

EFFECTOS EN LAS ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS PRODUCTO DE LA APLICACIÓN DE PROGRAMAS DE RSE: UN ANÁLISIS CUALITATIVO DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN EN CHILE

Pablo Rodrigo R.

Departamento de Ciencias Sociales, ESADE – Universitat Ramón Llull y
Escuela de Negocios de Valparaíso - Universidad Adolfo Ibáñez, Chile.

pablo.rodrido@esade.edu

Daniel Arenas V.

Departamento de Ciencias Sociales, ESADE – Unviersitat Ramón Llull.

daniel.arenas@esade.edu

Resumen

Este trabajo trata del impacto de los programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) sobre uno de los stakeholders básicos de las empresas - los empleados - a nivel de actitudes. Los resultados que se presentan parten de un estudio en profundidad de dos casos de empresas en el sector de la construcción en Chile que tienen programas de RSE consolidados. Se aplicó la metodología cualitativa de *grounded theory* para codificar los datos obtenidos originalmente y, a partir de ahí, construir el modelo conceptual presentado. El análisis realizado muestra que el impacto de los programas de RSE en los empleados puede ser en el ámbito del sentimiento hacia la organización y en el ámbito del sentimiento hacia la sociedad. De estos dos ámbitos salen cuatro tipos de efectos: aceptación del nuevo rol de la organización, identificación con la organización, trascendencia del trabajo que se realiza y sentido de justicia social. Además de grados de mayor a menor aceptación, identificación, sentido de trascendencia y de justicia social, cada uno de estos efectos tiene, a su vez, varios conceptos asociados que son explicados. Finalmente se llega a una tipología de 3 empleados - trabajador comprometido, trabajador indiferente y trabajador disidente -, la cual es discutida en base a la literatura relacionada con el tema.

PALABRAS CLAVES: actitudes de los empleados, *grounded theory*, grupos de interés, motivación, RSE, tipología de empleados.

Introducción

Hablar hoy de Responsabilidad Social Empresarial, (de ahora en adelante RSE) es imposible sin hacer referencia a los grupos de interés (*stakeholders*) de las compañías. Sin embargo, desde el momento mismo en que el término se hace mundialmente conocido a través de la obra de Freeman (1984), se inicia el debate respecto al alcance del significado del término y respecto a qué grupo de interés es el que realmente importa (Mitchell et al., 1997). La definición más básica de grupos de interés de una empresa establece que son todos aquellos (grupos o individuos) que pueden afectar o son afectados por el logro de los objetivos de dicha organización (Freeman, 1984). Sin embargo esa perspectiva es demasiado amplia, porque en última instancia todos los actores sociales directa o indirectamente afectan o son afectados por la acción de una determinada empresa.

De esta forma el debate se trasladó a precisar qué es un grupo de interés, cuando y por qué es relevante para una empresa, apareciendo así diversos criterios para clasificarlos (Cf. Mitchell et al., 1997). Por ejemplo se ha establecido que existen grupos de interés primarios y secundarios

(Frederick et al., 1988; Clarkson, 1995), que se distinguen por el grado de incidencia que tienen en la organización para que ésta cumpla con su misión y objetivos empresariales. También se han clasificado como voluntarios o involuntarios (Mitchell et al., 1997), siendo el primer caso aquellos grupos que soportan algún grado de riesgo por haber invertido grandes cantidades de dinero, personal, tecnología u otro factor en la empresa. Los grupos de interés involuntarios en cambio son aquellos que se interesan por la empresa porque las acciones que éstas llevan a cabo les afectan. Goodpaster (1991) tiende a distinguir entre grupos fiduciarios y no-fiduciarios, ya que establece que existen grupos – como los accionistas – que han depositado la confianza en la administración de la empresa para que lleve sus negocios. También se han establecido grupos de interés internos y externos, donde la distinción se basa en el hecho de si los grupos están o no dentro de los límites legales y administrativos de la organización, siendo los internos aquellos que se encuentran dentro de dichos límites, y los externos el caso contrario (Mitroff, 1983; Cavanagh y McGovern, 1988). Como consecuencia, las diversas tipologías han servido para que se pueda estudiar separadamente la relación entre empresa y determinados grupos.

Independiente de la clasificación que se haga, uno de los grupos de interés relevantes para la organización es su personal. Siguiendo el análisis de Mitchell et al. (1997), los empleados cuentan en mayor o menor grado con las tres características que les permiten ser un grupo de interés definido: legitimidad, urgencia y poder. Entendiendo la importancia de este grupo de interés para la organización, esta investigación busca profundizar en el análisis de los efectos que tiene sobre la conducta y actitudes de los empleados la implementación de programas de RSE de distinto tipo¹ por parte de la empresa. Generalmente se ha indagado sobre los efectos de la RSE sobre los consumidores u otros grupos de interés “externos” a la organización, pero la preocupación por sus grupos internos se ha centrado principalmente en los accionistas, por lo que una investigación de este tipo, aunque acotada en su ámbito de aplicación, es relevante para comenzar a desarrollar esta área. De acuerdo a lo anterior, los objetivos que se buscan en esta investigación son:

- ¿Qué actitudes genera en los empleados la implementación de programas de RSE?
- ¿La motivación para implicarse o comprometerse como individuo en estas iniciativas surge de factores organizacionales o factores personales? ¿Cuáles son esos factores?

Este estudio se basa en dos casos del sector de la construcción chileno, publicados en la “1ª Serie de Casos Académicos de RSE” (Rodrigo, 2004) por parte de la Universidad Adolfo Ibáñez de Chile y Acción RSE, donde se muestran exitosas experiencias de implementación de estrategias de RSE. El material recolectado para la confección de los casos (entrevistas en profundidad, horas de grabaciones, documentos y anotaciones a partir de observación en terreno) era lo bastante exhaustivo como para desarrollar otros aspectos que no fueron tratados en el caso. De este modo, a partir de ese material y de la aplicación de la metodología de *grounded theory* para codificar los conceptos subyacentes, se desarrolló un modelo teórico que explicara la realidad de las actitudes que surgen en los empleados del sector de la construcción chileno, después que los programas de RSE se implementan, fundando esta teoría en los datos obtenidos en terreno (Glaser y Strauss, 1967; Glaser, 1978; Strauss, 1987; Strauss y Corbin, 1990; Glaser, 1992; Orlikowski, 1993; Morse y Richards, 2002; Goulding, 2002; Patton, 2002).

Metodología

Selección de casos

Los casos seleccionados² son dos empresas del sector construcción chileno, que implementan distintas acciones de RSE. Pudiera parecer que dos casos no son una cantidad suficiente para construir un modelo o elaborar una teoría (Cf. Eisenhardt, 1989; Yin, 2003), sin embargo la metodología de *grounded theory* opera bajo el principio de muestra teórica, es decir los casos de

estudio no se seleccionan de manera aleatoria, así como tampoco se seleccionan en una cantidad tal que permita representar de la mejor forma la población. Muy por el contrario, los casos se seleccionan por sus características particulares (diferencias y/o similitudes) que permiten en todo momento la “comparación constante” de los datos (Glaser y Strauss, 1967; Glaser, 1978; Strauss, 1987; Strauss y Corbin, 1990; Goulding, 2002), para así cruzar los contextos y responder a los objetivos de la investigación (Eisenhardt, 1989; Pettigrew, 1990; Miles y Huberman, 1994; Yin, 2003), con lo cual se aumenta el poder explicativo de los distintos patrones y conceptos que se obtengan (Glaser y Strauss, 1967). Mintzberg (1979) establece claramente que para construir una teoría a partir de un caso de estudios, no importa cuán pequeña sea la muestra, sino que lo importante es tratar de ir a organizaciones con una orientación específica para recolectar sistemáticamente los datos.

