ante esta convicción, se piensa que la forma más adecuada de lograr información que represente la realidad de la sociedad es por medio de la utilización de los medios informales, como las radios comunitarias y los boletines. Los medios de comunicación informales tienen la virtud de poder dinamizar a las organizaciones ciudadanas y a las redes sociales; además, permiten la articulación social, el trabajo territorial, muestran la realidad comunitaria, y fomentan la participación ciudadana al acercarles la información de lo que sucede y dar cuenta de las necesidades de la población. La información que entregan es más horizontal y no vertical: “Hoy día los medios informales yo creo que han servido en muchos sentidos para juntar distintas personas que tienen un mismo fin, han permitido la articulación de distintos actores sociales y que estos actores sociales velen por ciertos temas” (ms1).

*VISIÓN SOBRE LA DEMOCRACIA  
FORMAL Y REPRESENTATIVA*

Los sujetos del estudio realizan también una crítica a la forma en que se representa el trabajo democrático. Entienden que la democracia chilena se encuentra muy estructurada y formalizada, dándole participación a los ciudadanos sólo en la época electoral. Ello genera descontento y abstención: “Hoy día la baja de la comunidad en las votaciones fue grandísima, y eso demuestra que hay un descontento, que la gente no está interesada con lo que se está legislando” (oc2). De esta manera, se percibe que falta una mayor diversidad y representación de las distintas sensibilidades políticas en la conformación parlamentaria: “Hoy en el Congreso tenemos solamente a un sector representado, que es el sector de los empresarios” (os8). Se percibe que el ejercicio de votar en las elecciones democráticas no cambia nada de la realidad social comunitaria, pues los parlamentarios y los partidos políticos desconocen la particularidad

ciudadana. En este sentido, los dirigentes observan una concepción jerárquica y crítica del desarrollo de normas, leyes y políticas públicas, puesto que su elaboración y ejecución no pone atención en las necesidades de la población: “Por lo general eso se hace solamente en un escritorio, con los diputados y los senadores, y a la comunidad afectada, que tiene mucho que decir frente a todos los problemas económicos, sociales y políticos del país, no se la considera” (ms1).

*POSIBILIDAD DE ARTICULAR UN ROL  
ACTIVO DE LA EMPRESA EN LAS  
COMUNIDADES EN LAS QUE OPERAN*

Como ya se indicó anteriormente, existe una visión crítica del rol de las empresas en el desarrollo de la sociedad. Esta concepción no permite articular de forma adecuada una visión de trabajo conjunto entre los tres sectores de la economía. Las relaciones de colaboración entre empresas y la comunidad son observadas con sospecha, como algo de lo cual desconfiar y tener cuidado. Muchos participantes en la investigación nos indican que las relaciones de colaboración aquí aludidas responden a intereses de particulares y se encuentran orientadas a cumplir sus objetivos, siendo percibidas como un instrumento que se encuentra al servicio de las empresas: “Hay que tener cuidado con las alianzas público-privadas en cuanto a quien de los dos pone el contenido de esa alianza” (ms6). De acuerdo con nuestros informantes, el interés público y de la comunidad nunca queda suficientemente resguardado en las relaciones de alianza con las empresas, pues terminarían primando e imponiéndose los intereses de los más poderosos: “Debería haber una alianza público-privada que tenga ese fin, pero no siempre funciona de esa forma, porque en ocasiones lo público se desmedra con base en lo privado. El [actor] privado tiene mucho más poder y también ejerce presión; entonces tampoco funciona como debería” (os6). No obstante lo anterior, se entiende que se requiere un trabajo mancomunado de los tres sectores de la

economía para lograr consolidar un desarrollo económico y social del país en forma armónica e integral: “Yo creo que al final lo que se necesita hoy en día es que todos los sectores trabajen de manera conjunta en esta visión de desarrollo, que entre todos cumplamos este rol de fiscalización, de apoyo” (MS1).

