

RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA Y VALORES

Perfil de las Empresas Socialmente
Responsables basado en el Modelo de
Valores de Brian Hall



SAPIENTIA

MELIOR

AURO EST

Lic. Alfonso Ernesto Benito Fraile



Deusto

Universidad de Deusto

TESIS DOCTORAL

RSE y Valores:

Perfil de las Empresas Socialmente Responsables
basado en el Modelo de Valores de Brian Hall

Tesis doctoral presentada por **D. Alfonso Ernesto Benito Fraile**

Dirigida por: **Dra. Dña. M^a Aranzazu Echaniz Barrondo**

La Directora

El Doctorando

San Sebastián, a 31 de agosto de 2015

Quiero dedicar esta tesis a:

Mi **madre**, por estar siempre a mi lado.

Mi **padre**, porque gracias a él también soy quien soy.

Mari Jose y Emilio, por ser unos segundos padres.

Arantza, por ser hermana, mentora y amiga.

Betty, por ser mi compañera de viaje en esta tesis y en la vida.

Rafael y Bertha, por ser unos terceros padres en México.

Rogelio, porque yo le quiero mucho.

Dionisio e Iñaki, por su inspiración.

Brian y Elva, en agradecimiento a su amistad y enseñanzas.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	I
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS	X
ÍNDICE DE ABREVIATURAS.....	XI
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN GENERAL	1
1.1. Introducción General.....	3
1.2. Objetivo de esta Tesis	5
1.3. Justificación de la Elección del Modelo de Desarrollo de Valores de Hall-Tonna	7
1.3.1. Antecedentes del Modelo de Desarrollo de Valores de Hall-Tonna	8
1.3.1.1. Paulo Freire.....	8
1.3.1.2. Erich Fromm.....	8
1.3.1.3. Clarificación de Valores: Raths, Harmin y Simon	9
1.3.1.4. Lawrence Kohlberg	9
1.3.1.5. Abraham Maslow	10
1.3.1.6. Milton Rockeach.....	11
1.3.2. Los Instrumentos del Modelo de Desarrollo de Valores de Hall-Tonna.....	12
1.3.2.1. Inventario de Valores	12
1.3.2.2. Análisis de documentos	13
1.4. Estructura de la Tesis.....	13
1.5. Agradecimientos.....	15
CAPÍTULO 2: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	17
2.1. La sociedad como núcleo de la Responsabilidad Social	19
2.2. Relevancia de la RSE.....	23

2.3. Evolución en la interpretación de la RSE.....	26
2.4. Conceptualización de la RSE	37
2.4.1. El contenido de la RSE: clave hermenéutica de la acción empresarial	38
2.4.2. La estructura de la RSE: clave relacional de la empresa	39
2.4.3. La RSE como proceso: clave de itinerario empresarial	41
2.5. La aplicación de la responsabilidad social de la empresa.....	46
2.5.1. Principios marco de Responsabilidad Social Empresarial	47
2.5.1.1. El Pacto Mundial	47
2.5.1.2. Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social.	49
2.5.1.3. Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales.....	50
2.5.1.4. Libro Verde de la Unión Europea.....	52
2.5.2. Herramientas de gestión	53
2.5.2.1. SA 8000.....	53
2.5.2.2. SGE 21	55
2.5.2.3. ISO26000	57
2.5.3. Guías de medición y comunicación.....	59
2.5.3.1. Global Reporting Initiative (GRI)	59
2.5.3.2. AA 1000.....	61
2.5.3.3. Modelo Europeo de Excelencia	62
2.6. Conclusiones	65
 CAPÍTULO 3: MODELO DE DESARROLLO DE VALORES DE HALL-TONNA.....	 67
3.1. La Cultura Empresarial.....	69
3.1.1. Concepto de Cultura Empresarial	69
3.2. Cultura empresarial, Valores y Responsabilidad Social de la Empresa.....	76
3.3. El Modelo de Desarrollo de Valores de Hall-Tonna.....	78
3.4. Elementos del Modelo de Desarrollo de Valores de Hall-Tonna	81
3.4.1. Elemento central: Los Valores	82
3.4.2. El proceso de desarrollo.....	84
3.4.3. Las Fases de Desarrollo: Cuatro visiones del mundo.....	88

3.4.3.1.	Fase I: Supervivencia.....	89
3.4.3.2.	Fase II: Pertenencia	90
3.4.3.3.	Fase III: Autoiniciativa	92
3.4.3.4.	Fase IV: Interdependencia	94
3.4.4.	Etapas de Desarrollo	96
3.4.5.	Ciclos de Desarrollo	100
3.4.5.1.	Ciclo 1: Supervivencia-Seguridad.....	102
3.4.5.2.	Ciclo 2: Seguridad-Familia	102
3.4.5.3.	Ciclo 3: Familia-Institución	103
3.4.5.4.	Ciclo 4: Institución-Iniciativa Personal	103
3.4.5.5.	Ciclo 5: Iniciativa Personal-Nuevo Orden	103
3.4.5.6.	Ciclo 6: Nuevo Orden-Sabiduría	104
3.4.5.7.	Ciclo 7: Sabiduría-Orden Mundial	104
3.5.	La Responsabilidad Social dentro del Modelo de Desarrollo de Valores de Hall-Tonna.....	104
3.5.1.	El concepto de Responsabilidad en el Ciclo 1: Maximización de beneficios	105
3.5.2.	El concepto de Responsabilidad en el Ciclo 2: Perfil Legalista	106
3.5.3.	El concepto de Responsabilidad en el Ciclo 3: Perfil Instrumental	107
3.5.4.	El concepto de Responsabilidad en el Ciclo 4: Perfil Funcional	107
3.5.5.	El concepto de Responsabilidad en el Ciclo 5: Perfil Estratégico.....	108
3.5.6.	El concepto de Responsabilidad en el Ciclo 6: Perfil identidad	109
3.5.7.	El concepto de Responsabilidad en el Ciclo 7: Perfil ciudadanía empresarial	110
3.6.	Conclusión	111
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA.....		113
4.1.	Justificación de la metodología cualitativa	115
4.1.1.	Características de la Metodología Cualitativa	116
4.2.	El proceso de la investigación	118
4.2.1.	Fase 1: Delimitación de la investigación	118
4.2.2.	Fase 2: Selección de los documentos para analizar.....	120
4.2.2.1.	El Pacto Mundial de la ONU	124
4.2.2.2.	Memoria sobre la “Comunicación de Progreso”	125
4.2.2.3.	Gap Inc.....	127
4.2.2.4.	Levi Strauss & Co.	129
4.2.2.5.	Nike Inc.	130

4.2.3. Fase 3 y 4: Identificación y Análisis de Valores prioritarios mediante el Análisis de documentos en base al Modelo de Valores de Hall.	131
4.3. Objetivos y Proposiciones.....	133
4.3.1. Objetivos de la investigación	133
4.3.2. Proposiciones de investigación:	134
4.4. Técnicas de análisis empleadas	136
4.5. Validez y confiabilidad	137
4.6. Conclusiones	139
CAPÍTULO 5: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	141
5.1. Los valores en el documento “After the signature. A Guide to Engagement in the United Nations Global Compact” de la ONU	143
5.1.1. Informe 1: Listado de valores prioritarios del documento “After the signature. A Guide to Engagement in the United Nations Global Compact” de la ONU	143
5.1.2. Informe 2: Mapa de Distribución de Valores del documento “After the signature. A Guide to Engagement in the United Nations Global Compact” de la ONU	149
5.1.3. Informe 3: Dinámica central de desarrollo del documento “After the signature. A Guide to Engagement in the United Nations Global Compact” de la ONU	152
5.2. Los valores en las Memorias de “Comunicación de Progreso” de Gap Inc.	153
5.2.1. Análisis de los valores de la Memoria de “Comunicación de Progreso 2007/08” de Gap Inc.....	154
5.2.1.1. Informe 1: Listado de valores contenidos en la Memoria de “Comunicación de Progreso 2007/08” de Gap Inc.	154
5.2.1.2. Informe 2: Mapa de distribución de valores de la Memoria de “Comunicación de Progreso 2007/08” de Gap Inc.	159
5.2.1.3. Informe 3: Dinámica central de desarrollo de la Memoria de “Comunicación de Progreso 2007/08” de Gap Inc.	160
5.2.2. Análisis comparado de los valores de la Memoria de “Comunicación de Progreso 2011/12” de Gap Inc.	161
5.2.2.1. Informe 1: Listado de valores contenidos en la Memoria de “Comunicación de Progreso 2011/12” de Gap Inc.	162

5.2.2.2.	Informe 2: Mapa de distribución de valores de la Memoria de “Comunicación de Progreso 2011/12” de Gap Inc.	167
5.2.2.3.	Informe 3: Dinámica Central de Desarrollo de la Memoria de “Comunicación de Progreso 2011/12” de Gap Inc.	169
5.3.	Los valores en las Memorias de “Comunicación de Progreso” de Levi Strauss & Co. 170	
5.3.1.	Análisis de los valores de la Memoria de “Comunicación de Progreso 2009” de Levi Strauss & Co.	170
5.3.1.1.	Informe 1: Listado de valores contenidos en la Memoria de “Comunicación de Progreso 2009” de Levi Strauss & Co.	171
5.3.1.2.	Informe 2: Mapa de distribución de valores de la Memoria de “Comunicación de Progreso 2009” de Levi Strauss & Co.	176
5.3.1.3.	Informe 3: Dinámica central de desarrollo de la Memoria de “Comunicación de Progreso 2009” de Levi Strauss & Co.	177
5.3.2.	Análisis comparado de los valores en la Memoria de “Comunicación de Progreso 2013” de Levi Strauss & Co.	178
5.3.2.1.	Informe 1: Listado de valores contenidos en la Memoria de “Comunicación de Progreso 2013” de Levi Strauss & Co.	178
5.3.2.2.	Informe 2: Mapa de distribución de valores de la Memoria de “Comunicación de Progreso 2013” de Levi Strauss & Co.	183
5.3.2.3.	Informe 3: Dinámica Central de Desarrollo de la Memoria de “Comunicación de Progreso 2013” de Levi Strauss & Co.	185
5.4.	Los valores en las Memorias de “Comunicación de Progreso” de Nike Inc. 186	
5.4.1.	Análisis de los valores de la Memoria de “Comunicación de Progreso 2007/09” de Nike Inc.	187
5.4.1.1.	Informe 1: Listado de valores contenidos en la Memoria de “Comunicación de Progreso 2007/09” de Nike Inc.	187
5.4.1.2.	Informe 2: Mapa de distribución de valores de la Memoria de “Comunicación de Progreso 2007/09” de Nike Inc.	192
5.4.2.	Análisis comparado de los valores en la Memoria de “Comunicación de Progreso 2012/13” de Nike Inc.	194
5.4.2.1.	Informe 1: Listado de valores contenidos en la Memoria de “Comunicación de Progreso 2012/13” de Nike Inc.	194
5.4.2.2.	Informe 2: Mapa de distribución de valores de la Memoria de “Comunicación de Progreso 2012/13” de Nike Inc.	199

5.4.2.3. Informe 3: Dinámica central de desarrollo de la Memoria de “Comunicación de Progreso 2007/09” de Nike Inc. y de la Memoria de “Comunicación de Progreso 2012/13” de Nike Inc.....	201
5.5. Conclusiones	202
 CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	 203
6.1. Conclusiones	205
6.1.1. Conclusiones sobre la Proposición 1: Existe una ruta de valores del Modelo de Desarrollo de Valores Hall-Tonna que puede incidir en la RSE reflejados en guía del Pacto Mundial.....	205
6.1.2. Conclusiones sobre la ‘Proposición 2: Las memorias de sostenibilidad de las empresas afiliadas al Pacto Mundial comparten un conjunto de valores de RSE que también se encuentran en la Guía del Pacto Mundial’	214
6.1.3. Conclusiones sobre ‘Proposición 3: A lo largo del tiempo existe un desarrollo desde el punto de vista del Modelo de Valores de Hall-Tonna’	216
6.2. Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación a partir de esta Tesis	217
 CAPÍTULO 7: BIBLIOGRAFÍA.....	 219
7.1. Libros y Artículos	221
7.2. Enlaces web	229
7.2.1. Principios Marco	229
7.2.2. Guías	229
7.2.3. Herramientas de Gestión.....	230
7.2.4. Organizaciones que trabajan la RSE	230
 CAPÍTULO 8: ANEXOS	 231
8.1. Anexo I: Tabla con distintas tesis que aplican el Modelo de Desarrollo de Valores de Hall-Tonna.....	233
8.2. Anexo II: Definiciones de RSE.....	235

8.3. Anexo III: Listado de nomenclatura de los valores del Hall-Tonna en inglés y español	246
8.4. Anexo IV: Definiciones de los valores Hall-Tonna (Adaptación: Instituto de Ciencias de la Educación. Universidad de Deusto – Elexpuru, 2005)	250
8.5. Anexo V: Mapa de Valores del Modelo de Desarrollo de Brian P. Hall	267

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ficha del Pacto Mundial. www.pactomundial.org	48
Tabla 2: Ficha de la Declaración de la OIT. www.ilo.org/public/spanish/index.htm	49
Tabla 3: Ficha de las directrices de la OCDE. www.oecd.org	52
Tabla 4: Ficha del Libro Verde de la Unión Europea.....	53
Tabla 5: Ficha de la norma SA 8000: www.sa-intl.org	54
Tabla 6: Ficha de la norma SGE 21: www.foretica.es	56
Tabla 7: Ficha de la ISO26000.....	59
Tabla 8: Ficha del GRI: www.globalreporting.org	61
Tabla 9: Ficha del AA1000: www.accountability.org.uk	62
Tabla 10: Ficha del Modelo EFQM: www.efqm.org	64
Tabla 11: Valores de la Fase I: Supervivencia.....	89
Tabla 12: Valores de la Fase II: Pertenencia.	90
Tabla 13: Valores de la Fase III: Autoiniciativa.	93
Tabla 14: Valores de la Fase IV: Interdependencia.	94
Tabla 15: Resumen de las Fases de Desarrollo en el Modelo Hall-Tonna	95
Tabla 16: Fases y Etapas de Desarrollo	96
Tabla 17: Ciclos de desarrollo.....	101
Tabla 18: Fases y Ciclos de Desarrollo y Perfiles de RSE	105
Tabla 19: Los 10 Principios del Pacto Mundial de la ONU	124
Tabla 20: Relación entre el objetivo general, los objetivos específicos y las proposiciones de investigación	135
Tabla 21: Listado de Valores del Documento: "After the Signature. A guide of Engagement in the United Nations Global Compact".....	143
Tabla 22: Mapa de distribución de valores del documento: "After the Signature. A guide of Engagement in the UN Global Compact".....	149
Tabla 23: Listado de valores contenidos en la Memoria de "Comunicación de Progreso 2007/08" de Gap Inc.....	154
Tabla 24: Mapa de distribución de valores de la Memoria de "Comunicación de Progreso 2007/08" de Gap Inc.....	159

Tabla 25: Listado de valores contenidos en la Memoria de "Comunicación de Progreso 2011/12" de Gap Inc.....	162
Tabla 26: Mapa de distribución de valores de la Memoria de "Comunicación de Progreso 2011/12" de Gap Inc.....	167
Tabla 27: Listado de valores contenidos en la Memoria de "Comunicación de Progreso 2009" de Levi Strauss & Co.....	171
Tabla 28: Mapa de distribución de valores de la Memoria de "Comunicación de Progreso 2009" de Levi Strauss & Co.....	176
Tabla 29: Listado de valores contenidos en la Memoria de "Comunicación de Progreso 2013" de Levi Strauss & Co.....	178
Tabla 30: Mapa de distribución de valores de la Memoria de "Comunicación de Progreso 2013" de Levi Strauss & Co.....	183
Tabla 31: Listado de valores contenidos en la Memoria de "Comunicación de Progreso 2007/09" de Nike Inc.	187
Tabla 32: Mapa de distribución de valores de la Memoria de "Comunicación de Progreso 2007/09" de Nike Inc.	192
Tabla 33: Listado de valores contenidos en la Memoria de "Comunicación de Progreso 2012/13" de Nike Inc.	194
Tabla 34: Mapa de distribución de valores de la Memoria de "Comunicación de Progreso 2012/13" de Nike Inc.	199
Tabla 35: Ruta de RSE a partir del Documento "After the signature. A Guide to Engagement in the United Nations Global Compact" de la ONU	207
Tabla 36: Tabla con los 10 primeros del Listado de Valores del Documento: "After the Signature. A guide of Engagement in the United Nations Global Compact"	214

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Crítica a la empresa. Ciclo de respuesta social.	4
Figura 2: Modelo OSAR: Observador, Sistema, Acción y Resultados	6
Figura 3: Influencias en el Modelo de Desarrollo de Valores de Hall-Tonna....	12
Figura 4: Niveles de Responsabilidad Social de la Empresa según la CED	30
Figura 5: Modelo de tres dominios de Responsabilidad Social Corporativa	32
Figura 6: La RSE como proceso de Innovación y Aprendizaje	43
Figura 7: Modelo EFQM de Excelencia.....	63
Figura 8: Niveles de cultura y su interacción.....	72
Figura 9: Presunciones básicas según Schein.....	74
Figura 10: Elementos constitutivos del Modelo Hall-Tonna.	82
Figura 11: Auto preservación y crecimiento	99
Figura 12: Evolución de la persona por Etapas.....	100
Figura 13: Efecto Onion	102
Figura 14: Fases del Proceso de Investigación.....	118

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

COP: Communication of Progress. (Trad. Comunicación de Progreso)

CSR: Corporate Social Responsibility (Trad. Responsabilidad Social Corporativa)

GC: Global Compact (Trad. Pacto Mundial).