Los dos casos presentados en la “1ª Serie de Casos Académicos de RSE” (Rodrigo, 2004) se seleccionaron justamente siguiendo el criterio de muestra teórica descrito, ya que por sus características permiten el estudio de realidades totalmente distintas en el mismo sector económico, lo que facilita el cruzamiento de datos y la comparación. El caso X es una empresa constructora que se dedica al negocio de viviendas para trabajadores de ingreso medio de la población. Tiene una gran presencia en el mercado. Es una empresa que ha aplicado en el último tiempo bastante tecnología para entregar productos de alta calidad, sin embargo sigue siendo intensiva en mano de obra. Han sido pioneros en la implementación en Chile del concepto de crear urbanizaciones situadas en la periferia de las grandes ciudades, contando con todos los servicios necesarios para que una familia no deba trasladarse de su lugar de residencia (salvo quien trabaja). En cuanto a la RSE, la empresa ha aplicado uno destinado a aumentar la calidad de vida laboral de sus empleados, es decir un grupo de interés interno.

El caso Y corresponde a un gran empresa constructora (una de las más grandes del país) que pese a construir edificios para uso habitacional, su principal objetivo son las grandes obras civiles a nivel nacional y latinoamericano, pasando por torres de oficinas a grandes centros comerciales, hospitales, puertos y universidades, entre otras. Tiene una gran participación de mercado. Por sus características esta empresa es menos intensiva en mano de obra respecto a la empresa X. Dada la envergadura de sus operaciones, sus actividades generan ciertos impactos ambientales, por lo que sus programas de RSE se enfocaron principalmente a esa área³.

Resumen Caso X

La constructora X tuvo un marcado crecimiento durante todos los años 90' producto del sostenido crecimiento del PIB de Chile⁴. Sin embargo a raíz de la Crisis Asiática que sacudió al mundo y se dejó sentir en Chile con dureza principalmente en 1998-1999, este sector económico se vio frenado de golpe. La decisión de la empresa para abaratar costos fue eliminar el departamento de RRHH (y todas sus actividades asociadas). Sin embargo, contra toda predicción, los resultados de la empresa empeoraron, debido principalmente a la pérdida de confianza e inseguridad que los empleados comenzaron a sentir. El dueño (y director ejecutivo) de la empresa comenzó a aislar ciertos factores, dándose cuenta que más allá de la existencia del departamento de RRHH para los resultados de la empresa, el problema era la falta de condiciones adecuadas que generaran una elevada Calidad de Vida Laboral, la cual sería un factor determinante de la productividad de los empleados.

De este modo se reactivó el departamento de RRHH dándosele amplias facultades, además de que comenzaron la implementación de iniciativas para mejorar la calidad de vida laboral, como el “Fondo Solidario” en apoyo de los trabajadores en obra, la promoción de valores corporativos a través de actividades dirigidas y el “Comité de Integración” laboral, entre otras iniciativas que buscaban ir más allá de las exigencias que en este ámbito la legislación laboral imponía a la empresa, con el fin de satisfacer las demandas de los trabajadores. Dentro de todas estas actividades destaca el “Mes de la Alegría”, instancia de acercamiento entre todos los estamentos

de la empresa, donde durante un mes completo (Agosto) la empresa celebra su aniversario a través de fiestas, concursos, actividades por departamentos de la empresa y tardes libres para actividades deportivas. Lo notable de esta iniciativa es que estas celebraciones se realizan durante el horario de trabajo, ocupando generalmente las tardes, pero incluso en algunas ocasiones todo el día. Se llega a tal punto en las celebraciones, que existe un día en que todos los trabajadores - desde el dueño hasta el empleado de menor graduación - van disfrazados, realizando sus actividades laborales de esa manera. Lo importante de estas (y otras) iniciativas es que responden a una concepción del trabajador no como un simple empleado, sino que como un grupo de interés (estratégico) de la empresa.

Es aquí donde se da la clave del caso: en ese mes se trabaja bastante menos horas que en un mes normal y de acuerdo a los datos del sistema de gestión de la empresa, en Agosto la productividad (de los empleados contratados) aumenta en promedio un 3,8% respecto a Julio. Además, desde aproximadamente 5 años a la fecha, se viene controlando el “clima laboral” a través de encuestas (cuyos resultados se transforman en indicadores) que buscan comprender cómo la empresa a través de sus programas ha mejorado el nivel de comunicaciones internas, la percepción de beneficios, la importancia del trabajo y la relación con jefatura, entre otros. Estos indicadores han mostrado un incremento a lo largo del tiempo para el caso de los trabajadores de planta (contratados indefinidamente), pero no se ha presentado la misma situación en los trabajadores contratados sólo por obras.

Resumen Caso Y

Desde su fundación la empresa ha tenido en su visión de negocios los principios de austeridad, el concepto del trabajo bien hecho y el cumplimiento de los compromisos entre las personas, siendo éstos los pilares fundamentales que han guiado la acción de la empresa. Es así como desde 1947, la empresa se ha ido ganando una reputación en el ámbito de la construcción en Chile, respecto al cumplimiento de su palabra y el compromiso con la calidad. Esto último lleva a que muchas veces las obras sean más costosas que lo planificado, porque pese a que las especificaciones del cliente en cuanto a calidad eran menores, la empresa aumentaba la calidad asumiendo el mayor costo.

En 1999 se realizó un proceso de planificación estratégica, donde se estableció el propósito de la empresa, los valores corporativos y los objetivos. Esto es importante porque la aplicación de este plan estratégico coincide con que en Enero del 2000 se firma el “Acuerdo de Producción Limpia del Sector Construcción de la Región Metropolitana”, donde varias empresas constructoras (principalmente las más grandes) se comprometieron con el Ministerio de Economía, así como con la Comisión de Producción Limpia (organismo estatal) a seguir una serie de pasos y/o tratamientos medioambientales para con sus operaciones. El acuerdo duraba sólo 2 años, por lo cual después de eso cada empresa quedaba en libertad de acción.

La empresa Y, sin embargo, acorde a los nuevos principios y valores explícitos en su nueva planificación estratégica (donde el tema medio ambiental era una preocupación mayor), no sólo siguió con el programa por más tiempo de lo que duraba el acuerdo, sino que estableció una Política de Medioambiente y a través de esa política que definía las acciones a seguir en todos los ámbitos posibles de contaminación, se estableció el “Sistema de Gestión Ambiental” (SGA), que consiste a grandes rasgos en que para cada obra se calculan los pasos y actividades de gestión ambiental que se deben seguir para poder completar la obra, lo cual al mismo tiempo permite saber en cuánto se encarece la obra por realizar acciones medioambientales. Para ello además se estableció una estructura acorde, creando el departamento de gestión ambiental.