## CONCLUSIONES

No obstante los esfuerzos desplegados en Chile por generar un crecimiento económico que permitiera disminuir significativamente la pobreza, las semánticas que nos hablaban de las promesas de desarrollo económico y social que traerían un aumento de la participación democrática de la sociedad civil (Brunner, 1998), el incremento en la cobertura y calidad educacional (Meller, 2011; Rojas, 2012) y el ascenso social vinculado a fórmulas meritocráticas (Engel y Navia, 2006) parecen comenzar a cuestionarse.

Junto a ello hemos observado un profundo cambio en la percepción de la sociedad frente a las empresas (Porter y Kramer, 2011). El aumento del poder de los ciudadanos se ha visto acompañado con el acceso a y el uso de nuevas fuentes de información, canales de comunicación no tradicionales y novedosas tecnologías. Ello ha llevado a un incremento de la capacidad de observación y fiscalización sobre las acciones de las diversas organizaciones y las correspondientes exigencias de transparencia. Muchas de las acciones ejercidas por las antiguas poderosas corporaciones empresariales aparecen ahora como intolerables para grupos de ciudadanos informados y activos dispuestos a denunciar y movilizarse. En Chile hemos sido testigos de diversos casos en los últimos tiempos; sólo por nombrar algunos, están HidroAysén, La Greda, Freirina, La Polar, etcétera, lo que ha llevado a ciertos autores a preguntarse por una posible situación de malestar generalizada (Opplieger y Guzmán, 2012). Ello, por cierto, no es nuevo ni tampoco exclusivo de Chile. La sociedad se ha vuelto mundial, por lo cual

aquello que sucede en un lejano país tiene repercusiones a nivel planetario, como lo muestra el caso del movimiento de los indignados.

El profundo cuestionamiento que ha comenzado a realizarse al modo de actuar tradicional de las empresas ha llevado a indicar que el capitalismo se encuentra bajo asedio (Boltanski y Chiapello, 2007; Meyer y Kirby, 2010; Porter y Kramer, 2011), por lo cual no cabe sino reformular su estrategia. Dos posibles salidas han sido vislumbradas. Por un lado, el aumento de la responsabilidad social y ambiental en vinculación con organizaciones ciudadanas y sin fines de lucro, en el marco de relaciones de alianza y colaboración. Estas relaciones de colaboración que mantienen las organizaciones sin fines de lucro y las empresas privadas ya se han estudiado profusamente, existiendo una vasta literatura internacional dedicada a esta temática (Austin, 2000, 2010; Baur y Schmitz, 2012; Bryson, Crosby y Middleton, 2006; Dahan, Doh y Teegen, 2010; Jamali y Keshishian, 2009; Kolk, Van Tulder y Kostwinder, 2008; Sanborn, 2005; Seitanidi, 2010). En ella se indica que la interacción entre estos dos sistemas no está restringida solamente a la donación filantrópica y a la caridad, la que se ha incrementado de manera importante en los últimos tiempos (Bishop y Green, 2008), sino que se ha centrado en abordar problemas sociales endémicos alcanzando soluciones innovadoras (Ogliastri, 2003). Por otro lado, se ha señalado que las empresas deben jugar un rol más protagónico en el desarrollo económico y social, en el cuidado del medio ambiente y en el desarrollo de las comunidades de las cuales forman parte (Porter y Kramer, 2002; Zadek, 2005; Prahalad y Hammond, 2005). Comienza a emerger una prolífica literatura en torno al concepto de valor compartido (Porter y Kramer, 2011; Porter *et al.*, 2012; Rodríguez y García, 2011; Szmigin y Rutherford, 2012), y acerca de cómo las empresas pueden hacer frente común, no ya desde una óptica de responsabilidad social, sino vinculando sus acciones al corazón del negocio, y entregando soluciones a los problemas sociales de las comunidades.