ODM: Objetivos del Milenio.

ODS: Objetivos de Desarrollo Sustentable.

ONU: Organización de las Naciones Unidas.

RSE: Responsabilidad Social Empresarial o Responsabilidad Social de la Empresa.

RSC: Responsabilidad Social Corporativa.

RS: Responsabilidad Social.

Capítulo 1:

Introducción General

“En el curso de una intensa búsqueda de vías de solución a éstos problemas, llegó a la Universidad de Deusto B.P.Hall. Su intención, desarrollar un curso sobre valores basado en un sugerente modelo que, en principio, respondía a todos los requerimientos de mi estudio: tenía su propia concepción de valor, y éstos estaban determinados, definidos y, además estructurados. Disponía incluso de un instrumento de detección y medición”

Dr. Miguel Ayerbe, Universidad de Deusto

1.1. INTRODUCCIÓN GENERAL

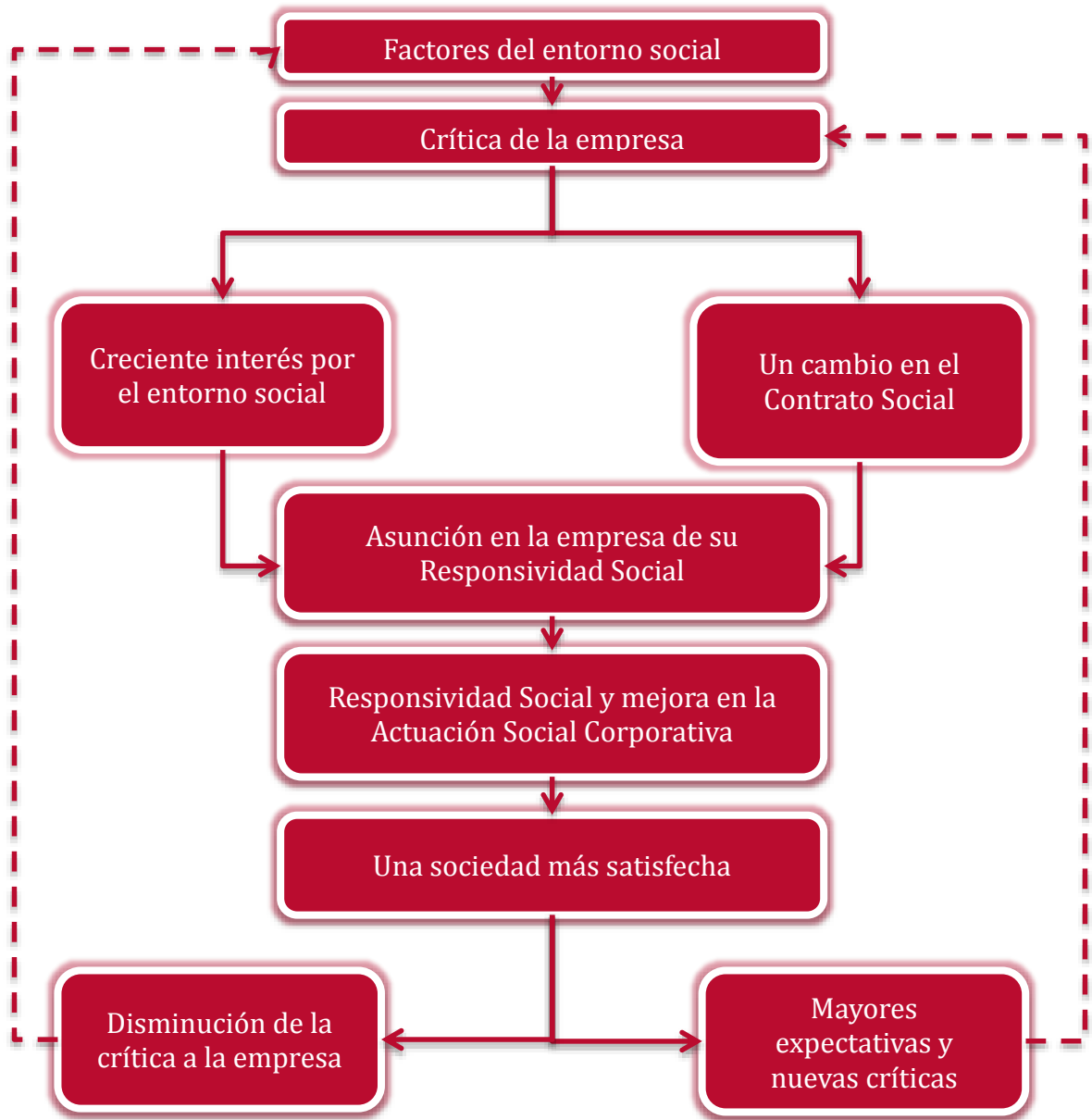
Carroll explica como ante determinados factores del entorno social surge, por parte de la sociedad, una crítica hacia las empresas. Lo que las lleva a preocuparse por el entorno social en el que están y generar un nuevo contrato social con que les legitime su actuar en la sociedad. Fruto de ese nuevo contrato social y de ese interés por su entorno, la empresa empieza a asumir su responsividad¹ social que le lleva a mejorar sus actuaciones y por lo tanto satisfacer las demandas de la sociedad. Esto conlleva, por un lado, una disminución de las críticas a la empresa, mientras no surjan factores sociales nuevos. O a un aumento de las expectativas sociales, por otro lado. Este proceso es el que podemos ver en la Figura 1.

Actualmente las empresas se encuentran en una fase de críticas sociales que han hecho que se tengan que replantear su contrato social. Aunque la RSE no es nueva sí es cierto que en los últimos años ha aumentado su presencia, que se ha visto favorecida por la globalización de las comunicaciones, el aumento del poder de los grupos de interés y el surgimiento de nuevas preocupaciones sociales.

La proposición de partida es que una empresa será auténticamente socialmente responsable, en la medida en que cree y mantenga una cultura de responsabilidad social congruente con los valores de la organización. “Una estrategia será sólida y efectiva sólo si parte de la cultura, los valores y las actividades que la empresa ya lleva a cabo” (Mejía y Newman, 2011:43).

¹ Por ‘responsividad’ se entiende una Responsabilidad Social Empresarial (RSE) con una actitud proactiva, de anticiparse a los acontecimientos, frente a una concepción de responsabilidad como reacción a las consecuencias de las decisiones tomadas por la empresa (Lozano, 2002; de la Cuesta, 2005). Sobre la traducción del término *responsiveness* por *responsividad* véase Lozano (1999:84) nota al pie nº 2.

Figura 1: Crítica a la empresa. Ciclo de respuesta social.



Fuente: Carroll y Buchholtz, 2000:29 en Araque y Montero 2006:19.

1.2. OBJETIVO DE ESTA TESIS

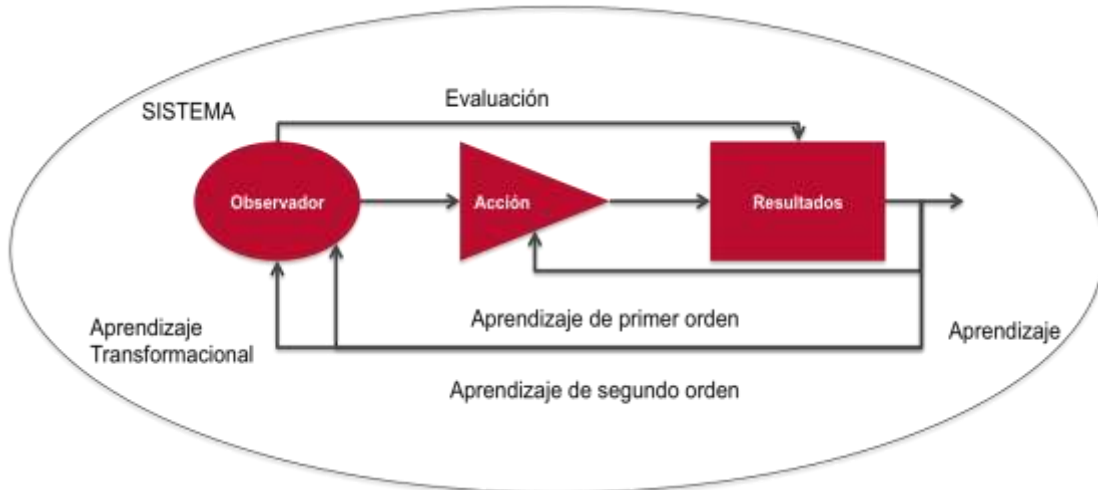
El objetivo que se pretende cumplir con esta investigación es, **explorar la relación entre los valores del Modelo de Desarrollo de Brian Hall y la Responsabilidad Social de las Empresas²**.

Se parte de la convicción de que una auténtica RSE va a ser aquella que está integrada en la identidad cultural de la organización, por tanto es necesario anclarla en los valores. Según el modelo OSAR de Echeverría (2009) (Observador, Sistema, Acción y Resultados), representado en la Figura 2, las personas son observadores de su realidad. Como observadores interpretan esa realidad desde su historia personal, valores, educación, etc. A partir de esa interpretación se ejecutan distintas acciones que como consecuencia generan determinados resultados. Por tanto, si se quiere cambiar los resultados hay dos opciones:

- *Aprendizaje de primer orden*: donde la persona actúa sobre las acciones, modifica los comportamientos y con eso modifica los resultados. Este aprendizaje es más superficial y los cambios suelen ser más temporales, haciendo que tarde o temprano se vuelva a las acciones anteriores, ya que la manera de ver la realidad es la misma.
- *Aprendizaje de segundo orden*: en este tipo de aprendizaje se actúa sobre los juicios, ideas, valores y maneras de observar la realidad, lo que provoca que las acciones, la intervención sobre esa realidad se cambie, obteniendo resultados distintos. Este tipo de aprendizaje es más duradero y supone una transformación de la persona.

² A partir de aquí se va a utilizar las siglas RSE para referirse a la Responsabilidad Social de la Empresa o Responsabilidad Social Empresarial.

Figura 2: Modelo OSAR: Observador, Sistema, Acción y Resultados



Fuente: (Echeverría, 2009)

Lo mismo ocurre en las organizaciones, éstas observan la realidad desde su historia, su cultura organizacional y sus valores, lo que les lleva a interpretarla de una manera determinada y actuar con base a esa interpretación, obteniendo los correspondientes resultados. Igualmente pueden actuar sólo sobre sus acciones o buscar un aprendizaje más profundo e intentar influir en sus valores y cultura organizacional. Ese es el principal interés de esta tesis, ya que si se logra influir y trabajar sobre los valores de una empresa de tal manera que su visión acerca del papel que tiene en la sociedad y de la responsabilidad que tiene para con ella se modifique, se conseguirán cambios más duraderos y reales en cuanto a su RSE.

Y, ¿por qué centrarse en la RSE? Porque en el momento en el que se encuentra hoy en día la sociedad, en un inicio de siglo y milenio, donde como todo cambio de época genera incertidumbres y replanteamientos sobre el futuro que se quiere construir, se reclama cada vez más el papel activo de las empresas en pro de una sociedad más justa y que permita el desarrollo de todos. Un ejemplo de ello son los Objetivos del Milenio impulsados por la ONU, que finalizaron en el 2015 y que buscaron paliar grandes problemas de la humanidad (educación, enfermedades como VIH o malaria, ecología o el

desarrollo de la mujer, entre otros). En 2015, los Objetivos del Milenio están dando paso a los Objetivos de Desarrollo Sustentable donde la participación de las empresas es también clave para conseguir esa transformación y desarrollo que se busca. Importancia que viene marcada por la magnitud de la influencia que tienen en el desarrollo de las sociedades.

Con todo ello el Modelo de Desarrollo de Hall-Tonna es un instrumento útil y válido para contribuir a la reflexión y desarrollo de las organizaciones para lograr un aprendizaje de segundo orden (Echeverría, 2009) en el ámbito de la RSE. Esto unido a otras razones que justifican la elección del Modelo y que se explican a continuación en el punto 1.3.

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL MODELO DE DESARROLLO DE VALORES DE HALL-TONNA

Para ello se ha elegido el Modelo de Desarrollo de Valores de Brian P. Hall. Se ha escogido este modelo por tres razones principales, como son:

1. Es un modelo holístico que integra en sí diversas influencias, sobre desarrollo humano, psicología y valores, a partir de distintas teorías. En el punto 1.3.1. se detallan dichas influencias, que forman parte de los antecedentes del modelo.
2. Ofrece unos instrumentos de identificación de valores contrastados y utilizados previamente en distintas investigaciones doctorales³. Esto permite convertir en explícito lo que para la mayoría de las personas es intangible, lo que contribuye a poder reflexionar y trabajar con ese material como son los valores.
3. La existencia de esos instrumentos de identificación de valores, que el Modelo tiene desarrollados, permite estandarizar la investigación y poder comparar los valores existentes en distintos documentos.

³ En el Anexo I se presenta una tabla resumen con distintas tesis doctorales que han aplicado alguno de los instrumentos del Modelo de Desarrollo de Valores de Hall-Tonna.

1.3.1. Antecedentes del Modelo de Desarrollo de Valores de Hall-Tonna

El Modelo de Desarrollo de Valores recibe la influencia de distintas teorías y autores con las que Hall estuvo en contacto. En la figura 3 se ve de manera gráfica las principales teorías y autores.