Todo lo anterior es fundamental en el caso, porque en el sector de la construcción que está Y (que es el de grandes construcciones, obras públicas y civiles)⁵, las obras se adjudican por licitaciones públicas en las que participan las grandes empresas chilenas y latinoamericanas, por lo cual un proyecto se puede perder por un margen de 0,1% en los costos. Según los cálculos de la

empresa Y, el incremento promedio de los costos por la operación de un SGA está entre 0,3% y un 0,8%, de modo que claramente si se eliminara todo este sistema, se podrían ganar algunas licitaciones que hoy se pierden. Además, al igual que en el caso X (e incluso con un impacto muy superior a ese caso), a la empresa Y le afectó notablemente la baja de crecimiento de la economía producto de la crisis asiática (menos proyectos, menos licitaciones), pero así y todo, gracias a su austeridad entre otras cosas, no han tenido grandes problemas.

Fuentes de datos

Para asegurar la mejor interpretación de los datos, se utilizó una triangulación de datos a través de las entrevistas en profundidad grabadas, el análisis de memorias y otros documentos, así como también las notas de campo tomadas en la observación directa. A través de este procedimiento se pueden realizar comparaciones más precisas de los resultados parciales, teniendo en cuenta distintas perspectivas y de esa forma elaborar una teoría más sólida que cubra los distintos aspectos de la situación bajo estudio (Eisenhardt, 1989; Orlikowski, 1993; Goulding, 2002).

Para el caso X se realizaron 35 entrevistas en profundidad⁶ de aproximadamente una hora y quince minutos de duración promedio, realizadas durante el primer semestre del año 2003. Las entrevistas de mayor duración y más completas fueron las efectuadas al equipo directivo, donde en algunos casos se ocupó toda una mañana. En contraste algunas de las entrevistas realizadas en terreno a trabajadores de las obras duraron solamente unos quince minutos debido a que se sentían invadidos o intimidados en su privacidad laboral, además de sentir cierta desconfianza por suponer que se trataba de un estudio con fines de reingeniería de procesos.

Paralelamente se envió a ciertos puestos claves de la organización (independiente de su nivel jerárquico) cuestionarios para que contestaran preguntas de desarrollo (unas cinco líneas por pregunta), para que expresaran sus impresiones respecto a los programas de RSE (en general) que estaba aplicando la empresa. Lo anterior fue combinado con el análisis de documentos relativos a rendimientos operativos, datos del departamento de recursos humanos respecto al clima organizacional y calidad de vida laboral, así como también las memorias de la empresa para entender la evolución del proceso de implementación de programas de RSE. Finalmente se visitó una de las obras (una de tipo “ciudad satélite”) como observador para analizar el funcionamiento de las operaciones, además de la actitud y acciones de los trabajadores.

En el Caso Y se realizaron menos entrevistas (28), pero de una mayor duración promedio (una hora y cincuenta minutos) y de una mayor apertura por parte de los empleados para responder. Estas entrevistas se realizaron durante el último trimestre del 2002 y el mes de Enero del 2003. Al igual que en el caso anterior se tuvo pleno acceso a todos los datos de la compañía (datos de operaciones, recursos humanos, departamento de gestión ambiental, memorias), pero además se contó con el acceso a los datos financieros, que en el caso anterior eran de carácter reservado. En este caso se visitó un hospital en construcción en la ciudad de Viña del Mar, con el objeto de analizar la operación del sistema de gestión medioambiental, lo que sirvió para observar los comportamientos de los empleados en terreno.

El objetivo básico de esta recolección de datos fue la construcción de los casos de estudio. Como esta investigación es una ramificación de esos casos, también fueron utilizados como fuente para establecer el modelo. Con todas estas fuentes se procedió a realizar una codificación de cada uno de los datos, que es el proceso por el cual los datos se van conceptuando a través de la comparación constante entre ellos, para así llegar a un significado coherente con el fenómeno estudiado (Glaser, 1992).

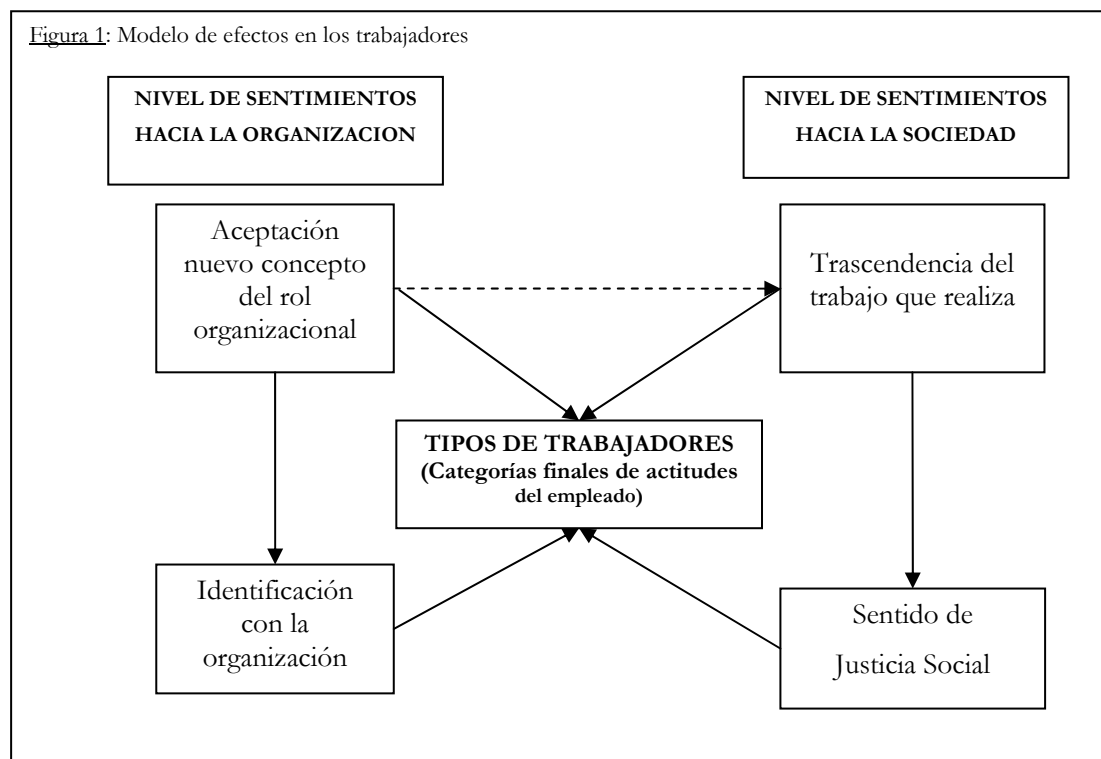
La técnica de *grounded theory* sigue varios pasos en este proceso de codificación (Cf. Glaser, 1978; Strauss, 1987; Strauss y Corbin, 1990; Glaser, 1992, Goulding, 2002); sin embargo, no existe acuerdo en los pasos exactos que se deben seguir ya que los creadores de la técnica siguieron caminos distintos. Con todo, más allá de los nombres a las distintas etapas, los

principios fundamentales de *grounded theory* que no pueden dejar de considerarse al hacer un análisis de este tipo son la muestra teórica, la codificación (entendido como un proceso que analiza datos para luego sintetizarlos) y la comparación constante de datos para llegar a una saturación teórica (cada nueva comparación lleva a la misma interpretación) de un concepto, propiedad o categoría⁷ (Cf. Glaser, 1978; Strauss, 1987; Strauss y Corbin, 1990; Glaser, 1992; Legewic, 2004; Glaser, 2004).