De acuerdo con los datos expuestos en nuestra investigación, el proceso antes expuesto de transformación que afecta a la sociedad mundial no parece estar siendo considerado en la reflexión de los dirigentes de las organizaciones sindicales, movimientos sociales y asociaciones de consumidores chilenos. Los diferentes tópicos abordados en las entrevistas arrojan una opinión bastante tradicional que, por una parte, insiste en la crítica histórica a los empresarios, el Estado y los medios de comunicación y, por otra, no logra vislumbrar una alternativa con mayor protagonismo de la sociedad civil, ni mucho menos hacerse cargo de ella. No es de extrañar que los temas abordados con los entrevistados se planteen como antagonismo, poniéndose el acento en la distinción igualdad-desigualdad presente en la sociedad (Luhmann, 2007).

Las personas entrevistadas son dirigentes de organizaciones sindicales y sociales chilenas en cuyo seno se ha discutido vivamente, en los años recién pasados, la distinción sobre la pertinencia del lucro, sea como motor económico ya como problema en las organizaciones de educación superior. Resulta sorprendente, por lo mismo, la escasa novedad de las ideas expuestas. El lucro sería, en suma, aceptable como motivador del emprendimiento privado, pero los resultados de ese emprendimiento deberían ser distribuidos de manera más equitativa (no lucro). El Estado debería supervisar y exigir que esta distribución se realizara de manera adecuada y los empresarios tendrían que asumirla como parte de su responsabilidad. Ambas partes de la distinción quedan así incluidas. Algo similar ocurre con la distinción sobre la caridad, la cual se visualiza simplemente como un elemento paliativo que no cambia en nada la situación de inequidad y es utilizada como herramienta de *marketing* por parte de las empresas. A la caridad se la percibe como contradictoria con la solidaridad, y aunque se estima que los empresarios deberían ser más solidarios (menos instrumentales), también se afirma que la solidaridad es incompatible con el lucro, cerrando así la distinción original de igualdad-desigualdad.



Tampoco parece haber mucha claridad respecto de lo que es el desarrollo social ni cómo se podría alcanzar. Se indica que no basta con el desarrollo económico, sino que hay que distribuir mejor las ganancias y que lo deberían hacer los empresarios por la vía de mejorar los sueldos, preocuparse por la comunidad, repartir utilidades, etcétera. El desarrollo social requiere, en definitiva, prácticas de solidaridad, las que no se observan en la actualidad.

El Estado debería garantizar la mejor distribución de la riqueza y, para hacerlo, tendría que contar con una normatividad más estricta y mejorar sus controles. Sin embargo, no se evidencia demasiada confianza en la efectividad de todo este esquema, porque se sospecha que existen acuerdos entre el Estado y los empresarios que impiden cualquier cambio. Tampoco las ONG ni los sindicatos salen bien parados en las entrevistas realizadas. Aunque se destaca la fuerza demostrada por los movimientos sociales y se reconoce que la sociedad civil debería tener mayor protagonismo en la definición de las políticas sociales, no se concluye de allí ninguna propuesta. Por su parte, los sindicatos son fuertemente criticados por jugar un rol secundario, sometido, sin mayor relevancia en la escena económica.

La queja sobre los medios de comunicación, su falta de autonomía y su capacidad para resaltar u ocultar informaciones y noticias, según acomode a sus intereses o a los de sus aliados, no logra entender la relevancia del significado de las redes sociales y las nuevas tecnologías de la información. Si bien se reconoce que pueden ser más confiables como fuentes de información y útiles como articuladoras de movimientos sociales, todavía no son concebidas como un factor determinante de las relaciones comunicacionales de la sociedad.

Muy fuerte es la crítica a la democracia y su forma de operar. Se estima que no es verdaderamente representativa y que no logra atender, ni menos responder, a las demandas de la sociedad civil. También esta crítica permanece inconclusa. Por una parte se piden leyes más estrictas, aunque por la otra no se cree que ello sirva de mucho. La abstención electoral es se-

ñalada como indicador del descontento y se demanda mayor representatividad, sin ahondar en lo que esto pueda significar.