1.3.1.1. Paulo Freire

Una de primeras influencias para Hall fue el educador Paulo Freire (Hall, 1995, 2000; Bunes, 2012). De Freire integró la conexión entre el lenguaje y la conciencia, y la importancia del primero para el desarrollo de la conciencia. “Freire descubrió que la enseñanza de las destrezas lecto-escritoras a partir de palabras con carga emocional [...] permitía tomar conciencia del significado profundo de esas mismas palabras” (Bunes, 2012:47). Hall descubrió la presencia de los valores detrás de ese proceso de concienciación. Un proceso donde el lenguaje ilumina los valores del individuo. Esto conlleva una liberación del potencial creativo, fruto de desarrollar una mayor conciencia acerca de uno mismo y sus capacidades de desarrollo.

1.3.1.2. Erich Fromm

Erick Fromm y el resto de colegas psicoanalíticos refuerzan en Hall el papel del lenguaje como canal de expresión de los valores. Una vez identificados, estos trascienden ese mismo lenguaje y generan su propia hermenéutica para la persona.

Otro de los descubrimientos que realiza Hall, a partir de las teorías de autores como Erich Fromm o Carl Jung, son sus trabajos sobre el inconsciente colectivo. La influencia de estos descubrimientos se plasma en, lo que Hall llama, el Efecto Génesis. Éste consiste en el proceso que va desde la imagen interna que tiene la persona de sí misma y la realidad, a la expresión a través de la palabra y el comportamiento. En ese proceso los valores se convierten en el puente de expresión entre ambos mundos, el interior de las imágenes, los sueños y arquetipos; y el mundo exterior de los comportamientos y decisiones.

1.3.1.3. **Clarificación de Valores: Raths, Harmin y Simon**

El enfoque tradicional que se tenía acerca de los valores era que estos consistían en una serie de cualidades que estaban integradas en la persona desde su nacimiento. A partir del movimiento de clarificación de valores, estos se interpretan como algo que se elige voluntariamente de entre las opciones que se tienen para responder a los acontecimientos de la vida (Hall, 1995, 2000; Aranzábal, 2005; Bunes, 2012). Raths, Harmin y Simon identifican siete pasos según los cuales se van conformando los valores:

1. Elección libre.
2. Elección entre las alternativas que se tienen.
3. Elegir después de valorar las consecuencias de cada alternativa.
4. Comprender y apreciar, reconociendo el valor de lo que elegimos.
5. Afirmar.
6. Actuar con base a nuestras elecciones.
7. Repetir.

Este proceso también indica que los valores están ligados a las elecciones que se hacen y los comportamientos fruto de esas elecciones.

1.3.1.4. **Lawrence Kohlberg**

En contraposición al movimiento de clarificación de valores, la teoría de Kohlberg considera que los valores morales vienen con el ser humano y se van desarrollando conforme la persona va madurando (Hall, 1995, 2000; Aranzábal, 2005; Bunes, 2012). Kohlberg distingue entre valores subjetivos⁴, que

⁴ Los valores subjetivos para Kohlberg son aquellos valores que el individuo elige, y que se ajustan a la definición de valor de Hall, como los ideales llevados a la práctica.

corresponderían con las teorías de Raths, Harmin y Simon, y los valores morales⁵, donde destacan por encima de todos la verdad y la justicia.

La influencia de Kohlberg en Hall se ve en la visión dinámica del modelo donde la persona vive un proceso de avance o desarrollo. No se trata de un modelo estático, sino que es un modelo de madurez y desarrollo humano, espiritual y moral.

1.3.1.5. **Abraham Maslow**

Maslow propone una pirámide de necesidades desde las más básicas hasta la autorrealización. Esa evolución en las necesidades influye en la distribución que hace Hall de los valores a través de lo que él llama el Mapa de Valores. En él se “representan las relaciones entre los valores y las etapas de madurez de la persona. Hall comprobó que ciertos valores llegan a convertirse en prioridades en diferentes etapas” del desarrollo (Bunes, 2012:51).

Otra influencia o paralelismo que vemos entre ambos autores es la importancia que se le atribuye a la autorrealización. Ésta se entiende como la capacidad que tiene la persona de desarrollar su potencial al máximo de una manera única y diferenciada unos de otros.

En palabras de Molinar (2008:120), “en las necesidades que son prioritarias en cada una de las etapas de desarrollo del modelo Hall-Tonna podemos observar una conexión directa con el modelo de necesidades de Maslow. Las necesidades físicas, de seguridad, de pertenencia, aceptación y autorrealización están presentes en las primeras cinco etapas del modelo Hall-Tonna. Estas son las necesidades que el líder busca satisfacer con su actuación. En el modelo Hall-Tonna se da un paso más de la autonomía y se

⁵ Los valores morales para Kohlberg son intrínsecos a la persona y por tanto no los puede elegir, sino que los va integrando a lo largo del proceso de desarrollo moral y madurez que implica una interiorización de normas morales (Penas, 2008).

busca la colaboración, actuar con un sentido de interdependencia y armonía global.”

Hall considera que los valores tienen una jerarquía y que no podemos alcanzar determinados valores si antes no hemos integrado valores más básicos.

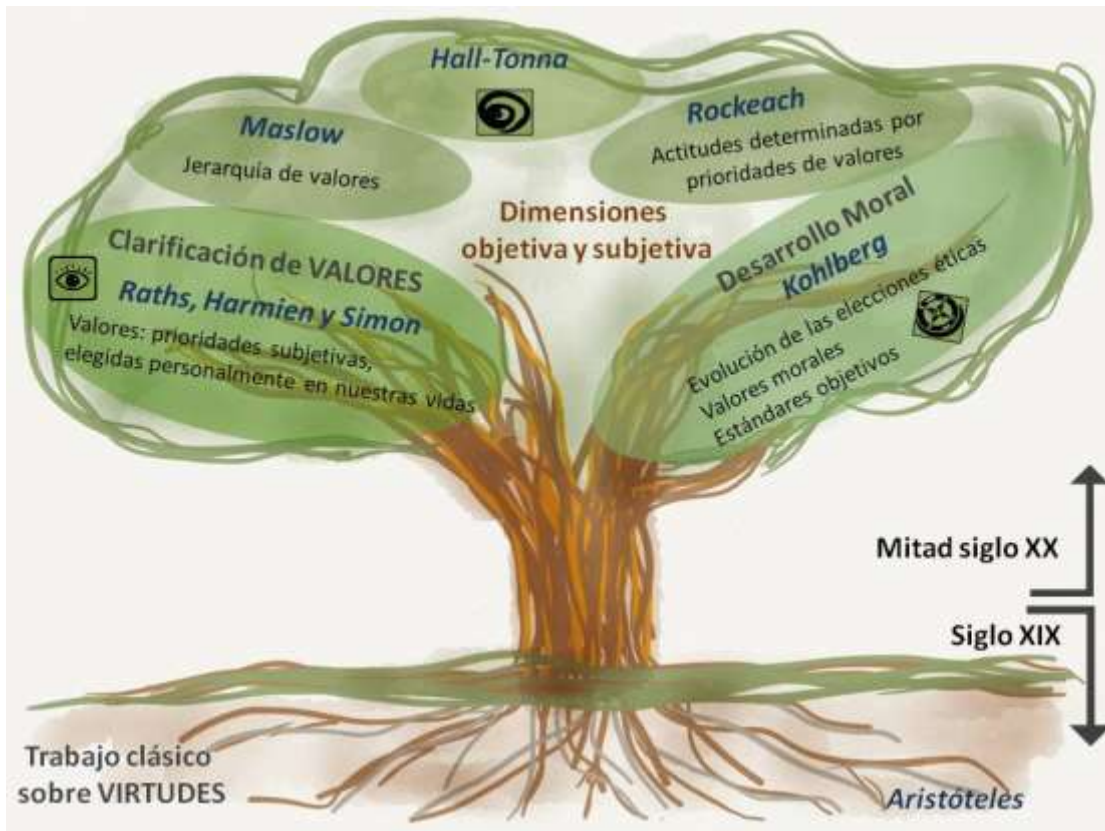
1.3.1.6. **Milton Rockeach**

Se puede observar la influencia de Rockeach en varios puntos en común con sus postulados. Por un lado, la importancia de interpretar los valores no de manera aislada, sino en diálogo unos con otros y donde un determinado conjunto de valores transmite una determinada visión del mundo.

Por otro lado, ambos autores consideran que existen valores que están encaminados a definir el fin de la persona. Son valores que suponen metas para la persona, frente a otros valores que Rockeach llama instrumentales y que sirven para alcanzar esos valores finales.

“Tanto Rockeach como Maslow abren la puerta a un nuevo conocimiento de los valores como cualidades que son básicas para el conocimiento de la conducta humana y que pueden ser definidos, estandarizados e incluso medidos” (Bunes, 2012:54). Precisamente eso es lo que logra el modelo de Hall, definir, estandarizar y medir (entendido como identificar) los valores de la persona o grupo. Ésta es una de las razones por las que se elige este modelo para esta investigación. Por integrar las principales teorías de valores y desarrollo humano e incluso trascenderlas.

Figura 3: Influencias en el Modelo de Desarrollo de Valores de Hall-Tonna



Fuente: Macarro, 2012.

1.3.2. Los Instrumentos del Modelo de Desarrollo de Valores de Hall-Tonna

A lo largo de los años de investigación y trabajo en el Modelo de Desarrollo de Valores, Hall desarrolló también 2 instrumentos para la identificación de valores individuales y organizacionales (Hall, 1976, 1995; 2000; 2003a; 2003b; 2004)

1.3.2.1. *Inventario de Valores*

Este instrumento se basa en un cuestionario de opción múltiple que contiene 125 preguntas con cinco opciones de respuesta cada una. Cada opción de respuesta está relacionada con un valor, excepto la quinta opción que es cuando la persona no encuentra identificación con ninguna de las otras 4 respuestas.

Finalmente con todas las respuestas se obtienen una serie de informes que generan un perfil individual o uno grupal (que es la agregación de los perfiles individuales de todos los miembros de un grupo). Los informes resultantes arrojan los valores prioritarios del individuo o grupo, su situación dentro del Mapa de Valores y una serie de preguntas y reflexiones. Todo esto con la finalidad de guiar a la persona o grupo a una mayor conciencia de su momento presente para desde ahí poder crear su futuro.

Este inventario ha sido validado a lo largo del tiempo tal y como recoge el mismo Hall en su libro *The Genesis Effect* (Hall, 2000b). A parte de esa validación inicial tanto Manuel Poblete de la Universidad de Deusto en el 2000, como Mary E. McCall de St. Mary College of California en 2010, también han realizado estudios de validación.

1.3.2.2. **Análisis de documentos**

Los valores se plasman en el lenguaje y este puede ser oral o escrito. Ya que las organizaciones como tal no pueden contestar el Inventario de Valores, Hall desarrolló una herramienta que permitiera explicitar los valores que se manifiestan en los documentos principales de una empresa. Documentos donde se transmita la identidad de la organización. “Un documento institucional es el reflejo de la cultura de la organización, su propia historia, así como el horizonte al que aspira como institución, creando un marco de referencia común para todos los miembros” (Bunes, 2012:142).

Este va a ser el instrumento que se utilice en la presente investigación para determinar los valores posibles de RSE que se identifiquen en el Pacto Mundial y en las memorias de responsabilidad social de las empresas de la muestra.

1.4. **ESTRUCTURA DE LA TESIS**

La tesis se estructura en cinco capítulos principales, a los que hay que añadir la presente introducción, la bibliografía y los anexos.

El primero de esos capítulos, correspondiente al Capítulo 2, es acerca de la RSE. Se muestra la evolución del concepto de la RSE y el modelo que propone Lozano, por considerar que encaja con el Modelo de Desarrollo de Valores de Hall-Tonna. Igualmente se presentan distintas herramientas existentes en el ámbito nacional e internacional sobre la gestión y comunicación de la RSE.

El Capítulo 3 de la presente tesis empieza con el concepto de cultura empresarial y el entronque de los valores dentro de ella. Una vez que se exponen esos dos conceptos presentamos ampliamente el Modelo de Desarrollo de Valores de Hall-Tonna que es la base según la cuál se va a realizar la parte empírica de la investigación. El último apartado de este capítulo presenta distintos perfiles de RSE en función del Modelo de Desarrollo de Valores.

En el Capítulo 4 se exponen las proposiciones, objetivos y metodología seguida para el desarrollo empírico de la presente tesis doctoral. En este caso se apuesta por el análisis de documentos como metodología para identificar los valores principales del Pacto Mundial y la similitud o diferencias con las memorias de RSE de empresas suscriptoras del Pacto Mundial⁶.

En el Capítulo 5 se presentan los resultados del proceso de Análisis de Documentos, y se analizan distintos informes que arroja la herramienta del Modelo de Desarrollo de Valores y las implicaciones que tienen desde el punto de vista de la RSE y de los valores expresados.

El Capítulo 6 recoge las principales conclusiones de esta investigación, así como sus limitaciones y las posibles líneas de investigación a desarrollar en el futuro.

⁶ El Pacto Mundial es una iniciativa impulsada por Kofi Annan durante su mandato como Secretario General de las Naciones Unidas que busca aunar esfuerzos de empresas, instituciones y organizaciones no gubernamentales, entre otros, para que la sociedad progrese de una manera más justa, equitativa y responsable (Fernández, 2005).

1.5. AGRADECIMIENTOS

Finalmente, en este Capítulo de Introducción, y cambiando por un momento a la primera persona del singular, quisiera dar las gracias a muchas de las personas que me han acompañado en este proceso de investigación. Probablemente no estén todas las que son, pero sin son todas las que están.

Primero de todo quiero agradecer a mi **madre** todo el apoyo que me ha dado en la vida, no sólo con este proyecto o meta personal, que es como empezó. Quizá nunca se lo haya dicho suficiente, pero sé que soy alguien afortunado por tenerla a mi lado.

Después quiero agradecer a **Arantza**, más allá de sus cualidades profesionales como directora de tesis, por sus cualidades humanas, de apoyo, de paciencia, de estar hasta el final a mi lado, de haber confiado en mí contra todo pronóstico. De ser guía, orientación y mentora en este proceso de investigación y en la vida. Y aquí quiero incluir especialmente a **Xabier, Ander y Juan Carlos**, por su generosidad de cederme parte de su tiempo de convivencia con ella.

A **Itziar**, por aceptar en un principio co-dirigirla y después por su honestidad para poder apoyar desde otros lados este proyecto. Por el cariño que me has transmitido gracias a este proyecto.

A **Miguel**, por haberme inoculado como un virus el Modelo de Desarrollo de Valores de Hall-Tonna allá en los últimos años de carrera. Sin él esta tesis no sería lo que hoy es.

No puede faltar un agradecimiento profundo a **Elva Castañeda de Hall** y a **Brian Hall**, allá donde esté. Gracias a sus enseñanzas y a su tiempo se ha podido completar esta tesis. Pero sobre todo agradecerles por privilegiarme con su amistad.

Ha habido muchos amigos y colegas que me han animado y apoyado emocionalmente en este proceso, pero sobre todo quiero agradecer a **Javier**,

Florina, Miriam, Iratxe y Rogelio por su implicación personal conmigo para ayudarme a sacar adelante esta tesis, y hacerme ver que aunque cada quien tiene que hacer su camino, éste se puede hacer en compañía de otros.

Y por último no puedo olvidar a **Betty**, por ser amiga, confidente, psicóloga y mi todo, en el camino de esta tesis y de la vida; y especialmente por los sacrificios que ha hecho para que esta tesis haya salido a la luz.