Resultados

Modelo general

Después de la aplicación de la metodología de *grounded theory* a todo el material, y comparar los códigos una y otra vez hasta obtener una respuesta sólida y coherente, el estudio reveló que existen dos grandes grupos de sentimientos que el empleado genera después de la implementación de programas de RSE: los “sentimientos hacia la organización”, entendido como el sentimiento generado hacia la organización por parte del individuo en su condición de persona; y los “sentimientos hacia la sociedad”, entendido como el sentimiento generado hacia la sociedad por parte del individuo en su condición de trabajador. A su vez, estos niveles de sentimientos se pueden descomponer en dos categorías fundamentales por cada nivel, donde las distintas combinaciones entre ellas dan paso a las actitudes finales que tienen los empleados (Ver Figura 1). Las categorías que forman el nivel de sentimiento hacia la organización son la aceptación respecto al nuevo rol de la organización del empleado y la identificación con la organización. A su vez, las categorías que generan el nivel de sentimientos hacia la sociedad son la trascendencia (social) que le da al trabajo el empleado y el sentido de justicia social que desarrolla producto de los programas de RSE.



El primer nivel son los sentimientos que se generan hacia la organización por parte del empleado en cuanto persona, donde el principal factor es la visión que tiene respecto al cambio del rol social de la organización. Los empleados perciben en la introducción de programas de

RSE que la empresa está asumiendo un rol como satisfactor de necesidades sociales más allá de la entrega de productos o servicios de buena calidad, o de la entrega de un sueldo a fin de mes. A través de los programas de RSE los empleados comprenden más allá de las vivencias personales que tengan que el entorno está cambiando y que las organizaciones necesitan (¡y deben!) reorientar sus prioridades. En este sentido muchos empleados que no tenían una gran preocupación social producto de la suposición que era el Estado el que debía preocuparse de dichos aspectos, reorganizan sus prioridades y manifiestan entender que en el mundo globalizado de hoy la empresa privada está llamada a responder más allá de su ámbito directo de negocios, por lo que debe preocuparse de los efectos sociales y medioambientales que puede provocar en el área donde opera.

De este modo, producto de la codificación y análisis efectuado, se puede establecer que los siguientes conceptos componen la categoría aceptación del nuevo rol organizacional: comprensión de las empresas como medio de desarrollo social, la función general de la empresa en la sociedad, el Estado como satisfactor de necesidades sociales, la relación de buen vecino por parte de la empresa con sus grupos de interés y la comprensión de la RSE como una moda administrativa. Existen sin embargo distintos grados en que se presenta la aceptación del nuevo rol organizacional por parte de los empleados, pudiendo encontrarse trabajadores que se convencen inmediatamente del nuevo rol organizacional, haciéndolo suyo, a otros que simplemente no aceptan ese nuevo rol (Ver Tabla 1).

Tabla 1: Categoría “Aceptación nuevo rol organizacional”. Matriz de graduación y conceptos componentes.

Graduación Conceptos	Nuevo rol aceptado (o adquirido)	Aceptación nuevo rol en Evolución	Nuevo rol no aceptado	No tiene claridad respecto al rol organizacional
Comprensión de las empresas como medio de desarrollo social	La implementación de los programas le permite comprender el nuevo rol social y compartirlo	Comprende el nuevo rol a través de la implementación de los programas de RSE, pero no está seguro de que tenga efecto real en la sociedad	No visualiza que la RSE sea un cambio del rol organizacional, sino una filosofía de gestión empresarial	No comprende (o comparte) el nuevo rol de las organizaciones en la sociedad
Función general de la empresa en la sociedad	Cree en las empresas como un medio para la satisfacción de necesidades sociales	Cree en la empresa como un ente eminentemente productivo, siendo esa su principal contribución social	Cree en la empresa como un ente productivo que no le interesa realizar ninguna acción de tipo social	No sabe con claridad cuál es el rol de la empresa
El Estado como satisfactor de necesidades sociales	La RSE voluntaria es más eficiente que la acción del estado en algunos ámbitos	El Estado debería entregar incentivos económicos a las empresas para que realicen RSE	El Estado debería satisfacer las necesidades básicas para que la empresa cumpla con su rol económico en la sociedad	El Estado debería controlar todos los aspectos sociales
Relación de buen vecino por parte de la empresa con sus grupos de interés	Fundamental y siempre debería actuar así	Dependiendo del interés estratégico que tenga	La empresa es buena mientras no actúe ilegalmente	Las empresas hacen lo que sea necesario por ganar siempre
Comprensión de la RSE como una “moda” administrativa	No	No, pero depende del programa	Si	Si, pero no comprende realmente qué es la RSE

De acuerdo a nuestra investigación es este cambio en la percepción del rol de la organización el que lleva a que los empleados que antes sentían a la organización como un simple lugar de trabajo, ahora la sientan como una institución que comparte los valores sociales que ellos mismos

tienen como individuos, donde se puede efectivamente generar una diferencia en la sociedad. Lo anterior, sumado a una serie de condiciones que derivan de la propia estructura de la organización (como el grado de comunicación organizacional o la dinámica de las relaciones internas) que determinan o influyen en la satisfacción laboral del empleado, permite que los empleados desarrollen algún grado de identificación con la organización (ver Tabla 2).

La categoría “identificación con la organización” tiene cuatro conceptos que la componen o explican. La congruencia del empleado con los valores organizacionales resultó ser el concepto que más se asociaba con la identificación organizacional, por cuanto esta congruencia de principios, valores, visiones, filosofías o maneras de pensar (son los diversos nombres obtenidos en la investigación), permiten al empleado ver reflejada su visión social con lo que la organización declara y practica como sus valores fundamentales. Del mismo modo, el percibir que la organización está siendo un buen ciudadano de la sociedad, lleva a que el empleado se sienta orgulloso de ser parte de ella. Esto se relaciona en parte con la percepción que el empleado tiene del resultado o efectos de los programas de RSE que implementa la organización: el individuo percibe que su aporte a la sociedad es de menor impacto que el aporte social que puede lograr la organización, por lo que a través de ella el empleado satisface su deseo de contribución social y por eso en la medida que sienta que su organización es un buen ciudadano, se identifica con ella.

Un tercer concepto sería el estilo personal de trabajo. Se identificó que permitía entender el grado de entrega del trabajador hacia su trabajo, lo que explicaba en gran medida la relación que mantenía con su organización. Si el empleado trabaja como si fuera el dueño, tomará más seriamente sus responsabilidades y sentirá cada vez más que es parte de la organización, a diferencia de otros estilos de trabajo. Esto estaría determinado por variables de tipo psicológica (por ejemplo la perseverancia, la presión por mantener su puesto de trabajo, entre otras), así como también variables educacionales (por ejemplo el tipo de estudios que tiene y la formación de valores). Finalmente el grado de satisfacción laboral general: si el empleado no siente satisfacción por su trabajo específico y el ambiente que lo rodea, no se siente representado por la organización a pesar de la implementación de programas de RSE. La mayoría de los empleados de los sectores bajos de la estructura organizacional que fueron entrevistados, expresaron su baja satisfacción y que eso los llevaba a disminuir en algún grado su identificación con la organización.

Tabla 2: Categoría “Identificación con la Organización”. Matriz de graduación y conceptos componentes.