Finalmente, la posibilidad de generar alianzas de mutuo beneficio entre empresas lucrativas y ONG no parece muy auspiciosa. Hay una profunda desconfianza al respecto y estos dirigentes no manifiestan mayor disposición a involucrarse ellos, personalmente, en alguna actividad similar.

Las opiniones reflejan la perplejidad de los dirigentes entrevistados. Los cambios de los últimos tiempos parecen haber echado por tierra los antiguos mecanismos de articulación. La vieja sospecha que obstaculizaba su operación y apolillaba sus fundamentos se levanta con fuerza, casi como un saber compartido. Sin embargo, se insiste en que habría que revisarlos para hacerlos más efectivos. Aunque ya hay claras evidencias del surgimiento de nuevos modos de articulación, éstos no parecen ser vistos con claridad como mecanismos potentes en una forma diferente de estructuración de las relaciones sociales.

## BIBLIOGRAFÍA

AUSTIN, JAMES

2010 "From Organization to Organization: on Creating Value", *Journal of Business Ethics*, núm. 94, suplemento 1, pp. 13-15.

2000 "Strategic Collaboration between Nonprofits and Businesses", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, núm. 1, p. 69.

AUSTIN, JAMES y MARY SEITANIDI

2012 "Collaborative Value Creation: A Review of Partnering between Nonprofits and Businesses", parte 1, "Value Creation Spectrum and Collaborations Stages", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, publicado en línea el 16 de julio de 2012 (doi 10.1177/089976401250777).

- BAUR, DOROTHEA y PETER SCHMITZ  
2012 "Corporations and NGOs: When Accountability Leads to Co-optation", *Journal of Business Ethics*, núm. 106, pp. 9-21.
- BECK, ULRICH  
1998 *La sociedad del riesgo*, Paidós, Barcelona.
- BEINHOCKER, ERIC, IAN DAVIS y LENNY MENDONCA  
2009 "Las diez tendencias que usted debe observar", *Harvard Business Review*, julio, pp. 60-65.
- BISHOP, MICHAEL y MATTHEW GREEN  
2008 *Philanthrocapitalism: How the Rich Can Save the World*, Bloomsbury Press, Nueva York.
- BOLTANSKI, LUC y EVE CHIAPELLO  
2007 *The New Spirit of Capitalism*, Verso, Nueva York.
- BOURDIEU, PIERRE  
1997 *Capital cultural, escuela y espacio social*, Siglo XXI, México D. F.
- BRYSON, JOHN, BARBARA CROSBY y MELISSA MIDDLETON  
2006 "The Design and Implementation of Cross-sector Collaboration: Propositions from the Literature", *Public Administration Review*, vol. 66, núm. 1, pp. 44-55.
- BOUWEN, RENE y THARSI TAILLIEU  
2004 "Multi-party Collaboration as Social Learning for Interdependence: Developing Relational Knowing for Sustainable Natural Resource Management", *Journal of Community & Applied Social Psychology*, núm. 14, pp. 137-153.
- BOWEN, FRANCES, ALOYSIUS NEWENHAM e IRENE HERREMANS  
2010 "When Suits Meets Roots: The Antecedents and Consequences of Community Engagement Strategy", *Journal of Business Ethics*, núm. 95, pp. 297-318.
- BRUNNER, JOSÉ JOAQUÍN  
1998 "Malestar en la sociedad chilena: ¿de qué, exactamente, estamos hablando?", *Estudios Públicos*, núm. 72, Santiago, pp. 173-198.

CHARMAZ, KATHY

2006 *Constructing Grounded Theory*, Sage, California.

DAHAN, NICHOLAS, JONATHAN DOH y HILDY TEEGEN

2010 "Role of Nongovernmental Organizations in the Business-government-society Interface. Special Issue Overview and Introductory Essay", *Business & Society*, vol. 49, núm. 1, pp. 20-34.

DAVENPORT, THOMAS

2006 *Capital humano*, Deusto, Barcelona.