Después de esta introducción, el mejor punto de partida es saber de qué se habla cuando se nombra la Responsabilidad Social de la Empresa.

Capítulo 2:

Responsabilidad Social

Empresarial

“Así como cada individuo es responsable de su propia vida, de su propio proyecto de realización personal, cada generación construye a partir de sus representaciones comunes un modelo de convivencia. Un modelo dentro del cual se conjugan tanto las propuestas de justicia política, económica y jurídica, como un trasfondo cultural y axiológico común.”

Dr. Javier Serrano, Tecnológico de Monterrey

2.1. LA SOCIEDAD COMO NÚCLEO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

El concepto de empresa no es unívoco. Podemos encontrar en la literatura académica distintas maneras de conceptualizar lo que es una empresa. De manera muy general se puede afirmar que las empresas “son en sí mismas sistemas abiertos en constante interacción con sus distintos medios, se componen además de muchos subgrupos, unidades laborales, grados jerárquicos y áreas geográficas dispersas” (Schein, 1998:24) y están enfocadas a un objetivo o meta colectiva de carácter económico a través del intercambio de bienes y/o servicios para la sociedad. Se caracterizan por ser un colectivo de personas que colaboran orientadas a un objetivo común motivadas por diferentes causas y que administran una serie de recursos para poder alcanzar sus objetivos y con una aspiración de permanencia en el tiempo (Argandoña, 2007; Ruiz, 1995).

La RSE centra su punto de atención en cuestionar los objetivos que debe tener una organización. Gelinier (citado por Aranzadi, 1992:69) describe tres niveles de finalidades que son:

- a) *Finalidad primaria*: que consiste en la *supervivencia* económica de la organización para poder seguir realizando su función y poder mantenerse en el tiempo.
- b) *Finalidad secundaria*: el *desarrollo* de la vocación del proyecto de empresa que la lleva a una expansión y sostenibilidad en el tiempo que asegura la finalidad primaria de la empresa.
- c) *Finalidad terciaria*: que consiste en la contribución involuntaria a la sociedad, ya que se quiera o no la empresa aporta a la sociedad riqueza y bienestar. “Así el deseo (primario) de enriquecerse y la voluntad (secundaria) de desarrollar la empresa, tienen también una finalidad terciaria que es la de contribuir a elevar el nivel de vida, a crear empleos, y a desarrollar las cualificaciones humanas” (Aranzadi, 1992:70).

La RSE trata, por tanto, de que esa finalidad terciaria, que Gelinier identifica como involuntaria o indirecta a la actividad de la empresa, no lo sea tanto y las empresas sean conscientes de su papel en la sociedad, del peso de sus acciones y de la capacidad de hacer una contribución positiva a la misma.

Hoy en día ya es una realidad el papel crucial que las empresas desempeñan en la estructura social contemporánea al tiempo que dependen de ella (Sethi, 1975). Las personas pasamos gran parte de nuestras vidas como miembros de empresas y organizaciones, lo que hace que “el peso de las estructuras, para bien o para mal, influyen y condicionan decisivamente el desarrollo de su perfección personal. Y ello ocurre con una intensidad y con una extensión que muy pocas veces es superada por ninguna otra institución social” (Rodríguez, citado por Aranzadi, 1992:68). Este impacto no es sólo a nivel individual, sino que el poder social que las empresas tienen ha ido en aumento en este siglo XXI favorecido en parte por el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación y la extensión del proceso de globalización.

La RSE lleva a cuestionar qué tipo de empresas se quieren crear/tener. La reflexión sobre el tipo de organizaciones que se quieren debe estar basada previamente en la definición del tipo de sociedad que se quiere construir. Esto va ligado a la visión del mundo que se tenga, es decir, de los valores prioritarios de la sociedad que definen su cosmovisión, según el modelo de Brian Hall, que será el que se utilizará en esta investigación.

Esta reflexión acerca de la función social de la empresa es un tema prioritario ya que de ello puede depender la manera en que la sociedad, y por ende las personas, se desarrollen. Una de las maneras en que los seres humanos se desarrollan y maduran es a través del autoconocimiento y de la autodefinición que va haciendo de sí misma la persona. Lo que se puede trasladar a la sociedad, entendida como un gran conjunto de individuos. Es decir, una forma de desarrollar una sociedad es a partir de la autorreflexión y autodefinición de sí misma, lo que debe incluir una reflexión acerca del papel que deben jugar en ella las distintas instituciones y organizaciones que la conforman. En este caso

se parte del concepto de sociedad como "un sistema de relaciones que comprenden empresas y diversos subgrupos o subsistemas sociales. Esto significa que la empresa se ve implicada en una compleja red de relaciones con múltiples públicos con los que interactúa o mantiene una interdependencia" (Araque y Montero, 2006:18). Una red donde la empresa ya no está en el centro, sino que es más bien un nodo de conexión, donde según Lozano (2009:26) existe un "reconocimiento de la dimensión relacional de la sociedad-red. No se trata ya de colocar a cada empresa en el centro de (su) mundo y de concebir el resto de la realidad social como 'su' entorno, sino de situar a la empresa en el seno de la red de relaciones en que se halla inscrita y de preguntarse qué relaciones quiere construir esa red y por qué, entre otras razones porque, en un contexto de globalización, el significado y el valor del conjunto de interrelaciones que establecen las empresas depende cada vez más de lo que tienen que decir al respecto quienes se relacionan con ellas." Esto implica que esta reflexión acerca de la función social de la empresa no se puede hacer de manera aislada, sino que debe ser una reflexión que implique a la sociedad misma representada en sus *stakeholders*⁷. La implicación de estos grupos de interés es lo que ha favorecido, entre otros elementos, una mayor notoriedad o relevancia a la RSE.

La retroalimentación por parte de aquellos grupos o instituciones que se relacionan con las empresas es la que les va a otorgar o quitar la legitimidad social. Dicha legitimidad no es algo que se otorga en un momento dado y ya está, sino que permanece en continua evolución de la mano del desarrollo de la sociedad, ya que "lo que se espera de las empresas y lo que las legitima en un contexto social concreto no es algo dado y aceptado de una vez para

⁷ No hay una traducción única al castellano. Se puede hablar de grupos de interés, grupos de afectados, partícipes, partícipes sociales. Es decir, toda persona o grupo al que le afecte la marcha de la empresa y que pueda afectar en la misma. A efectos de este trabajo se utilizarán indistintamente los términos *stakeholders* y 'grupos de interés' como sinónimos.

Se invita al lector a revisar el análisis realizado por Arzadun (2012: 108-112) sobre la aparición y evolución del concepto de *stakeholders*.

siempre, sino algo en continuo proceso" (Lozano, 2009:63). Esto va de la mano de la rendición de cuentas ante los grupos de interés que representan, en cierta manera y como afectados directos, a la sociedad. Es esta rendición de cuentas ante la sociedad la que confiere el calificativo de social a la responsabilidad de la empresa a la vez que ayuda a concretar ante quienes rendir cuentas, el contenido de las mismas y la manera de llevarla a cabo (Argandoña, 2007; 2008).

Un proceso que a día de hoy hace que la relación empresa-sociedad se vea modificada ya que "cada vez es menos asumible hablar de empresa y sociedad –como si fueran entes separados en interacción paritaria-; en su lugar, debemos hablar de empresa en la sociedad. Desde esta última perspectiva, el discurso sobre la empresa solo se sostiene a partir de la clarificación de la sociedad que contribuye a construir" (Lozano, 2009:63). Es importante, a la hora de hablar de RSE, el tener en cuenta el cambio de visión que implica a la hora de entender la empresa. La RSE se convierte así en un lente nuevo que nos lleva a tomar en consideración que, como recoge Lozano (2009) la empresa, por su naturaleza, no es solamente una institución económica sino también social, y como tal tiene, siguiendo a Araque y Montero (2006:17), que ser consciente de que sus "actuaciones trascienden los aspectos económicos y abarcan otras esferas de la vida de los individuos". La transcendencia de esas acciones está ligada al efecto como modelo social o ejemplo social que tiene la empresa sobre la sociedad, tal y como señala García Echevarría (citado por Araque y Montero, 2006:18) al afirmar que la "incidencia de la empresa sobre la sociedad no se limita solamente a las prestaciones que la empresa hace o pueda hacer a la misma, sino que la propia estructura empresarial, su estructura de poder y su evolución, implicarán una fuerte incidencia en la propia estructura de la sociedad. No puede negar nadie a la empresa, además de su dimensión socio técnica y económica, una seria influencia en el modelo de sociedad en la que se quiere vivir y desarrollar. En este sentido es en el que la empresa no es 'neutral' al entorno en el que incide". Por tanto, la RSE nos lleva a proponer un enfoque que "hace hincapié

en una perspectiva integradora, que se orienta a clarificar qué tipo de empresa se quiere ser y cómo se entiende y se valora su aportación a la sociedad. Si nos suena a complicación, probablemente es porque todavía influye mucho en nosotros la manera de entender la sociedad como estructurada en esferas o ámbitos separados, y no como una red de interrelaciones.” (Lozano, 2009:30)

En resumen se puede afirmar con Lozano (2009:42) que “en un mundo global e interconectado, las empresas globales han descubierto que no se enfrentan solo al reto de la complejidad, sino también al de la legitimidad, y la RSE sintetiza, precisamente la respuesta a ambos retos”. El gran aporte que hace hoy en día la RSE es el replantear la legitimidad de las empresas, y del resto de instituciones (Sethi, 1975). Sin embargo, lo que no está resuelto y quizá no se pueda resolver de una manera simplista y uniforme es la cuestión de qué se entiende por RSE. Según se entienda el papel de la empresa en la sociedad, el concepto de RSE también va a ser entendido de manera distinta y donde también los valores que tengan las empresas, que conforman su cosmovisión, van a jugar un papel preponderante.

2.2. RELEVANCIA DE LA RSE

La RSE es un concepto que viene desde mediados del Siglo XX y que, sin embargo, aún sigue siendo punto de desacuerdo entre teóricos, empresas y sociedad en general (Garriga y Melé, 2004). En los 70, Milton Friedman afirmó que la única responsabilidad de la empresa es la maximización de sus beneficios, ya que su única función social y razón de ser es el generar riqueza y trabajos a la sociedad. Han pasado ya varios años desde aquellos postulados y sin duda aún hay empresarios, directivos y propietarios que comparten esa opinión. Sin embargo, se puede afirmar en el 2015 que “hoy domina un consenso de que la empresa sólo se puede concebir considerando a la comunidad donde lleva a cabo sus actividades, el impacto que éstas tienen y sus operaciones y sus aportaciones a un entorno y un mundo mejores” (Mejía y Newman, 2011:31). De esta afirmación no se puede deducir que todas aquellas empresas que se declaran socialmente responsables lo hacen por estar

firmemente convencidas de su compromiso moral con la sociedad. Aún así, sea cual sea la motivación de las empresas al actuar de manera socialmente responsable, es un tema que está en las agendas empresariales y que tiene repercusión en la sociedad. Esto se refuerza ante la proliferación de iniciativas de organismos nacionales e internacionales (Pacto Mundial de la ONU, la Unión Europea, OCDE, OIT, Global Reporting Initiative, ISO, CEMEFI en México, entre otros) para evaluar, medir y comunicar la RSE y la promulgación de leyes⁸ orientadas a un mayor compromiso con las sociedades en las que operan las empresas.

García Echevarría (2009), Lozano (2009), Hamel (2012) y Mejía y Newman (2011) consideran, que si la empresa quiere seguir legitimándose y la sociedad quiere continuar desarrollándose, es necesario que la RSE deje de ser un elemento decorativo de las empresas y se integre realmente en la identidad de las mismas. Las distintas crisis económicas recientes vuelven a poner sobre la mesa que sistema social y económico es el que realmente se quiere. En palabras de Hamel (2012:42-43), “la rehabilitación del capitalismo no se producirá a través de programas de arriba hacia abajo de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)⁹. Las nuevas y astutas estrategias destinadas a producir conjuntamente beneficios privados y sociales también serán insuficientes. [...] Pero una gran iniciativa de arriba hacia abajo, ni importa lo admirable e incluso rentable que pueda ser, nunca podrá sustituir un sentido de responsabilidad moral de abajo hacia arriba que informe de cada decisión. La

⁸ La Unión Europea aprobó un texto según el cuál las empresas cotizadas europeas estarán obligadas a partir de 2017 a informar del impacto social y medioambiental de sus actividades. (Diario Responsable, 2014)

⁹ En el ámbito académico y empresarial se utilizan habitualmente y de manera indistinta los términos Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Responsabilidad Social (RS) y Responsabilidad Social Empresarial o de la Empresa (RSE). A efectos de esta investigación se ha escogido utilizar el termino RSE ya que el término Corporativo suena a grandes empresas, sin embargo, el autor de esta investigación considera que la Responsabilidad Social se puede aplicar a cualquier empresa adaptándola a sus especificidades, y por tanto, el término ‘empresarial’ o ‘de la empresa’ expresa mejor esa conceptualización. En las citas textuales se usará la nomenclatura que utilice el autor correspondiente.

moralidad corporativa necesita ser proactiva e incisiva, y habitualmente no es ninguna de las dos cosas”.

Es necesario que haya una integración, siguiendo a García Echevarría (2009), de la lógica económica y la lógica social. La lógica económica es necesaria para poder mantener un proyecto empresarial a corto y mediano plazo, pero la lógica social es imprescindible para poder mantenerlo en el largo plazo. Ambos intereses deben ir de la mano ya que como comparten Mejía y Newman (2011) y Gentile (2010) los empresarios y directivos cada vez son más conscientes de la necesidad de ser legitimados por la comunidad en donde están realizando sus actividades y son conscientes de la relación directa entre la calidad del capital social y la viabilidad de sus proyectos. Esto implica también un giro copernicano de los planteamientos de Friedman y sus seguidores centrados en un modelo de *shareholders*¹⁰, que “genera unos valores claramente individualistas, con una referencia muy pobre a la comunidad o solamente a esas dimensiones que se manifiesta frecuentemente la RSC de filantropía o de prestaciones sociales. [...] La RSC como tal puede afirmarse que no existe en un modelo de *Shareholders*. Una empresa puede ser filantrópica, puede ayudar socialmente a grupos sociales, pero ahí no acaba, quizá no sé si empieza, lo que debe de ser la Responsabilidad Social Corporativa” (García Echevarría, 2009:3). El nuevo modelo que se reivindica es un modelo de *stakeholders* (Joyner y Payne, 2002; García Echevarría, 2009; y Mejía y Newman, 2011), que dé un auténtico soporte a la RSE, que permita tejer unas relaciones sólidas que aseguren la estabilidad de la empresa y contribuya a la integración en la gestión de la RSE y la ética (Joyner y Payne, 2002). Lo que se une con el punto inicial en el que se afirma la necesidad de una RSE que legitime a las empresas y que devuelva la confianza en el modelo económico y social que buscamos. El modelo de *stakeholders* logra integrar la lógica social con la

¹⁰ *Shareholders* = Accionistas. La RSE supone pasar de un modelo de gestión centrado en los *shareholders* a uno centrado en los *stakeholders*, dentro de los cuales los accionistas son uno de ellos.

lógica económica, entendiendo “por social el hecho de que el desarrollo de la persona y el desarrollo de las instituciones en las cuales las personas se desarrollan al cooperar con otras para dar una respuesta mas favorable a la utilización de recursos escasos, de sus competencias, contribuyendo a la solución de las necesidades de las personas. Solamente por esta vía puede la economía dar una respuesta a la Sociedad y, por lo tanto, en su propio ordenamiento económico y social debe ser parte constitutiva del desarrollo global” (García Echevarría, 2009:3).