Graduación	Identificación Alta	Identificación Intermedia	Identificación Baja	Identificación Nula
Conceptos				
Congruencia con Valores Organizacionales (después de aplicación de RSE)	Comparte todos los valores	Comparte algunos valores	No comparte la mayoría	No comparte los valores
Percepción de la ciudadanía corporativa	Alta	Media	Baja	No existe
Estilo personal de trabajo	Trabaja como si fuera el dueño	Se esfuerza más allá de la descripción de cargos	Hace lo que la descripción de cargos indica	Hace lo que le dicen que debe hacer
Satisfacción Laboral	Alta	Media	Media – Baja	Baja

Sin embargo, el nuevo rol social de la organización percibido por los empleados no sólo tiene efectos en la identificación que el empleado tiene con la organización, sino que al mismo tiempo permite generar sentimientos en su condición de trabajador hacia la sociedad, con lo que se genera el segundo nivel de factores que determinan las categorías finales de empleados (ver Figura 1). Dado el nuevo concepto de rol social de la organización, el empleado siente que lo que hace tiene una trascendencia más allá de lo puramente económico, permitiéndole sentir que su trabajo puede aportar a una sociedad mejor (ver Tabla 3). Detrás de esto hay un concepto de autovaloración, ya que el individuo deja de sentir que simplemente “trabaja para otro que se lleva todo el dinero”, sino que trabaja “para la humanidad” a través de la entrega de productos de alta

calidad. Sin embargo es importante comprender que aunque se apliquen adecuados programas de RSE tanto a nivel interno como externo, la rutina en el trabajo sigue siendo un factor determinante en forma negativa para el sentido de trascendencia del trabajo. Se detectó que si bien muchos trabajadores podían llegar a sentir que eventualmente su trabajo podría ser trascendente, el simple recuerdo de lo tedioso de su actividad disminuía o eliminaba el incipiente sentimiento.

Tabla 3: Categoría “Sentido de Trascendencia del Trabajo”. Matriz de graduación y conceptos componentes.

Graduación Concepto	Trascendencia Alta	Trascendencia Intermedia	Trascendencia Baja	Trascendencia Nula
Trabajo como medio para fines de orden superior (personales o grupales)	Siente que su trabajo permite hacer cambios sustantivos en el mundo o para el clima de su propia organización	Siente que su trabajo puede llegar a aportar algo en la medida que alcance puestos de más jerarquía y tenga poder de decisión	Siente que su trabajo le permite alimentar a su familia y vivir como cualquier otra persona, pero nada más	Siente que su trabajo es un castigo. Se siente frustrado por estar en una situación en que no soporta lo que hace, pero al mismo tiempo no puede salir de ella
Cambio en su autorrealización (producto de RSE)	Gran cambio: positivo	No hay un cambio perceptible	No hay un cambio perceptible	Gran cambio: negativo
Percepción de un mundo futuro mejor (producto de la acción de las empresas)	Alta	No se lo cuestiona	Baja	Baja
Percepción del grado de rutina del trabajo	Baja o Inexistente	Baja	Mediana	Alta

El sentido de justicia social está explicado principalmente por el nivel de formación ética del individuo e incluso por su educación general (ver Tabla 4). Se encontró que la mayoría de los trabajadores que habían tenido una relativamente buena base de formación humanista en sus estudios, comprendían el concepto de justicia social y lo valoraban. Sin embargo eso no quita que un empleado sin la formación suficiente, no pueda “sentir” (aunque no lo pueda definir correctamente) la justicia social como algo importante. En este sentido influye la experiencia personal, en términos de la identificación que tiene el individuo con las personas que han sido marginadas, que han sido explotadas o incluso oprimidas socialmente. Se podría hablar en este caso de un grado de justicia social “práctica”. El sentido final de justicia social viene dado entonces por la combinación del conocimiento tanto teórico como práctico. La relación de esta categoría con el sentido de trascendencia del trabajo se da a nivel psicológico, puesto que los empleados muchas veces se sienten impotentes ante los abusos o malas prácticas laborales por parte de algunas empresas que ven en la prensa o conocen por sus amistades y grupos de referencia. En cambio, en la medida que van sintiendo que su trabajo es más importante y tiene un fin (social) a través de la organización, el sentimiento de justicia social se satisface.

Tabla 4: Categoría “Sentido de Justicia Social”. Matriz de graduación y conceptos componentes.

Graduación Propiedades	Sentido Altamente Desarrollado	Sentido Medianamente Desarrollado	Sentido Pobremente Desarrollado	Sentido No Desarrollado
Formación ética	Asiste a cursos o talleres de formación general humanista o de ética empresarial (financiados por la empresa o privadamente)	Recibió en algún momento formación humanista y ética	No ha recibido formación humanista o ética	No le interesa la formación humanista o ética. No lo encuentra práctico.
Experiencia personal o	Le ha tocado vivir	No le ha tocado	Conoce casos	Conoce casos de

cercana	personalmente, por familiares o por actividades sociales privadas la realidad de los oprimidos y los necesitados	vivir directamente, pero conoce casos a través de otras personas	indirectamente, pero no le interesa mayormente porque tiene sus propios problemas	fuentes secundarias, pero asegura que esa situación se la merecen o se la han buscado. No asume ninguna responsabilidad como miembro de la sociedad
Capacidad individual de aportar (al desarrollo de la justicia social en su comunidad a través del trabajo)	Piensa que su trabajo aporta a mejorar injusticias sociales	Piensa que puede aportar, dependiendo del trabajo	Cree que no puede hacer nada por cambiar la estructura social	Piensa que no es de su competencia

Tipología de empleados

A partir de las relaciones de actitudes y sentimientos que se generan después de la implementación de programas de RSE (ver Figura 1), se concluyó que tres eran los tipos básicos más relevantes (ver Tabla 5). El primero es el “Trabajador Comprometido”, el cual por sus características personales (estudios o vivencias) es un trabajador que está muy preocupado por el bienestar social y la justicia social, de modo que celebra con gran entusiasmo las prácticas de RSE implementadas por la organización. Percibe positivamente el nuevo rol social de la organización y eso lleva a que se identifique con la organización. El gran sentido de trascendencia que percibe en su tarea, sumado a la identidad organizacional lograda, hacen que trabaje más allá de los objetivos propuestos, por lo que su rendimiento promedio tiende a aumentar. Este trabajador se encuentra en todos los niveles de la organización, aunque en los niveles organizacionales altos generalmente son sólo los ejecutivos superiores y dueños los que mantienen este compromiso. La edad de estos trabajadores va en promedio desde los 40 a los 65 años, poseen familia y obligaciones respecto a ella, y la mayoría posee algún tipo de capacitación profesional o son profesionales universitarios.

El segundo tipo de empleado fue clasificado como “Trabajador Indiferente”. Su trabajo no está orientado a lo social, sino que al desarrollo de su propia carrera. Comparte los conceptos de justicia social, pero más que nada desde una perspectiva teórica y no tanto práctica, ya que su pragmatismo lo enfoca a su trabajo. Entiende el nuevo rol social de la organización, pero lo toma simplemente como un nuevo paradigma organizacional con el cual debe trabajar y tratar de hacerlo lo mejor posible, pero no se pronuncia a favor o en contra. Este trabajador es en extremo eficiente, porque al querer privilegiar su carrera busca siempre hacerlo bien, de modo que más que una identificación con la organización, se identifica con la tarea (o área de trabajo) que desempeña: su objetivo es ser reconocido como buen trabajador para ascender en la escala organizacional o bien ser reconocido en el mercado y así poder acceder a una mejor oportunidad de trabajo en otro lugar. De esta forma, la implementación de prácticas de RSE por parte de la empresa no lo hace aumentar o disminuir su compromiso organizacional, el cual es de un nivel intermedio. Tampoco le producen un cambio significativo en su productividad, la cual sigue siendo alta. Este trabajador se ubica por lo general en niveles profesionales medios y altos de la organización, en aquellos trabajos que permiten un ascenso en la escala organizacional. La edad promedio de estos trabajadores va desde los 25 a los 35 años, algunos con familia y otros no, teniendo todas carreras profesionales altamente demandadas por el mercado.