DRAYTON, BILL y VALERIA BUDINICH

2010 "Una nueva alianza para el cambio global", *Harvard Business Review*, septiembre, pp. 52-63.

EISENHARDT, KATHLEEN

1999 "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, núm. 4, pp. 532-550.

ENGEL, EDUARDO y PATRICIO NAVIA

2006 *Que gane el "más mejor". Meritocracia y competencia en el Chile de hoy*, Random House Mondadori, Santiago.

EL MERCURIO

2012 "Ministro Pablo Longueira analiza el impacto de la Agenda Pro Inversión", 8 de diciembre, p. B4.

FIELD, JOHN

2003 *Social Capital*, Routledge, Londres.

FRIEDMAN, MILTON

1970 "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *The New York Times Magazine*, 13 de septiembre.

FLORES, RODRIGO

2009 *Observando observadores: una introducción a las técnicas cualitativas de investigación social*, Ediciones de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.

HERNÁNDEZ, ROBERTO

1994 *Metodología de investigación en ciencias sociales*, Prentice-Hall, México D. F.

HESSEL, STHEPANE

2011 *¡Indígnate!*, Destino-Planeta, Santiago.

JAMALI, DIMA y TAMAR KESHISHIAN

2009 "Uneasy Alliances: Lessons Learned from Partnerships between Businesses and NGOs in the context of CSR", *Journal of Business Ethics*, núm. 84, pp. 277-295.

KOLJATIC, MLADEN y MÓNICA SILVA

2008 "Uncertainty Reduction Mechanisms in Cross-sector Alliances in Latin America", *Journal of Business Research*, núm. 61, pp. 648-650.

KOLK, ANS, ROB VAN TULDER y ESTHER KOSTWINDER

2008 "Partnership for Development", *European Management Journal*, vol. 26, núm. 4, pp. 262-273.

LAMARCA, FELIPE

2009 *Las prisas pasan, las cagadas quedan*, Planeta, Santiago.

LAWLER, EDWARD

2006 "Por fin ha llegado la era del capital humano", en W. Bennis, G. M. Spreitzer y T. G. Cummings, *Las claves del liderazgo*, Deusto, Barcelona, pp. 26-38.

LIN, NAN

2001 *Social Capital: a Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press, Cambridge.

LUHMANN, NIKLAS

2007 *La sociedad de la sociedad*, Herder, México D. F.

MARTIN, DAVID

1990 *Tongues of Fire: the Explosion of Protestantism in Latin America*, con prólogo de Peter Berger, Blackwell, Oxford.

MCCOMBS, MAXWELL, DONALD SHAW y DAVID WEAVER

1997 "Communication and Democracy. Exploring the Intellectual Frontiers in Agenda-setting Theory", Lawrence Erlbaum, Mahwah, Nueva Jersey.

MELLER, PATRICIO

2011 *Universitarios: ¿el problema no es el lucro, es el mercado!*, Ediciones Uqbar, Santiago.