Sin embargo, como recogen Garriga y Melé (2004:52) de Carroll la RSE “es un campo ecléctico con fronteras perdidas, múltiples miembros, y perspectivas diferentes de formación; tema abierto más que centrado, multidisciplinariamente; abanico de temas; que trae una amplia gama de literatura; e interdisciplinariedad”. Lo que se plasma en la evolución a lo largo del tiempo del concepto y contenido de la RSE.

2.3. EVOLUCIÓN EN LA INTERPRETACIÓN DE LA RSE

García Echevarría (2009:2), afirma que en “cada momento histórico y en cada cultura ha habido distintas interpretaciones de la lógica social en su conjunto facilitando a las personas recursos para poder dar respuestas a sus necesidades vitales, tales como sanidad, vivienda, etc. Cada cultura y cada época han tenido su interpretación de la RSC”. Lo que indica que la RSE es un concepto en construcción, que varia con el tiempo y la evolución de los valores de la sociedad (Sethi, 1975).

Carroll (1999), Lozano (1999), Garriga y Melé (2004), García Echevarría (2009) y Husted y Allen (2011) comentan la evolución del concepto de RSE a lo largo de las últimas décadas. El origen del término como tal y de su aplicación data de los años 50 de la mano de Howard Bowen que publica un libro titulado *Social responsibilities of the businessman* y en donde sienta las bases del posterior desarrollo de lo que desde entonces se conoce como Responsabilidad Social de la Empresa (Garriga y Melé, 2004; Lozano, 1999; Frederick, 1994). Boatright (1993, citado por Lozano, 1999:82) señala que “el

concepto de responsabilidad social de la empresa se originó en los años cincuenta, ligado al rápido incremento de tamaño y poder de las empresas americanas. Y el concepto continuó figurando prominentemente en el debate público durante los años sesenta y setenta mientras la nación afrontaba problemas sociales urgentes, como la pobreza, el paro, las relaciones entre razas, la degradación urbana y la contaminación. La responsabilidad social de la empresa se convirtió en un clamor compartido por diversos grupos que exigían cambios en los negocios americanos”

Bowen (citado por Carroll, 1999:270) definió la RSE como “la obligación del gestor para proponer esas políticas, realizar esas acciones o seguir esas líneas de acción que son deseables en términos de objetivos y valores de nuestra sociedad”. De esta primera definición de RSE son destacables tres elementos:

- 1) La *obligatoriedad*. No se refiere a una obligación legal, sino a una obligación de ética profesional asociada a la función de la gestión. Es importante observar que no es una opción más del gestor, y también que en cuanto obligación puede ser exigida.

- 2) El *gestor*. En esta definición la responsabilidad y la obligación no recaen sobre la organización como tal. El reconocimiento o no de la ‘personalidad’ moral de las organizaciones, supone para algunos, la justificación o no de que podamos hablar tanto de una ética empresarial como de una RSE. Lozano (2009) explica como en estos años la responsabilidad es exigida a los directivos y apela a una responsabilidad personal de alinear sus decisiones empresariales a los valores sociales. Esta responsabilidad era evaluada en base a las actuaciones empresariales que emanaban de las toma de decisiones personales que llevan a cabo los directivos. En palabras del propio Lozano (2009:23) “en los años cincuenta, se habla de la RSE, sobre todo, en relación con la conciencia y la voluntad de los directivos; de hecho, lo habitual era hablar de ética empresarial. Se trataba básicamente de una

cuestión de responsabilidad personal; una responsabilidad referida, evidentemente, a su función directiva y contrastada con el impacto social de las actuaciones empresariales, pero, en cualquier caso, una cuestión personal, en la que se apelaba a los hombres de empresa [...] a adecuar sus actuaciones a los valores sociales y a que tuvieran cierta “conciencia social” a la hora de tomar decisiones.”

- 3) Los *objetivos y valores de nuestra sociedad*. La RSE propone la unión de los objetivos empresariales con los valores de su sociedad. Integrar, como se afirma anteriormente, la lógica económica con la lógica social. El uso que se hace en la definición del posesivo ‘nuestra’ indica que el gestor es también miembro de esa sociedad, no es algo ajeno a él.

En los 60 el debate se generaliza y se da un número mayor de propuestas acerca de que es la RSE. Aunque siguen hablando de la responsabilidad del gestor, empiezan también algunos a usar a la organización como el sujeto de la RSE. En general, todas inciden en el binomio empresa-sociedad y en la superación de las obligaciones legales y económicas, como recogen Carroll (1999) y García Echevarría (2009), y que está unida al aumento del poder por parte de las empresas y de su influencia en el desarrollo de las sociedades. Desde ahí surge la necesidad de exigir responsabilidades a esas empresas, unida según Lozano (2009:24) al “impacto de la revolución ‘managerial’ (que conlleva la aparición de profesionales que tenían el poder en las empresas sin tener la propiedad)” y unida también a la visión crítica del papel de las empresas en las sociedad surgida en los 50, que exige se legitimen las empresas de cara a la sociedad. García Echevarría (2009) afirma que en esta época es cuando surge, como una práctica de RSE que se extiende entre los

60 y 70, el 'Balance Social'¹¹. Se busca con él dar solución práctica a las demandas que se le hacen a la empresa, pero que realmente no termina de integrar lo social con lo económico, sino simplemente a ponerlos en paralelo.

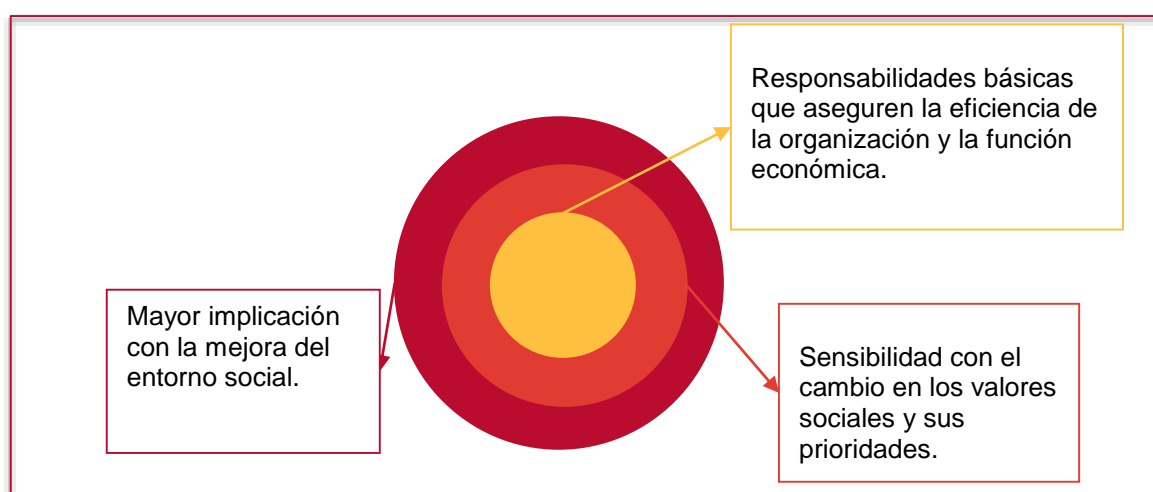
En los 70, se empieza a formalizar una definición de RSE que muestra la complejidad del concepto (Carroll, 1999; García Echevarría, 2009; y Lozano, 2009). Por su parte, Frederick (1994) considera que es en esta década cuando hay un cambio en la concepción de la RSE. Anteriormente, a juicio de Frederick (1994), la RSE es un término confuso, poco claro, que incluye demasiados aspectos y que se pierde en discusiones cuasi filosóficas acerca de su contenido y lo que la RSE debe ser o es, a lo que él llama CSR1¹². Es a partir de los 70 cuando Frederick (1994) considera que se da una evolución y se dejan de lado las discusiones acerca del concepto para empezar a hablar acerca de su gestión y de la relación con sus grupos de interés. Comienzan a distinguirse distintos tipos de responsabilidades y distintos tipos de interlocutores (empleados, proveedores, accionistas, comunidades locales...). En esta década se da otro giro, donde no sólo se pide responsabilidad por las consecuencias de sus acciones, sino prever esas consecuencias y anticiparse a ellas. Lo que "condujo a enfocar la responsabilidad como una manera de aumentar los vínculos y las contribuciones de las empresas en su entorno más inmediato" (Lozano, 2009:24). A partir de aquí se empieza a ser consciente de que existen distintos colectivos con los que la empresa se relaciona y que tiene necesidades y valores distintos, lo que lleva a plantear formas distintas de responder ante ellos.

¹¹ Por 'Balance Social' se entiende el documento que presenta la 'contabilidad' en cuanto inversión, beneficios o rentabilidad, entre otros, en áreas no económicas de la empresa. Se puede profundizar en la relación entre RSE y el Balance Social a través de Mugarra (2001).

¹² CSR son las siglas en inglés de Corporate Social Responsibility. En este caso se han mantenido en el original por estar más apegados a la nomenclatura que utiliza Frederick. Él habla de cuatro generaciones de CSR y las número del 1 al 4. Por ejemplo, cuando aparece CSR1 se refiere a la primera generación de CSR, a partir de ahí habla de CSR2, CSR3 y CSR4.

En esta década, destaca la declaración del 'Comité para el Desarrollo Económico' (CED), de los Estados Unidos (Frederick, 1994). Este comité hace un reconocimiento público de la petición que hace la sociedad a las organizaciones para que asuman una mayor responsabilidad en relación al desarrollo social a todos los niveles, más allá de los meramente económicos.

Figura 4: Niveles de Responsabilidad Social de la Empresa según la CED



Fuente: Elaboración propia

En los 70, Sethi (1975) discute sobre las dimensiones de la Acción Social Corporativa (en inglés Corporate Social Performance – CSP) y distingue entre: *Obligación Social*, *Responsabilidad Social*, *Responsividad Social*.¹³

Sethi (1975) considera que la *Obligación Social* viene determinada por el mercado y la ley; por tanto sus criterios son meramente legales y económicos. En cambio, la *Responsabilidad Social* pretende ir más allá y hacer que el comportamiento corporativo se guíe por normas sociales, unos valores y unas expectativas de cambio de la sociedad. Finalmente la *responsividad social* pretende anticipar y prevenir los cambios y necesidades sociales de tal manera que el comportamiento de la organización sea proactivo. La empresa no debe

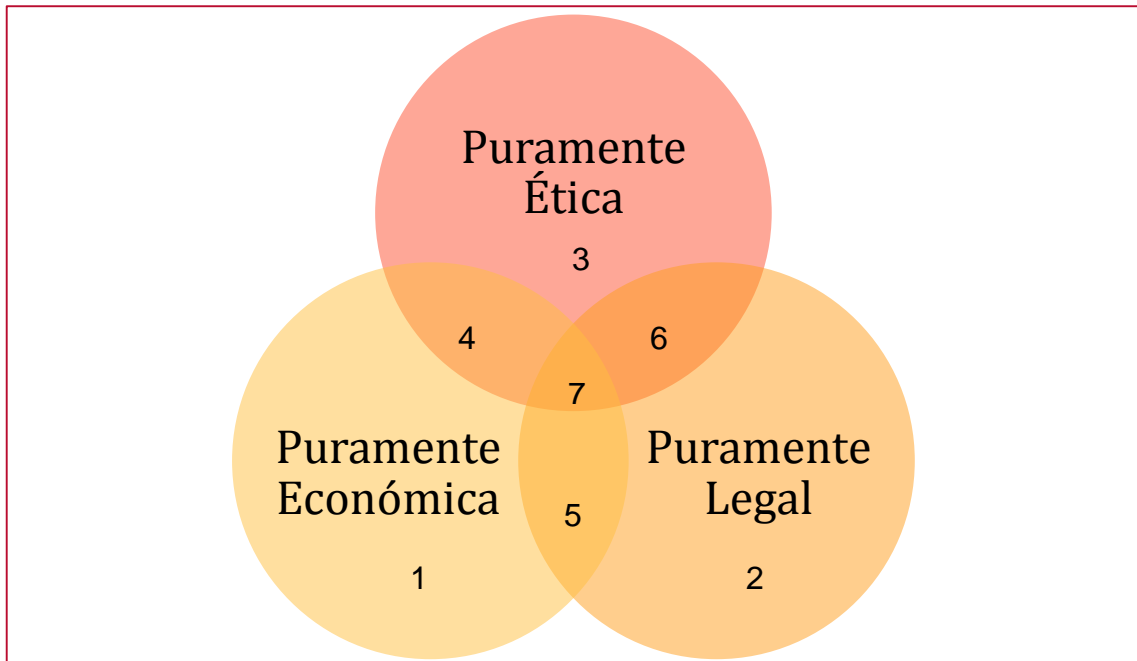
¹³ Sobre la traducción del término *responsiveness* por *responsividad* veáse Lozano (1999:84, nota al pie nº 2).

reaccionar sólo ante las consecuencias negativas de sus actos ya realizados, sino que puede anticiparse y ser un agente de transformación social. Sethi (1975) sitúa la responsabilidad y la responsividad social al nivel de la toma de decisiones y de la planificación estratégica de una organización, un modo de concebir la empresa y su papel en la sociedad.

Carroll (1999) aboga por un modelo de Actuación Social Corporativa, para lo que es necesario, una definición de RSE, reconocer quiénes son los distintos interlocutores y una especificación en la filosofía de reponsividad para cada interlocutor. Carroll (1979:500) considera que la RSE “abarca las expectativas económica, legal, ética y discrecional, que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento dado”. Posteriormente, en los 90, Carroll (1991; 1998) sustituye el término discrecional por altruista o filantrópica. A inicios del siglo XXI Carroll junto a Schwartz replantea su modelo piramidal de RSE, transformándolo en un modelo de 3 dominios plasmados en un diagrama de Venn¹⁴ donde el aspecto filantrópico es incluido como forma de responsabilidad ética, dentro la RSE de la empresa (Schwartz y Carroll, 2003).

¹⁴ Un diagrama de Venn es una representación gráfica utilizada en teoría de conjuntos y que expresa las relaciones entre distintos conjuntos y subconjuntos de datos.

Figura 5: Modelo de tres dominios de Responsabilidad Social Corporativa



Fuente: Elaboración propia a partir de Schwartz y Carroll (2003:509)

Schwartz y Carroll (2003) consideran que este modelo plasma mejor la realidad de la RSE frente a un modelo piramidal que transmite una sensación de etapas y de áreas no conectadas entre. En esta revisión de ambos autores se considera que las tres áreas de dominio o de responsabilidad están también interconectadas entre sí. Por tanto, las empresas pueden realizar actividades que se pueden analizar desde los 7 sectores que se forman por la interrelación entre los tres dominios:

- *Sector 1-Puramente económico:* Las actividades de este sector están encaminadas al 100% a decisiones de tipo económico y que no tienen en cuenta otros aspectos como los legales u éticos.
- *Sector 2-Puramente legal:* El sector 2 se refiere a decisiones o acciones que vienen marcadas por la ley con independencia de cualquier otro criterio de decisión.