La última categoría establecida fue la de “Trabajador Disidente”. Es aquel que se pregunta el por qué no se gasta ese dinero en aumentar la escala de sueldos o en entregar incentivos dentro de los propios trabajadores en vez de gastarla en cosas intangibles. Para este tipo de trabajador, su trabajo es simplemente una fuente de dinero para vivir, por lo que no le interesa para nada el sentido social de lo que hace. Por lo general dice tener un alto sentido de justicia social, pero enfocado a él mismo o a su grupo cercano: quiere los beneficios de la justicia social, pero no así

contribuir a ella porque ya se siente socialmente marginado o en desventaja (en el mejor de los casos le interesa que se haga justicia social “con los suyos”). Por todo lo anterior no le interesa el nuevo rol relacional de la empresa, a menos que reciba beneficios directos y en forma de dinero (su principal preocupación) por ello. Su identificación con la organización tiende a cero, no aportando más allá de lo que se le pide que haga y si tiene la oportunidad de descansar mientras su jefe no lo ve, lo hace sin mayor remordimiento. La implementación de políticas de RSE muchas veces lo lleva a deprimirse e incluso rebelarse contra la organización, disminuyendo su productividad. Generalmente se encuentra en niveles bajos o muy bajos de la organización (incluso sin contrato permanente), donde la escala de sueldos supera sólo levemente el sueldo mínimo (además de no contar con otro tipo de beneficios) con lo que difícilmente puede satisfacer sus necesidades básicas. No existe un perfil de edad definido para estos trabajadores, ya que van desde los 18 años hasta los 65. No cuentan con estudios técnicos, profesionales o universitarios de ningún tipo.

Tabla 5: Propiedades de cada tipo de trabajador en base a las categorías identificadas.

Tipo de Trabajador	Aceptación del nuevo rol organizacional	Identificación con organización	Sentido de trascendencia del trabajo	Sentido de justicia Social
Comprometido	Aceptado	Alta	Alta	Altamente Desarrollado
Indiferente	Aceptación en evolución o no aceptado	Baja o Indiferente	Alta o Intermedia	Pobremente Desarrollado o No desarrollado
Disidente	No aceptado o no posee un concepto claro	Nula	Baja o Nula	Altamente Desarrollado (sintiéndose como víctima) o Moderado

Discusión

Las características propias del sector de la construcción en Chile llevan a estos resultados. De acuerdo a las características de la técnica de *grounded theory* que se declara como una técnica inductiva que se funda sólo en los datos empíricos para desarrollar la teoría (Glaser y Strauss, 1967; Strauss y Corbin, 1990), se puede asumir erróneamente que los conocimientos que puedan existir respecto a un fenómeno similar no se deberían considerar para no afectar la teoría emergente. Sin embargo eso sería desafiar la lógica de toda buena teoría (Suddaby, 2006), por lo que los resultados deben ser interpretados a la luz de conocimientos en otras áreas de estudio o de teorías similares, con el objeto de validar los nuevos descubrimientos, así como también para poder comprender el por qué de los resultados (Cf. Goulding, 2002). Del mismo modo es importante comparar la teoría resultante con literatura conflictiva, para aumentar la confiabilidad del resultado y además para propiciar conclusiones más creativas (Eisenhardt, 1989).

El caso del sector construcción chileno es bastante particular, existiendo marcadas diferencias entre los sentimientos y actitudes que generan las políticas y programas de RSE en los trabajadores. Los resultados demuestran que existen en definitiva trabajadores con una actitud positiva post implementación y otros que tienen una actitud indiferente o nula, pero no se visualiza – contra todo pronóstico – un trabajador más prudente que hubiera tenido una actitud más abierta para comprender los efectos de estos programas, debido a la novedad que para él pudiera representar esto. La misma estructura laboral del sector explica en parte estos resultados.

Efectivamente la estructura del sector industrial lleva a que existan trabajadores de planta, que hacen carrera en la organización (en distintos niveles) y trabajadores contratados por obra. Estos últimos son despedidos cada vez que la obra termina y vueltos a contratar según las necesidades de construcción a un sueldo promedio un poco superior al mínimo legal⁸, no existiendo seguridad

laboral para ellos, ni tampoco grandes beneficios organizacionales ya que en estricto rigor no son parte de la empresa aún cuando sean siempre los mismos a quienes se contrata. La organización sindical del sector es compleja debido a las características de sus contratos, no pudiendo actuar coordinadamente para acceder a ciertas mejoras, por lo mismo la principal (incluso única) preocupación de los “obreros” - como se les conoce comúnmente en Chile⁹ debido a que contractualmente trabajan por obra - es el dinero, no importándoles lo que haga la empresa con el resto de la sociedad (como el caso Y) o lo que haga la empresa por mantener un adecuado clima laboral (como el caso X), sino que sólo buscan una mejora en sueldos. Las actitudes y sentimientos que generan en estos grupos la aplicación de programas de RSE, puede resultar incluso contraproducente para la empresa. Existe conciencia de este fenómeno en los niveles directivos, desde donde han tratado de realizar acciones para mejorar a este sector de sus trabajadores, pero también saben que si incurren en mayores costos operativos, la competencia los saca del mercado.

Estos resultados son coincidentes con varias de las teorías de motivación existentes, desde las más básicas a las más complejas. Desde la perspectiva de la clásica (y discutida) jerarquía de las necesidades de Maslow (1943)¹⁰, el trabajador obrero no tiene la capacidad de satisfacer plenamente sus necesidades básicas fisiológicas y de seguridad, por lo que poco le interesan programas de RSE que actúan más bien a nivel de satisfacción de necesidades de orden superior (sociales, estima, autorrealización). En el mismo sentido, la teoría de motivación-higiene de Herzberg (2003 [1968]) permite entender que la estructura del sector hace que para una parte de los trabajadores no existan factores de higiene – aquellos que entregan una base mínima de condiciones laborales que permite lograr un nivel de “no-insatisfacción” laboral al trabajador -, por lo que difícilmente podrán sentirse satisfechos y motivados con estos programas, a diferencia de los trabajadores de planta al tener asegurado un nivel adecuado de factores de higiene se motivan (más allá de lo laboral incluso) con la aplicación de programas de RSE.

Una teoría más compleja que también permite entender el problema es la Teoría de la Equidad de Adams (1963), ya que si el empleado percibe alguna desigualdad, experimentará una tensión que implicará una conducta tendiente a eliminar esa inequidad. De esta forma, los obreros sienten que existe una desigualdad entre lo que aportan y lo que obtienen al compararse con los empleados contratados permanentemente (o incluso al compararse con las comunidades que reciben la acción de los programas de RSE). Lo anterior lleva a que los obreros se sientan absolutamente desmotivados, lo que puede provocar varias reacciones, pero principalmente se resume en que los obreros podrían no invertir tanto esfuerzo, debido a que no sienten un compromiso mayor con la empresa: los obreros tienden a trabajar menos o bien trabajar normalmente, pero con menor cuidado, con lo que se obtiene un producto de menor calidad.