- MEYER, CHRISTOPHER y JULIA KIRBY  
2010 “El liderazgo en la era de la transparencia”, *Harvard Business Review*, abril, pp. 34-44.
- MOULIAN, TOMÁS  
1997 *Chile actual: anatomía de un mito*, Lom-Arcis, Santiago.
- OGLIASTRI, ENRIQUE  
2003 “Alianzas cívicas y la empresa social: una introducción”, *Revista Latinoamericana de Administración*, núm. 31, Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, pp. 5-13.
- OPPLIEGER, MARCEL y EUGENIO GUZMÁN  
2012 *El malestar de Chile*, Ril Editores, Santiago.
- PORTER, MICHAEL y MARK KRAMER  
2011 “La creación de valor compartido”, *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 32-49.  
2002 “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, *Harvard Business Review*, diciembre, pp. 5-16.
- PORTER, MICHAEL, GREG HILLS, MARC PFIZER,  
SONJA PATSCHEKE y ELIZABETH HAWKINS  
2012 *Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Social and Business Results*, FSG. Social Impact Consultants, en [www.fsg.org/tabid/191/ArticleId/740/Default.aspx?srpush=true](http://www.fsg.org/tabid/191/ArticleId/740/Default.aspx?srpush=true), consultada el 20 de diciembre de 2012.
- PRAHALAD, COIMBATORE y ALLEN HAMMOND  
2005 “Atender a los pobres del mundo, rentablemente”, *Harvard Business Review*, agosto, pp. 87-95.
- RODRÍGUEZ, DARÍO, RODRIGO FLORES Y PAULA MIRANDA  
2013a “La prueba de la eficiencia: un estudio de casos de las relaciones de colaboración que mantienen empresas con organizaciones sin fines de lucro en Chile”, *Sociologías*, vol. 15, núm. 32, pp. 256-284.  
2013b “Alianzas entre empresas lucrativas y organizaciones sin fines de lucro (OSFL). Estudios de casos en Chile”, *Universum*, vol. 1, núm. 28, pp. 173-202.

RODRÍGUEZ, MURCIO y MARCOS GARCÍA

- 2011 “El desarrollo de la comunidad como fin último de la empresa en Latinoamérica”, *Universia Business Review*, segundo semestre, pp. 120-131.

ROJAS, JORGE

- 2012 *Sociedad bloqueada. Movimiento estudiantil, desigualdad y despertar de la sociedad chilena*, Ril Editores, Santiago.

SALAZAR, GABRIEL

- 2011 En nombre del Poder Popular Constituyente, Lom Ediciones, Santiago.

SANBORN, CYNTHIA

- 2005 “Philanthropy in Latin America: Historical Traditions and Current Trends”, en Cynthia Sanborn y Felipe Portocarrero, *Philanthropy and Social Change in Latin America*, The David Rockefeller Center for Latin American Studies, Universidad de Harvard, Boston.

SAPELLI, CLAUDIO

- 2011 *Chile. ¿Más equitativo?*, Ediciones de la Universidad Católica de Chile, Santiago.

SEITANIDI, MARY

- 2010 *The Politics of Partnerships*, Springer, Berlín.

SPRADLEY, JAMES

- 1979 *The Ethnographic Interview*, Holt Reinhart and Winston, California.

STARK, DAVID

- 2010 “El sentido de la disonancia”, *Persona y sociedad*, vol. XIV, núm. 1, abril, pp. 11-48.

- 2009 *The Sense of Dissonance: Accounts of Worth in Economic Life*, Princeton University Press, Princeton.

STEWART, THOMAS A.

- 1998 *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*, Granica, Buenos Aires.

STRAUSS, ANSELM

- 1987 *Qualitative Analysis for Social Scientists*, Cambridge University Press, Cambridge.

- STRAUSS, ANSELM y JULLIET CORBIN  
2002 *Bases para la investigación cualitativa*, Universidad de Antioquía, Medellín.
- SZMIGIN, ISABELLE y ROBERT RUTHERFORD  
2012 *Shared Value and the Impartial Spectator Test. J. Bus Ethics*, publicado en línea el 10 de mayo de 2012, en <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-012-1335-1?LI=true>
- VALLES, MIGUEL  
2002 *Técnicas cualitativas de investigación social*, Síntesis, Madrid.
- WEBER, MAX  
1984 *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Sarpe, Madrid.
- WOHLSTETTER, PRISCILLA, JOANNA SMITH y COUTNEY MALLOY  
2005 "Strategic Alliances in Action: Toward a Theory of Evolution", *Policy Study Journal*, núm. 33, pp. 419-442.
- YAZIJI, MICHAEL  
2004 "Turning Gadflies into Allies", *Harvard Business Review*, vol. 82, núm. 2, pp. 110-115.
- ZADEK, NELSON  
2005 "El camino de la reponsabilidad compartida", *Harvard Business Review*, vol. 83, núm. 8.