- *Sector 3-Puramente ético:* En este sector se trata de decisiones puramente basadas en la ética de la empresa, con independencia de criterios legales o económicos. Pueden ser decisiones que supongan un costo a la organización o que vayan más allá de lo que la ley les pueda exigir.
- *Sector 4-Ético-Económico:* En este sector forman parte las decisiones que equilibran las decisiones económicas con criterios éticos.
- *Sector 5-Económico-Legal:* En el quinto sector incluyen decisiones que combinan criterios económicos con los criterios legales.
- *Sector 6-Ética-Legal:* En el sector 6 se incluyen las decisiones que toman en cuenta criterios legales y éticos.
- *Sector 7-Ética-Legal-Económica:* El último sector se refiere a las decisiones que combinan los criterios legales, económicos y éticos.

En las décadas de los 80 y 90, (Carroll, 1999; García Echevarría, 2009; y Lozano, 2009), se deja de lado el problema de la definición y el foco se pone en la aplicación de la RSE. El debate se centra en cómo integrar la lógica económica y social en la empresa y cuáles son las variables de cada lógica que deben ser tomadas en cuenta para generar una visión empresarial que integre ambas perspectivas. En palabras de Lozano (2009:24-25) se trataba de integrar la dimensión ética (referida al significado moral de lo que llevan a cabo tanto las organizaciones como sus directivos), la dimensión consecuencialista (referida al impacto de las actuaciones empresariales en los grupos y las personas que resultan afectados por ellas) y la dimensión política (referida a los procesos corporativos para determinar las orientaciones fundamentales de las estrategias y las decisiones corporativas)".

En estas décadas, especialmente en los 90, a raíz de distintos escándalos de corrupción y fraudes empresariales resurge el tema de la ética empresarial que se relaciona con la RSE. Al tiempo que el debate se desplaza a planear la forma en que ésta se integra en los procesos clave de una empresa. Junto a la ética empresarial, se plantea la relación de la RSE con otros conceptos afines, entre los que destaca el de *ciudadanía corporativa*, que en palabras de Lozano (2009:25) “responde a un intento de expresar mejor la creciente conciencia de todo lo que implica el concepto de RSE. Por otro, se refiere a una ampliación de las exigencias que se plantean a la empresa, sin olvidar que es siempre una ampliación meramente añadida –y, en función de las circunstancias, suplementaria- a las exigencias económicas y legales, a las que ahora es preciso sumar las ciudadanas, no coincidentes con las anteriores. Finalmente, alude a las consecuencias de las nuevas situaciones y relaciones que posibilita la globalización, porque, en este nuevo marco, las empresas que quieren ser responsables no pueden ya remitirse a los valores comúnmente admitidos en su contexto de actuación, simplemente porque los contextos son ahora diversos, y deben decidir sobre sus criterios de actuación en contextos políticos, sociales y culturales divergentes entre sí.”

A comienzos del Siglo XXI la Unión Europea hace un esfuerzo por consensuar los puntos en común de la mayoría de las definiciones de RSE llegando a la conclusión de que "la mayoría de las definiciones de la responsabilidad social de las empresas entienden este concepto como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores." (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001:6). Sin embargo, como sostiene Lozano (2009), ésta no es una definición de la RSE, sino más bien una conclusión fruto de comparar distintas definiciones en donde se pueden observar dos ideas relevantes:

1. *Integración voluntaria* en sus operaciones y relaciones con los interlocutores. Es decir, se trata, de que la RSE forme parte de una manera de ser y de proceder. No es simplemente un departamento que

se crea para atender la obra social de las empresas, ni es una manera de evaluar a priori las consecuencias de las acciones de la empresa. Es una parte consustancial de los procesos, tomas de decisiones y definición de estrategias de la organización.

2. Las *preocupaciones sociales y medioambientales*. Es decir, tiene un contenido concreto, que aún queda muy genérico y que variará de unas empresas a otras.

Las dos primeras décadas del s. XXI la RSE se enfoca en la creación de indicadores, guías, certificaciones o procesos impulsados por organizaciones públicas o privadas que garanticen de cara a los distintos grupos de interés, la calidad de las empresas en cuanto a su responsabilidad social. Todo esto impulsado por un movimiento en pro de la RSE que tiene su origen en contrarrestar por parte de la sociedad civil el aumento el poder de las empresas, dado que no se ve un apoyo, ni un liderazgo claro por parte de los líderes políticos y las administraciones públicas (Castelló y Lozano, 2009).

La única certeza que se puede tener es que existen tantas definiciones¹⁵ de RSE como empresas, asociaciones, observatorios, organismos públicos y privados y/o entidades reguladoras existen. Aún siendo esto cierto, tanto Escudero (2014) como Castelló y Lozano (2009) observan una evolución en la conceptualización misma de la RSE. Una evolución que ha pasado de la gestión del riesgo, donde la palabra responsabilidad equivale a como gestionar los impactos negativos de las empresas y su impacto en la reputación de la misma. A una empresa ciudadana, como la llaman Castelló y Lozano (2009) donde la empresa se siente un agente más de la sociedad y por tanto se cuestiona su papel en la misma y lo inyecta dentro de su ADN organizacional. Esta conceptualización, de la RSE como una evolución a través de distintos estadios, conlleva también un desarrollo en la innovación y el aprendizaje.

¹⁵ En el Anexo II se pueden ver distintas definiciones existentes de RSE.

Elemento, la innovación, que comparte con Escudero (2014) quien considera que la RSE o está unida a la innovación y la sostenibilidad o si no, no tendrán éxito. Ya que, en palabras de Escudero (2014: 4) "...a partir de entonces [de la definición de los Objetivos de Desarrollo Sostenible¹⁶], las empresas serán evaluadas como empresas responsables no solamente por el grado de diálogo y acuerdo con sus *stakeholders* o por el tipo de reporte que realizan, sino por su efectividad a través de sus acciones para lograr, en la parte que les corresponde, los ODS's. Nuevas prácticas desconocidas aún en la RSE, como el 'goals-setting' o establecimiento de objetivos relacionados con los ODS's dentro del plan estratégico de RSE de la empresa, pasarán a ser muy importantes".

Tanto si seguimos la nomenclatura de Castelló y Lozano (2009), como la de Escudero (2014), la RSE pasa por una fase intermedia donde se convierte en un elemento más de la estrategia de la empresa. En palabras de Escudero (2014) la RSE contribuye a la creación de valor para la empresa y por tanto ya no se trata sólo de cómo gestionar los impactos de la organización, sino cómo integrarla de tal manera que favorezca el logro de los objetivos empresariales. En este estadio la empresa la RSE se convierte en un indicador clave de desempeño y se generan distintos instrumentos que contribuyan a su medición e impacto en los resultados empresariales. Por otro lado, el concepto de RSE de manera estratégico también conlleva la preocupación por la gestión de sus relaciones con los grupos de interés y se convierte de esta manera en una manera de significarse ante ellos y poder diferenciarse de la competencia.

Esta evolución en el concepto de RSE es una evolución que Escudero (2014) la observa en el tiempo, de inicios del siglo XXI al 2014, mientras que Castelló y Lozano (2009) la entienden en algunos casos como un desarrollo empresarial

¹⁶ En 2015 finalizó el plazo para el logro de los Objetivos del Milenio (ODM), propuestos por la ONU al inicio del siglo XXI. Durante el 2014 y 2015 se inició un periodo de revisión de los alcances obtenidos en cada uno de los ODM y la elaboración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para el 2030.

que conlleva comprender la RSE como un itinerario, tal y como se explicará en punto 2.4.3.

Se puede afirmar que la RSE, como otros muchos constructos existentes, es un continuo que depende de diversos factores y no para todos significa lo mismo (Zenisek, 1979). Las distintas definiciones que podemos encontrar forman parte de una realidad poliédrica que depende de los valores organizacionales, la visión del mundo y de la sociedad que tenga la empresa unido a “los valores, las perspectivas y los intereses de diversos actores sociales” (Lozano, 2009:64).

2.4. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA RSE

Para esta investigación optamos por la conceptualización que hace Lozano (2009) en torno a tres ejes: su contenido, su estructura y la RSE como proceso. Es una visión holística que ayuda a integrar los distintos niveles de conciencia sobre la RSE que existen. Hay múltiples definiciones de la RSE que se pueden considerar como distintos lados del mismo poliedro o como un *continuum* de madurez o desarrollo de la conciencia social de la empresa. La conceptualización que propone Lozano (2009) integra esas distintas visiones o niveles de conciencia, especialmente cuando habla de la RSE como un proceso.

Asimismo, esta conceptualización es la que mejor encaja con el Modelo de Desarrollo de Valores de Hall-Tonna, según el cuál la realidad, aún siendo la misma, varía en base a los valores que poseemos y a la interpretación que hacemos desde ellos del mundo. Es un modelo también en clave de desarrollo y de itinerario que permite integrar la RSE dentro de esa evolución de la conciencia organizativa.

2.4.1. El contenido de la RSE: clave hermenéutica de la acción empresarial

Según Lozano (2009) no se puede encapsular la RSE en un conjunto de normas y acciones para las empresas. El aporte de la RSE a la acción empresarial se parece más a la piedra Rosetta que a los 10 mandamientos. “Entender la RSE como principio hermenéutico y legitimador comporta asumirla como matriz valorativa para entender y orientar la acción, y no como norma de actuación” (Lozano, 2009:65). Una de las razones de esto, y que se plasma en la falta de unanimidad en una definición de RSE, es existencia de diversos intereses, valores y perspectivas desde los que se acercan los distintos *stakeholders*. A lo que se une el hecho de que las empresas también se acercan al dialogo sobre la RSE desde visiones del mundo, intereses y valores diferentes entre sí.

En palabras de Van Marrewijk (2003, citado por Lozano, 2009:65) la “RSE es un término fenomenal: significa algo, pero no siempre lo mismo para todo el mundo. Con demasiada frecuencia, se considera que la RSE es una panacea que colmará el vacío de la pobreza mundial, la exclusión social y la degradación medioambiental. Las asociaciones empresariales hacen hincapié en el compromiso voluntario de la RSE. Los gobiernos locales y algunas ONG creen que los partenariados público-privados pueden, por ejemplo, rejuvenecer los barrios. Asimismo, varias disciplinas del *management* han reconocido que la RSE se ajusta a sus objetivos, como la calidad, el marketing, la comunicación, las finanzas, la gestión de recursos humanos y el *reporting*. Cada uno de estos aspectos presenta varias visiones sobre la RSE que se alinean con su situación y retos específicos. Por tanto, a menudo, los conceptos y las definiciones actuales se ven sesgados por intereses específicos”.

Lozano (2009) considera la RSE desde una doble perspectiva. Por un lado, es lo que legitima a la organización dentro de la sociedad, y, por otro, se convierte

en clave hermenéutica para integrar la responsabilidad social a la realidad concreta de cada empresa. La RSE es un eje transversal.

“En definitiva, podemos concluir que, si atendemos al contenido, debemos entender la RSE como una dimensión transversal a toda la actividad empresarial, que incluye aspectos específicamente sociales, aunque integrados con los económicos y ambientales. Se trata de una dimensión cuyo reconocimiento no se identifica con una práctica empresarial concreta, sino que opera como matriz valorativa y principio hermenéutico para clarificar el propósito empresarial y los criterios para la toma de decisiones, y que, por consiguiente, se contrapone a otras visiones de la empresa, especialmente a las que la reducen de forma exclusiva y absoluta a su dimensión económica.” (Lozano, 2009:70)

2.4.2. La estructura de la RSE: clave relacional de la empresa

Si el contenido de la RSE es genérico, un constructo que da cabida a los distintos planteamientos, corrientes, intereses y valores de la empresa y de los grupos de interés, la estructura de la RSE se concreta en las relaciones de la empresa con los diferentes grupos de interés. De tal forma que el ente abstracto que es lo social pasa a convertirse en relaciones concretas y definidas con los *stakeholders*. Lozano (2009) afirma que hoy en día es imposible separar la RSE de los *stakeholders*. Los grupos de interés son los que permiten poner rostro y contenido a la RSE.

Igualmente el concepto de *stakeholder* es un concepto vivo y que varía según el autor que sigamos. Sin embargo, Lozano (2009) considera 4 parámetros a la hora de que una empresa identifique sus *stakeholders*, como son:

1. La *Calidad de la relación*, que se refiere a que tan amplio o reducido va a ser tu criterio para identificar quiénes son tus *stakeholders*.

2. La *Relevancia de la relación*, por su parte, hace referencia a qué tipo de impacto tiene cada *stakeholder* en la organización. Es decir, son grupos de interés que impactan directamente en la operación o por el contrario, influyen en ella pero no impactan directamente en la empresa.
3. Las *Oportunidades de aprendizaje* que proporcionan a la empresa la relación con los distintos *stakeholders*.
4. Finalmente *lo que está en juego en la relación* es el último parámetro que considera Lozano (2009:72) e incluye “intereses, exigencias legales o derechos”.

Todo esto tiene tres consecuencias que Lozano (2009) recoge como importantes:

1. La empresa la debemos interpretar en clave de *stakeholders*, es decir, de las relaciones que la empresa establece con el resto de la sociedad. Lozano (2009) recoge de Post la existencia de dos visiones distintas del modelo relacional de *stakeholders*, una que ubica a la empresa en el centro de un conjunto de relaciones. Frente a otra manera de entender el modelo de *stakeholders* donde la comunidad es el centro y la empresa es un *stakeholder* con sus relaciones con el resto de grupos de interés.
2. El vínculo entre RSE y el modelo de *stakeholder* supone un principio para considerar la excelencia empresarial como el éxito en las relaciones que se establecen con los *stakeholders*. La empresa dejaría de basar su éxito en sí misma y en un egoísmo organizacional, para ponerlo en el establecimiento y mantenimiento de dichas relaciones.

3. El modelo de *stakeholder* proporciona a la RSE dos elementos fundamentales. Por un lado, le da estructura al contenido transversal que supone la RSE. Por otro lado, posibilita que la RSE pueda ser gestionable ya que entonces “la gestión de la RSE pasa por la gestión de las relaciones con los *stakeholders*, y cualquier teoría sobre los *stakeholders* es, ante todo, una teoría de la gestión” (Lozano, 2009:73)

“Así pues, podemos concluir que, si atendemos a su estructura, la RSE consiste en gestionar las relaciones de la empresa con todos sus stakeholders: si RSE significa responsabilidad genérica de la empresa ante toda la sociedad, esta se concreta y se hace operativa en la responsabilidad ante todos los stakeholders, entre otras razones, porque todo lo que es social es relacional. Por tanto, deberíamos considerar la RSE, básicamente, como un modelo de excelencia empresarial, pues plantea un modelo de gestión en el que el propósito de la empresa se lleva a cabo mediante las relaciones con todos los stakeholders y teniendo en cuenta todas las dimensiones de dichas relaciones.” (Lozano, 2009:75)

2.4.3. La RSE como proceso: clave de itinerario empresarial

Los dos ejes anteriores presentan un concepto de RSE estático. Sin embargo, a juicio de Lozano (2009), la RSE implica la evolución de la empresa al ritmo de la sociedad. Es decir, su tercer eje es un eje dinámico que implica proceso, desarrollo. La RSE es conceptualizada así como un itinerario empresarial.