Respecto a la tipología establecida, en un estudio reciente Hemingway (2005) analiza los posibles tipos de “emprendedores sociales corporativos” (*corporate social entrepreneurs*). En este estudio desarrolla de forma teórica cuatro tipos de trabajadores: el emprendedor socialmente activo, quien es aquel que por valores personales y por cultura organizacional desarrolla o incentiva iniciativas de RSE; el emprendedor socialmente frustrado, que si bien tiene los valores sociales no los logra desarrollar debido a la cultura organizacional no propicia para este tipo de actividades; el emprendedor social apático, que en realidad no busca que se implementen programas de RSE y puede incluso intentar boicotearlos; y finalmente el emprendedor social conformista, que si bien trabaja en una empresa que tiene una cultura propicia para el desarrollo de la RSE, deja que el resto actúe por él. Se debe aclarar que pese a las similitudes de los resultados (Cf. Hemingway, 2005) existen ciertas diferencias fundamentales que llevan a que los estudios se puedan usar de referencia, pero no comparar:

- En nuestro estudio se investigó las reacciones de los empleados después de la aplicación exitosa de programas de RSE, sin asumir posiciones a priori respecto a los sentimientos hacia la RSE por parte de los empleados. El estudio de Hemingway hace justamente eso

al determinar la postura que los empleados tienen para propiciar o enfrentar la RSE, por lo que los objetos de estudio son distintos.

- El referido estudio analiza principalmente dos conceptos (cultura y valores personales) que en nuestro estudio se incluyen para construir una de las categorías establecidas (la de “identificación con la organización”): no existen en Hemingway consideraciones directas a las otras variables de nuestro modelo (la aceptación del nuevo rol organizacional, el sentido de trascendencia en el trabajo y el sentido de justicia social).
- Nuestro estudio es una investigación empírica (de tipo cualitativa) que ha pasado por una serie de filtros: la construcción de los casos en una primera ocasión (que fueron revisados por un panel de tres profesores antes de ser publicados), luego la codificación del material y finalmente la concordancia teórica del modelo obtenido. La propuesta de Hemingway es un desarrollo teórico próximo a ser comprobado.

Más allá de las diferencias, el estudio de Hemingway (2005) plantea la interesante conclusión que los empleados socialmente activos (que sería en cierta medida la categoría equivalente a la que hemos definido como “comprometidos”) se puede dar en todos los niveles de la escala jerárquica, resultado que nuestra investigación avala, ya que incluso trabajadores de bajo nivel jerárquico (exceptuando el nivel de trabajadores por obra) se sentían motivados después de la aplicación de este tipo de programas. Esto se da en nuestro caso porque muchos trabajadores comprometidos llevan bastantes años en la empresa (estableciendo vínculos afectivos con ella), son padres de familia y ven el mundo de una manera un poco distinta a los profesionales más jóvenes. Por otra parte, analizando las demás categorías existe cierta correspondencia entre las características del empleado “apático” con nuestro empleado “disidente”, y en ese sentido corroboramos un planteamiento de Hemingway (2005, Pág. 239): “*los saboteadores de la RSE pueden aparecer también en culturas que las apoyen*”¹¹. De acuerdo a nuestros resultados esa afirmación es correcta, aunque por otros motivos ya que nuestro trabajador disidente culpa en cierta medida a toda la estructura del sistema económico (y sus organizaciones) de la injusticia social y por eso es escéptico frente a los programas de RSE.

Pese a que la primera impresión es que su empleado “conformista” tiene alguna relación con nuestro empleado “indiferente”, la verdad es que los motivos por los cuales son clasificados como tal son bastante distintos (en nuestro caso se incluyen más variables), por lo que no se puede establecer una correspondencia directa y con algún sentido teórico. Donde no existe ninguna correspondencia con nuestros resultados es con su empleado “socialmente frustrado”, lo que probablemente se deba a que justamente nuestro trabajo analiza empresas que implementaron exitosamente programas de RSE y por lo tanto tienen toda una cultura orientada hacia ello, luego todos aquellos que realmente quieran involucrarse lo pueden hacer sin problemas, lo cual puede no ocurrir en empresas que no han establecido este tipo de programas, o que si los han hecho no han sido exitosos como para reorientar la cultura organizacional.

Conclusiones

Los resultados de la investigación permiten entender dos cosas: por un lado el proceso de formación de sentimientos y actitudes por parte del empleado después de la implementación de programas exitosos de RSE en el sector de la construcción en Chile, y los principales tipos de empleados que surgen de la combinación de estos sentimientos. Por la metodología aplicada esta investigación está limitada en su alcance, ya que en mayor o menor medida todas las metodologías cualitativas tienen el problema que sus resultados no son del todo generalizables, a no ser que el contexto de la investigación sea en extremo similar al contexto donde se quieren aplicar las conclusiones, situación en la cual se puede “transferir” los resultados (Cf. Lincoln y Guba, 1985).

Más allá de esa limitación, se pueden establecer ciertas proposiciones de carácter general con el objeto que una posterior investigación cuantitativa pruebe el alcance de las mismas:

- *Proposición 1: El éxito de los programas de RSE implementados por parte de una empresa no lleva necesariamente a una actitud y comportamientos laborales positivos por parte del empleado frente a estas acciones.*
- *Proposición 2: Una buena estructura salarial, de beneficios y de condiciones laborales para todos los empleados, permite una mayor aceptación de los programas de RSE por parte del personal.*
- *Proposición 3: Los profesionales jóvenes altamente calificados que están orientados exclusivamente a su carrera profesional son indiferentes a programas de RSE, apoyándolos si se les pide, pero no realizando ninguna acción sustantiva al respecto.*
- *Proposición 4: Los profesionales altamente calificados – de cualquier edad - que están orientados a desarrollar compromisos de largo plazo con la organización aceptan positivamente los programas de RSE.*
- *Proposición 5: La aplicación de programas de RSE aumenta el sentido de trascendencia de la tarea para el empleado comprometido, así como también su grado de identificación con la organización, por lo que se esfuerza más y aumenta su rendimiento laboral.*

Otro aspecto interesante para futuras investigaciones es combinar el modelo propuesto por Hemingway (2005) y los resultados obtenidos en este estudio. Dado que uno explica las actitudes previas a la implementación de programas de RSE y el otro explica las actitudes posteriores a la implementación exitosa, se podría analizar cualitativamente el proceso de cambio de las actitudes producto del éxito de las medidas. ¿Existirá dicho proceso de cambio en las actitudes? ¿Determinan más al trabajador las actitudes formadas personalmente o la organización puede aportar a desarrollar un nuevo conjunto de actitudes para el caso de la RSE? En este sentido sería interesante comprobar si, por ejemplo, un emprendedor social apático o uno conformista (Cf. Hemingway, 2005) puede transformar su actitud en la misma medida que la organización va aplicando programas de RSE y, de ser así, cómo se presenta ese proceso.

Notas

¹ Los programas de RSE pueden adquirir distintas formas según sea el grupo de interés que buscan satisfacer. Así se pueden encontrar programas que se refieren a lo medioambiental, programas de desarrollo comunitario en el lugar donde se encuentra la organización, programas de marketing responsable y programas de calidad de vida laboral, entre otros.

² Los nombres de las empresas se mantendrán en el anonimato para este trabajo, ya que pese a que se contó con la autorización correspondiente para construir los casos, no se solicitó el uso del nombre de las empresas para este artículo.

³ Se debe aclarar que ambas empresas tienen programas completos de RSE, esto es programas que abarcan distintas áreas y acciones. Se ha destacado estos aspectos puesto que son aquellos que se trataron en los casos, pero el análisis posterior para esta publicación consideró todo el material que se recopiló, el cual incluye también – en menor medida - otras iniciativas de RSE. Sin embargo, desde un punto de vista metodológico es interesante que los programas de RSE en cada caso estén orientados a distintos grupos de interés (uno interno y otro externo), ya que eso permite una adecuada comparación constante de datos cruzando contextos.

⁴ El sector construcción presenta una alta correlación con el crecimiento del PIB.

⁵ A diferencia del caso Y, el área específica del sector construcción en la cual opera la empresa X es el de viviendas para los sectores de ingresos medios o medios-bajos de la sociedad.

⁶ Tanto para el caso X como para el caso Y nos referimos al número de entrevistas, no así al número de personas entrevistadas. Es importante señalar esta diferencia puesto que en ambos casos se entrevistó más de una vez – con distintos propósitos - a ciertos empleados claves. Por lo tanto, si se sigue el criterio para establecer la cantidad de entrevistas el número personas entrevistadas, bajaría la cantidad señalada anteriormente. Sin embargo, nosotros hemos considerado esas entrevistas realizadas a una misma persona

como esencialmente distintas, debido a que se efectuaron en otro momento y con el objeto de buscar (y comparar) datos totalmente distintos.

⁷ Glaser (1992) entiende el concepto como el significado o patrón básico que subyace a una idea. La propiedad corresponde a un tipo de característica conceptual del concepto (o categoría). Las categorías son los conceptos de orden superior, ya que contienen un poder explicativo mayor al sintetizar una serie de conceptos en un marco teórico.

⁸ El sueldo mínimo para el año 2006 es de \$135.000 pesos chilenos, equivalentes a 198,53 € (utilizando tipo de cambio 680 \$/€). Sin embargo se debe considerar que el costo de vida promedio en el país es en promedio bastante inferior al de España, especialmente en ciertos aspectos como vivienda.

⁹ La legislación laboral chilena no utiliza esta terminología.

¹⁰ Para analizar la evidencia empírica de esta teoría, ver Wahba y Bridwell (1976).

¹¹ La cita corresponde a una traducción propia del original “...saboteurs of CSR could also emerge in a supportive culture”.

Referencias

- Adams, J.S.: 1963, ‘Toward an understanding of inequity’, *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67, 422-436.
- Cavanagh, G.F.; A.F. McGovern: 1988, *Ethical dilemmas in the modern corporation* (Prentice Halls, Englewood Cliffs).
- Clarkson, M.: 1995, ‘A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance’, *Academy of Management Review* 20(1), 92-117.
- Eisenhardt, K.M.: 1989, ‘Building Theories from Case Study Research’, *Academy of Management Review* 14(4), 532-550.
- Frederick, W.C., K. Davis, J.E. Post: 1988, *Business and society: corporate strategy, public policy, ethics* (Mc Graw Hill, Nueva York).
- Freeman, R.E.: 1984, *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pittman- Ballinger: Boston.
- Glaser, B. (with the assistance of Holton, J.): 2004, ‘Remodelling Grounded Theory’, *Forum: Qualitative Social Research (On-line Journal)* 5(2), Art. 4. Disponible en <http://www.qualitative-research.net/fqstexte/2-04/2-04glaser-e.htm> (Fecha de acceso: 18-11-2005).
- Glaser, B. y A. Strauss: 1967, *The Discovery of Grounded Theory: strategies of qualitative research* (Wiedenfeld and Nicholson: Londres).
- Glaser, B.: 1978, *Theoretical Sensitivity* (Sociology Press: Mill Valley, CA).
- Glaser, B.: 1992, *Basic of grounded theory analysis: Emergence versus forcing* (Sociology Press: Mill Valley, CA)
- Goodpaster, K.E.: 1991, ‘Business Ethics and Stakeholder Theory’, *Business Ethic Quarterly* 1(1), 53-72.
- Goulding, C.: 2002, *Grounded Theory. A practical guide for management, business and market researchers* (Sage Publications Ltd.: Londres).
- Hemingway, C. A.: 2005, ‘Personal Values as a Catalyst for Corporate Social Entrepreneurship’, *Journal of Business Ethics* 60(3), 233-249.
- Herzberg, F.: 2003 [original 1968], ‘One more time: how do you motivate your employees’, *Harvard Business Review* 81(1), 87-96.
- Legewie, H.: 2004, ‘La investigación es trabajo duro, siempre está unida a cierta dosis de sufrimiento. De ahí que por otro lado, deba ser entretenida, divertida’. Anselm Strauss en conversación con Heiner Legewie y Barbara Schervier-Legewie. Apéndice 1: Anselm Strauss como supervisor, *Forum: Qualitative Social Research (On-line Journal)*, 5(3), Art. 22b. Disponible en <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/3-04/04-3-22b-s.htm> (Fecha de acceso: 18-11-2005).
- Lincoln, Y.S. y E.G. Guba: 1985, *Naturalistic Inquiry* (Sage Publications Inc.: Beverly Hills, CA).
- Maslow, A.H.: 1943, ‘A Theory of Human Motivation’, *Psychological Review* 50, 370-396.
- Miles, M. B. y M. Huberman: 1994, *Qualitative Data Analysis: a sourcebook of new methods*, 2ª Edición (Sage Publications Inc.: Thousand Oaks, CA).
- Mintzberg, H.: 1979, ‘An Emerging Strategy of ‘Direct’ Research’, *Administrative Science Quarterly* 24(4), 580-589.

- Mitchell, R.K., B.R. Agle, D.J. Wood: 1997, 'Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts', *Academy of Management Review* 22(4), 853-886.
- Mitroff, I.I: 1983, *Stakeholders of the organizational mind* (Jossey-Bass: San Francisco).
- Morse, J.M.; Richards, L.: 2002, *Readme Firts: for a user's guide to Qualitative Methods* (Sage Publications Inc.: Thousand Oaks, CA).
- Orlikowski, W.: 1993, 'CASE Tools as Organizational Change: Investigating Incremental and Radical Changes in Systems Development', *Management Information System Quarterly* 17(3), 309 – 340.
- Patton, M.Q.: 2002, *Qualitative Research & Evaluation Methods*, 3ª Edición (Sage Publications Inc.: Thousand Oaks, CA).
- Pettigrew, A.M.: 1990, 'Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice', *Organization & Science* 1(3), 267-292.
- Rodrigo, P.: 2004, *1ª Serie de Casos Académicos de RSE* (Universidad Adolfo Ibáñez – Acción RSE: Santiago de Chile).
- Strauss, A. y J. Corbin: 1990, *Basic of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (Sage Publications Ltd.: Londres).
- Strauss, A.: 1987, *Qualitative Analysis for Social Scientists* (Cambridge University Press: Cambridge).
- Suddaby, R.: 2006, 'From the Editors: What Grounded Theory is Not', *Academy of Management Journal* 49(4), 633-642.
- Wahba, M.A. y L.G. Bridwell: 1976, 'Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory', *Organizational Behavior and Human Performance* 15, 212-240.
- Yin, R.: 2003, *Case Study Research, Design and Methods*, 3ª Edición (Sage Publications Inc: Thousands Oaks, CA).