De mediados del siglo XX hasta el 2015 varios autores han conceptualizado la RSE como un proceso o itinerario. Zenisek (1979) presenta distintas propuestas al respecto para terminar con una propuesta suya que busca abarcar las anteriores. En las teorías que presenta Zenisek (1979) algunos autores¹⁷ entienden la RSE como un continuo, que abarca desde la mínima

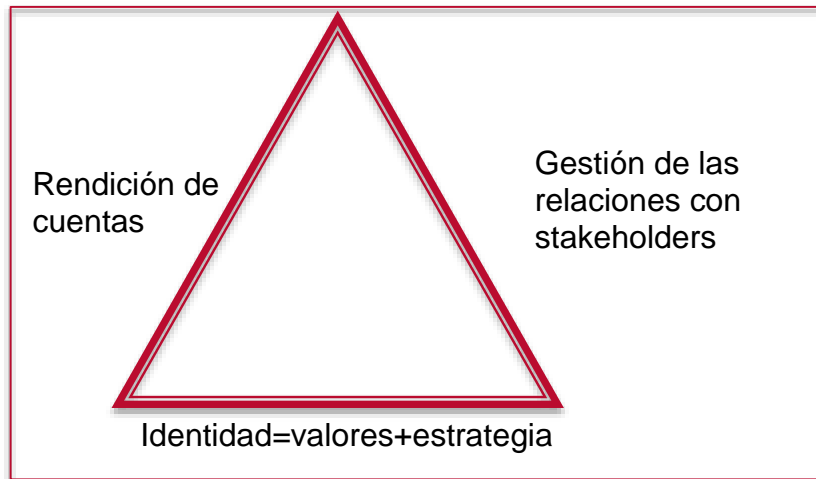
¹⁷ Para profundizar en este aspecto se pueden ver los trabajos de Eells, Walton, Sethi o Garrica y Melé, sobre distintas tipologías de responsabilidad social.

responsabilidad social, ligada a la maximización de beneficios, hasta una máxima responsabilidad social donde la empresa se vincula y compromete con la sociedad. En el modelo de Zenisek (1979) hay un evolución de la RSE vinculada al desarrollo histórico de la sociedad. Dicho modelo divide el continuo de RSE en 4 celdas que representan cuatro tipos ideales de responsabilidad social, y que son:

1. Propietario / Gestor (Años 1850-1910) : cuyo objetivo es la producción de bienes y servicios para la sociedad y no se espera nada más de la empresa.
2. Organización participante (Años 1900-1950): surge una mayor preocupación por los trabajadores y se busca que la empresa contribuya a su desarrollo y les proporcione un ambiente motivador de trabajo.
3. Entorno de trabajo (Años 1945-1965): La sociedad exige un determinado comportamiento de la empresa que vaya en consonancia con los valores sociales y que no suponga una situación de abuso de la empresa hacia el cliente.
4. Societario: la empresa participa activamente en la mejora de la sociedad y se comporta como un ciudadano libre que decide asumir las responsabilidades de su ciudadanía y fomentar la justicia social y los Derechos Humanos.

Por su parte, Lozano (2009) presenta la RSE como un triángulo con los siguientes elementos:

Figura 6: La RSE como proceso de Innovación y Aprendizaje



Fuente: Elaboración propia a partir de Lozano (2009)

Uno de esos lados es la identidad propia de la empresa, su propósito como organización, y que se basa en sus valores y en las estrategias que desarrolle. Esa identidad responde a preguntas tan existenciales como qué es lo que la empresa quiere ser. Está sustentado en sus *stakeholders* con los que busca crear una identidad compartida por ellos, es decir, que sus grupos de interés la reconozcan por lo que quiere ser y lleguen a compartir esa identidad, o parte de ella. Por otro lado, la rendición de cuentas o *accountability*, ya que si está buscando el reconocimiento de sus grupos de interés debe ser capaz de ser transparente con esos mismos *stakeholders* que van a legitimarla. Esta comprensión de la RSE, por tanto, hace que una buena estrategia de RSE esté basada en un caminar conjunto entre la sociedad y la empresa.

A partir de aquí Lozano (2009)¹⁸ identifica cinco perfiles empresariales que integran de diferente manera la RSE. Son perfiles que suponen una evolución

¹⁸ Arrieta y De la Cruz (2005) también recogen los perfiles definidos por Lozano (2009), que consideran un aporte interesante al debate de la RSE.

en la conceptualización de la RSE por parte de la empresa, ya que cada uno asume lo anterior pero con una mayor conciencia. Estos perfiles son:

1. *Perfil Legalista:* las empresas que se ubicarían en este perfil son aquellas que consideran que su máxima obligación social es aquella que viene legislada por las leyes. Consideran que la RSE no es algo propio de la empresa ya que no es algo que influya directamente en las utilidades de la empresa, y más bien al contrario puede suponer una desventaja competitiva. La ley es la que marca los límites de responsabilidad con la sociedad. Asimismo, lo que vaya más allá de la ley debe ser totalmente voluntario, por tanto, la RSE en sentido amplio no debe entrar en ningún marco jurídico.
2. *Perfil Instrumental:* este perfil de empresas son aquellas que valoran la RSE tanto en cuanto les sirve como instrumento de reputación e imagen corporativa. Son conscientes de la importancia que la sociedad le está dando a la RSE y por tanto no quieren que eso pueda perjudicar su imagen. Están dispuestas a pagar el coste que pueda suponer la RSE siempre y cuando tengan medido y analizado el beneficio en términos de las utilidades o de la reputación que les genera. Acompañan la RSE de una buena política de comunicación que redunde en un aumento de los beneficios a la empresa.
3. *Perfil Funcional:* Conscientes de que los tiempos cambian y de la influencia de la sociedad, que cada vez exige una mayor responsabilidad social, las empresas que encajan en este perfil consideran la RSE un elemento más de su gestión. Los modelos de gestión evolucionan. Los nuevos modelos identifican a la RSE como un área funcional más de la empresa que conlleva sus responsabilidades, sus objetivos vinculados a los objetivos organizacionales, su presupuesto o su equipo humano. Incluso es un área que pueda aportar un enfoque de mejora para las otras áreas funcionales.

4. *Perfil Estratégico*: las empresas que integran la RSE como algo estratégico adquieren una gran conciencia de su papel en la sociedad, más allá del económico, y permite una alineación entre los valores organizacionales y los valores sociales. En este tipo de perfil, la empresa integra en su estrategia organizacional la visión de la RSE que se incorpora así a su cultura organizacional. Esto conlleva una transformación dentro de la propia organización que resitúa las relaciones de la empresa; y una transformación hacia el exterior a través de la diferenciación y el reconocimiento.

5. *Perfil de Identidad*: las empresas con este perfil de RSE fusionan su identidad con la RSE, lo que las convierte en agentes de cambio tanto en sus sectores empresariales como en sus comunidades. Deja de ser un instrumento reactivo para ser una forma proactiva de hacer empresa. La RSE forma parte de su liderazgo y de su ser empresa. Un liderazgo que lo llevan más allá de su organización para generar aprendizajes e innovación junto con otras empresas, con organizaciones públicas y con organizaciones del tercer sector.

Estos enfoques implican que “la RSE no puede ser entendida como algo estático, sino como un proceso que acompaña el desarrollo de un modelo de gestión. La RSE es un elemento crucial para la creación y la vertebración de la identidad corporativa, una oportunidad para la diferenciación ante la sociedad, un compromiso y un proceso (y no un agregado de iniciativas). La RSE debe plantearse de manera coherente con la trayectoria y la cultura de la empresa y, en la medida de lo posible, debe partir de ella” (Lozano, 2009:78). Esa búsqueda de vincular la RSE y los modelos de gestión de las empresas ha dado origen a múltiples herramientas e instrumentos como las que se presentan en el punto 2.5.

2.5. LA APLICACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

El concepto de Responsabilidad Social de la Empresa ha evolucionado desde un debate teórico-conceptual a uno más práctico (Frederick, 1994). Es decir, lo que preocupa a las empresas no es tanto la precisión en el concepto teórico de Responsabilidad Social de la Empresa, sino cómo aplicarla, medirla, evaluarla, comunicarla o compararla. Eso ha llevado a diversos organismos, empresas, instituciones y asociaciones a elaborar sus propias metodología y herramientas de RSE.

En este apartado se clasifican todo eso que llaman 'herramientas' y presentan las más representativas. La clasificación seguida es la siguiente:

1. Principios marco de Responsabilidad Social Empresarial: bajo este epígrafe están los distintos documentos emitidos por organismos supranacionales donde se dan lineamientos generales sobre cómo entender la RSE y sobre sus ámbitos de impacto de la RSE. Ayuda a comprender mejor cuál es el marco de juego en el que la empresa debe moverse a la hora de ejercer su Responsabilidad Social.
2. Herramientas de Gestión: en el segundo epígrafe se sitúan las distintas metodologías o herramientas que ayudan a la empresa a cómo trasladar los principios marco de la RSE a la gestión de la empresa. Distintas organizaciones privadas han publicado sus propias herramientas o metodologías que contribuyen a que la empresa reflexione cómo a lo largo de su modelo de gestión se pueden implementar acciones y desarrollar funciones de RSE.
3. Guías de medición y comunicación: en este apartado se presentan distintas metodologías para medir la RSE de una empresa y poder comunicarla a sus distintos grupos de interés y sociedad. La medición y la comunicación de la RSE es un tema que en la era del conocimiento tiene mayor relevancia, donde el consumidor y la sociedad tiene mayor

nivel de negociación y exige mucha más transparencia de las empresas. “Los tres agentes principales (sector público, sector privado y sociedad civil) trabajan cada vez más estrechamente para poder satisfacer las crecientes expectativas sociales que demandan un proceso de monitoreo, con un marco robusto de indicadores, para evaluar los resultados en las áreas sociales, económicas y medioambientales” (Casado, 2006:63).

2.5.1. Principios marco de Responsabilidad Social Empresarial

En este epígrafe se sitúan aquellos documentos promovidos principalmente por organizaciones supranacionales y que recogen recomendaciones de carácter genérico, que se concretan en acciones o en indicadores. Asimismo, presentan las distintas áreas de impacto de la RSE que en algunos casos pueden ser considerados requisitos mínimos en aspectos como los Derechos Humanos o los derechos del trabajador. Son una base ética mínima que se debe respetar.

2.5.1.1. *El Pacto Mundial*

Se trata de una iniciativa propuesta en 1999 por el Secretario General de las Naciones Unidas del momento, Kofi Annan, que pretende aunar esfuerzos, experiencias, opiniones... de distintos sectores (empresas, instituciones, organizaciones no gubernamentales...) para que la sociedad progrese de una manera más justa, equitativa y responsable (Fernández, 2005).

El documento tiene un carácter totalmente voluntario, y como él mismo recoge no se trata en absoluto de “un instrumento de regulación, un código de conducta con fuerza jurídica obligatoria ni un foro para la formulación de normas y prácticas de gestión” (Oficina del Pacto Mundial, 2001:1).

La adhesión de las empresas al pacto mundial les obliga únicamente a dos compromisos:

1. Declarar públicamente su adhesión y apoyo a los diez principios del pacto.

2. Por otro lado, la publicación anual de al menos un ejemplo práctico concreto que represente un avance en alguno de los principios del pacto mundial.

Este pacto tiene un carácter generalista y deja total libertad para concretar la manera en que cada empresa desarrollará cada uno de los diez principios. Estos diez principios se refieren a: los Derechos Humanos, trabajo y medioambiente (Casado, 2005).

Tabla 1: Ficha del Pacto Mundial. www.pactomundial.org

Autor	Organización de las Naciones Unidas.	
Obligatoriedad de los principios	Ninguna. Carácter voluntario.	
Certificable	No.	
Ámbito	Mundial.	
Dirigido a	Empresas, ONG, Instituciones.	
Tipo de documento	Principios generales.	
Contenido	Principios sobre los Derechos Humanos	1) Defensa y promoción de los Derechos Humanos.
		2) No verse implicada en casos de abusos de los Derechos Humanos.
	Principios sobre el Trabajo	3) Libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva.
		4) Abolición del trabajo forzoso y obligatorio.
		5) Abolición del trabajo infantil.
		6) Eliminación de cualquier tipo de discriminación.
	Principios sobre el Medioambiente	7) Enfoque preventivo sobre los riesgos para el medioambiente.
		8) Investigación y difusión de tecnologías inocuas para el medioambiente.
		9) Promover la responsabilidad ambiental.

	Lucha contra la Corrupción	10) Las empresas deben luchar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.
	Medios	<ul style="list-style-type: none"> A. Foros de aprendizaje. B. Diálogos sobre políticas. C. Iniciativas pactadas. D. Proyección a los países.

Fuente: Elaboración propia.

2.5.1.2. ***Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social.***

La Oficina Internacional del Trabajo, elaboró en 1977 este documento con una serie de recomendaciones dirigidas principalmente a dos interlocutores: los gobiernos y las multinacionales. Son unas recomendaciones que no tienen carácter legal, aunque en teoría obligan a aquellos gobiernos que han ratificado el documento. Sin embargo, no existe organismo, ni medidas sancionadoras para aquellos que incumplan algún punto de la declaración.

El conjunto del documento se centra en materia laboral y en las condiciones del trabajo en las multinacionales. A través de la declaración se marcan unos principios mínimos genéricos que deberían ser respetados. Sin embargo, no se pretende integrar una forma de planificar, actuar, gestionar la organización, sino establecer un marco de defensa del trabajador ante situaciones acentuadas por la globalización.

El contenido se estructura en cinco apartados: política general, empleo, formación, condiciones de trabajo y vida, y relaciones de trabajo. Cada uno de ellos tiene principios para los gobiernos y otros para las empresas.

Tabla 2: Ficha de la Declaración de la OIT. www.ilo.org/public/spanish/index.htm

Autor	Organización Internacional del Trabajo.	
Obligatoriedad de los principios	Obliga a los estados miembros de la OIT, pero no hay medios sancionadores.	
Certificable	No.	
Ámbito	Mundial.	
Dirigido a	Gobiernos, asociaciones de trabajadores, asociaciones de empleadores y multinacionales.	
Tipo de documento	Principios generales.	
Contenido	Política General.	
	Empleo	<ul style="list-style-type: none"> a) Fomentar el empleo. b) Igualdad de oportunidades. c) Seguridad. d) Formación.
	Condiciones de trabajo y vida	<ul style="list-style-type: none"> a) Salarios, prestaciones y condiciones de trabajo. b) Edad mínima. c) Seguridad e higiene.
	Relaciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> a) Libertad sindical. b) Negociación colectiva. c) Consultas. d) Examen de las reclamaciones. e) Solución de conflictos laborales.

Fuente: Elaboración propia a partir de Oficina Internacional del Trabajo (2014).

2.5.1.3. *Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales*

Las líneas directrices están promovidas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en 1976 y posteriormente actualizadas en el 2000 (Casado, 2006). Las líneas directrices “tienen la vocación de ‘garantizar que las actividades de esas empresas se desarrollen en armonía con las políticas públicas, fortalecer la base de confianza mutua entre las empresas y las sociedades en las que desarrollan su actividad, contribuir a mejorar el clima para la inversión extranjera y potenciar la contribución de las empresas multinacionales al desarrollo sostenible” (Fernández, 2005:47). Son un conjunto de principios, áreas, sugerencias, referentes a ámbitos como la relación con empleados, la lucha contra la

corrupción, el medio ambiente o el empleo. Tiene dos aspectos significativos. Por un lado, hacen un fuerte hincapié en la transparencia y comunicación de la información, en que ésta sea clara, concisa y llegue a todas las personas que puedan tener un interés con la organización.

El otro aspecto significativo es la creación por parte de los gobiernos de Puntos Nacionales de Contacto. Aunque las líneas directrices son voluntarias para las empresas, los gobiernos se comprometen a su difusión y apoyar la aplicación de las mismas y también a la creación de Puntos Nacionales de Contacto (PNC), donde las distintas partes interesadas puedan presentar consultas, sugerencias o reclamaciones. Sin embargo, sus decisiones no son de obligado cumplimiento. Los mecanismos que emplea para lograr la aceptación de sus resoluciones son la conciliación y la mediación.

Entre los cambios introducidos a las Directrices se incluyen los siguientes, (OCDE, 2013):

- Un capítulo sobre Derechos Humanos.
- Un replanteamiento en el enfoque acerca de la gestión de la cadena de suministro.
- Cambios sustanciales en capítulos acerca de “Empleo y relaciones laborales; Lucha contra la corrupción, las peticiones de soborno y otras formas de extorsión; Medio ambiente; Intereses de los consumidores; Divulgación de información y Cuestiones tributarias” (OCDE, 2013:4).
- Se reforzaron los procesos de los PNC a través de nuevas directrices, claras y rigurosas, sobre su proceder orientados a un mejor desempeño.
- Diseño de una agenda proactiva para el cumplimiento de las directrices por parte de las empresas.

Tabla 3: Ficha de las directrices de la OCDE. www.oecd.org

Autor	Organización para la cooperación y desarrollo económico
Obligatoriedad de los principios	Ninguna.
Certificable	No.
Ámbito	Mundial.
Dirigido a	Empresas multinacionales y gobiernos.
Tipo de documento	Principios generales.
Contenido	Publicación de informaciones.
	Derechos Humanos.
	Empleo y relaciones laborales.
	Medio Ambiente.
	Lucha contra la corrupción, peticiones de soborno y otras formas de extorsión.
	Intereses de los consumidores.
	Ciencia y Tecnología.
	Competencia.
Cuestiones tributarias.	

Fuente: Elaboración propia.

2.5.1.4. **Libro Verde de la Unión Europea**

Por el nombre de ‘Libro Verde’ se conoce a un documento de la Comisión de las Comunidades Europeas titulado ‘*Libro Verde: fomentar un marco europeo de responsabilidad social de las empresas*’. Hoy en día se trata de un documento de referencia a nivel europeo. Su finalidad fue impulsar el debate en Europa entre empresas, gobiernos y organizaciones sociales acerca de qué es y cómo impulsar la Responsabilidad Social Empresarial en los países miembros de la Unión (Fernández, 2005). El documento divide ésta en dos dimensiones: interna y externa, dejando siempre claro que la Responsabilidad Social Empresarial es aquella que va más allá de la ley en cada una de sus dimensiones y en las relaciones con los distintos grupos de interés.

Este documento fue publicado en el 2001, con posterioridad esta misma Comisión ha publicado dos comunicaciones la primera en el 2002 y la última en marzo de 2006 donde propone la creación de una Alianza europea para la RSE.

Tabla 4: Ficha del Libro Verde de la Unión Europea.

Autor	Comisión de las Comunidades Europeas.	
Obligatoriedad de los principios	Ninguna.	
Certificable	No.	
Ámbito	Empresas europeas.	
Dirigido a	Empresas y gobiernos.	
Tipo de documento	Principios generales.	
Contenido	Dimensión Interna	Gestión de los recursos humanos.
		Salud y seguridad en el lugar de trabajo.
		Adaptación al cambio.
		Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales.
	Dimensión Externa	Comunidades locales.
		Socios comerciales, proveedores y consumidores.
		Derechos Humanos.
		Problemas ecológicos mundiales.

Fuente: Elaboración propia.

2.5.2. Herramientas de gestión

En segundo lugar están lo que se puede llamar herramientas o metodologías de gestión. Intenten integrar los objetivos y principios de la RSE en la gestión diaria de las organizaciones. En este punto se presentan tres, la SA 8000 que tiene un marcado enfoque interno de la RSE. La SGE 21 que es una norma española que implica a todos los niveles de la organización. Y por último, la ISO26000 desarrollada por la Organización Internacional para la Estandarización y que tiene como fin establecer una guía estandarizada sobre RSE voluntaria.

2.5.2.1. SA 8000

La SA8000 es una norma de ámbito mundial desarrollada por la Social Accountability International (SAI) cuyo objetivo es promover ámbitos laborales y comunidades socialmente responsables (Fernández, 2005). Tiene carácter de norma certificable obligando a las empresas a pasar una auditoria externa para

poder obtener la certificación. Está dirigida a empresas de cualquier tamaño y sector. Aunque tiene un último criterio relacionado con los sistemas de gestión y está inspirada en las normas ISO 9000 y 14000. Hace gran hincapié en lo que la Comisión Europea (2001) clasifica como dimensión interna de la responsabilidad social empresarial, es decir, aspectos relacionados con el trabajo y los trabajadores. Se inspira en documentos como las directrices de la Organización Internacional del Trabajo, la Declaración Universal de los Derechos Humanos o la Convención de los Derechos del Niño, ambas de las Naciones Unidas.

Se base en 9 requerimientos, donde el último, 'Sistemas de Gestión' es el que intenta integrar todos lo anteriores. Lo que pretende es que se interiorice la RSE dentro de la organización de tal manera que se vayan fijando ciertos hábitos o formas de actuar.

Otro elemento a señalar es que esta norma parte del cumplimiento de la legalidad vigente en lo referente a derechos del trabajador y los Derechos Humanos. Por tanto, puede entender se que no se trata de una norma que pida grandes altruismos a la organización sino más bien que se ajuste a los acuerdos internacionales y las leyes vigentes en los distintos países, con un añadido de ética en aquellos casos donde la legalidad esté por debajo de los acuerdos internacionales.

Tabla 5: Ficha de la norma SA 8000: www.sa-intl.org

Autor	Social Accountability International.
Obligatoriedad	Para certificarse sí.
Certificable	Sí.
Ámbito	Mundial.
Dirigido a	Empresas.
Tipo de documento	Norma.

<p>Contenido</p>	<p>Requisitos de Responsabilidad Social</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo infantil. - Trabajos Forzoso u Obligatorio. - Salud y Seguridad en el trabajo. - Libertad sindical y derecho de negociación colectiva. - Discriminación. - Medidas disciplinarias. - Horario de trabajo. - Compensación. - Sistemas de gestión: <ul style="list-style-type: none"> o Políticas, Procedimientos y Registros. o Equipo de Desempeño Social. o Identificación y Evaluación de Riesgos. o Monitoreo. o Gestión y Resolución de Quejas. o Verificación Externa e Involucramiento de las Partes Interesadas. o Acciones Correctivas y Preventivas. o Entrenamiento y Capacitación. o Gestión de Proveedores y Contratistas.
------------------	---	---

Fuente: Elaboración propia.

2.5.2.2. **SGE 21**

De la mano de Forética, un foro multidisciplinar formado por miembros de ONG, del mundo de la empresa y académicos, se presenta en España una norma certificable para una Gestión Ética y Socialmente Responsable. Su pretensión es la de ser un sistema de gestión que pueda ser implantado y evaluado en cada una de las áreas que se presentan en la norma. Estas áreas son nueve, e intentan abarcar todos los grupos de interés de una organización. Para cada una de las áreas, a su vez, despliega una serie de valores y principios que pretenden la integración de la ética y la Responsabilidad Social en la gestión.

Para elaborar esta norma, Forética se ha basado en normativas internacionales acerca de medioambiente, calidad o derechos de los trabajadores. Si alguna organización ya tiene integrada alguna de esas normativas tiene cubierto parte

de la Norma SGE21, evitando así la duplicidad en áreas como proveedores o seguridad e higiene, entre otros.

Esta norma permite a su vez una gran flexibilidad a la hora de aplicarla. Dependiendo del tamaño de la organización o de su sector, la norma puede ir implementándose por niveles de implantación o por áreas de gestión, así como puede iniciarse el proceso en un determinado departamento o centro de trabajo para de ahí ir expandiéndose a toda la organización.

Tabla 6: Ficha de la norma SGE 21: www.foretica.es

Autor	FORÉTICA.	
Obligatoriedad	Para certificarse.	
Certificable	Si	
Ámbito	Nacional.	
Dirigido a	Empresas.	
Tipo de documento	Norma.	
Contenido	Áreas de Gestión:	
	Alta Dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de la legislación y normativa. - Política de Gestión Ética y Responsabilidad Social. - Código de Conducta. - Comité de Gestión Ética / Responsabilidad Social. - Objetivos e indicadores. - Diálogo con los grupos de interés. - Seguridad de la información. - Política anticorrupción. - Seguimiento y evaluación. - Revisión por la dirección y mejora continua. - Informe de Responsabilidad Social y Comunicación.
	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación, desarrollo e innovación responsable. - Principios de calidad. - Buenas prácticas en las relaciones comerciales. - Seguridad del producto o servicio. - Accesibilidad. - Publicidad responsable.

Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Compras responsables. - Sistema de diagnóstico y evaluación. - Fomento de buenas prácticas, medidas de apoyo y mejora.
Personas que integran la organización	<ul style="list-style-type: none"> - Derechos Humanos. - Gestión de la diversidad. - Igualdad de oportunidades y no discriminación. - Conciliación de la vida personal, familiar y laboral. - Seguridad y salud laboral. - Descripción del puesto de trabajo. - Formación y fomento de la empleabilidad. - Seguimiento del clima laboral. - Reestructuración responsable. - Canal de resolución de conflictos.
Entorno social	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación y seguimiento de impactos. - Transparencia con el entorno. - Acción social.
Entorno ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Prevención de la contaminación y estrategia frente al cambio climático. - Identificación de actividades e impactos. - Programa de gestión ambiental. - Plan de riesgos. - Comunicación ambiental.
Inversores	<ul style="list-style-type: none"> - Buen Gobierno. - Transparencia de la información.
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia leal. - Cooperación y alianzas.
Administraciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboración con las Administraciones.

Fuente: Elaboración propia.

2.5.2.3. ISO26000

La Organización Internacional de Normalización es una entidad de reconocido prestigio debido al alto valor que tienen sus normas y certificaciones. Esa es

una razón por la que no podía quedarse atrás en el tema de la RSE. “El ISO es un organismo internacional con objeto de promover el desarrollo de normas de estandarización que sirvan para facilitar el intercambio de bienes y servicios entre países y facilitar la cooperación en el ámbito económico, tecnológico, científico e intelectual” (Fernández, 2005:160).

ISO cuenta con una membresía de 163 organismos nacionales de normalización para todos los países alrededor del mundo. Además, cuenta con un portafolio de más de 18,400 normas, que ofrecen a las empresas, gobierno y a la sociedad en general herramientas prácticas en tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, ambiental y social.

La Norma Internacional ISO 26000, es una guía para todo tipo de empresas donde lo que fomenta es la aplicación de mejores prácticas en RSE.

En la ISO 26000 se representan seis principales grupos de interés: industria, gobierno, trabajo, consumidores, organizaciones no gubernamentales, servicio, apoyo, investigación y otros. Participaron expertos de 83 países de todo el mundo.

ISO 26000 agrega valor al tema de responsabilidad social, así como la comprensión e implementación de la misma a través de:

- La búsqueda del consenso a nivel internacional sobre lo que significa Responsabilidad Social y los asuntos que las empresas necesitan abordar.
- Una guía para traducir los principios en acciones efectivas.
- Las mejores prácticas y la difusión de la información sobre éstas para beneficio de la comunidad internacional.

ISO 26000 contiene guías voluntarias, no es un requisito, y por lo tanto no es para utilizar como una norma de certificación como otro tipo de ISO's como el ISO 9001:2008 y la ISO 14001:2004.

La ISO 26000 incluye 7 áreas nucleares de responsabilidad, que son, Derechos Humanos, prácticas laborales, medioambiente, prácticas justas de operación, problemas con los consumidores, participación y desarrollo comunitario y gobierno corporativo.

Tabla 7: Ficha de la ISO26000

Autor	Organización Internacional de Normalización (ISO).
Obligatoriedad	No.
Certificable	No.
Ámbito	Internacional.
Dirigido a	Empresas.
Tipo de documento	Norma. Guía.
Contenido	<p>Se entiende la Responsabilidad Social a través de 7 áreas fundamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gobernanza de la Organización. - Derechos Humanos. - Prácticas laborales. - Medio ambiente. - Prácticas justas de operación. - Asuntos de consumidores. - Participación activa y desarrollo de la comunidad.

Fuente: Elaboración propia.

2.5.3. Guías de medición y comunicación

En este último apartado se incluyen aquellos documentos que aportan una orientación sobre cómo medir la RSE y sobre todo cómo comunicarla. Las dos primeras, tanto la guía del GRI, como la AA 1000 están orientadas a la comunicación externa de la Responsabilidad Social de una empresa. Mientras que por su parte el EFQM presenta un modelo de evaluación e indicadores en una serie de aspectos de la gestión donde de una manera u otra la Responsabilidad Social está presente de forma transversal.

2.5.3.1. *Global Reporting Initiative (GRI)*

GRI son las siglas de Global Reporting Initiative, una organización no gubernamental de EE.UU. que se creó en 1997 como iniciativa del Plan de Naciones Unidas para el Medio Ambiente y la Coalition for Environmentally

Responsible Economies (Fernández, 2005). La guía¹⁹ es una herramienta para elaborar lo que se llaman memorias de sostenibilidad. Lo que pretende esta guía es dar unas pautas a la hora de evaluar y comunicar la labor realizada en los aspectos económico, ambiental y social por parte de cualquier organización. Al mismo tiempo, permite que si más organizaciones utilizan la misma guía para elaborar sus memorias éstas puedan compararse entre sí.

Para evaluar las tres áreas (económica, social y medioambiental) la guía propone una serie de indicadores:

- *Indicadores centrales*: aquellos que proporcionan información relevante tanto para las empresas que realizan la memoria, como para sus grupos de interés.
- *Indicadores adicionales*: aquellos que deben tener alguna de las siguientes condiciones:
 - Que informen sobre una acción relevante para la empresa informante, aunque no esté extendida en otras.
 - Que sea una información importante para alguno de los principales grupos de interés de la organización informante.
 - Que sea una acción que es interesante para ser estudiada con más atención y que en un futuro se convierta en un indicador central.

A su vez estos indicadores se basan en una serie de principios que se estructuran en cuatro grupos:

- Principios marco para toda la memoria de sostenibilidad: transparencia, globalidad y auditabilidad.
- Principios que marcan los criterios de selección a la hora de elegir el contenido de la memoria. Los contenidos de la memoria deben ser:

¹⁹ A 2015 la última versión es la GRI4:
<https://www.globalreporting.org/standards/g4/Pages/default.aspx>

exhaustivos, relevantes y deben estar contextualizados dentro de lo que es la sostenibilidad.

- Principios que garantizan la calidad y veracidad de la información: precisión, neutralidad y comparabilidad
- Principios que afectan al acceso a la memoria: claridad y periodicidad.

Tabla 8: Ficha del GRI: www.globalreporting.org

Autor	Global Reporting Initiative.	
Obligatoriedad	Ninguna.	
Certificable	Sí, por medio del Certified Training Program.	
Ámbito	Mundial.	
Dirigido a	Empresas.	
Tipo de documento	Guía de criterios de comunicación.	
Contenido	Principios generales a toda memoria de sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Transparencia. - Globalidad. - Auditabilidad.
	Decisiones sobre la información de la memoria	<ul style="list-style-type: none"> - Exhaustividad. - Relevancia. - Entorno de sostenibilidad.
	Garantizar la calidad y veracidad de la información	<ul style="list-style-type: none"> - Precisión. - Neutralidad. - Comparabilidad.
	Decisiones sobre la accesibilidad a la memoria	<ul style="list-style-type: none"> - Periodicidad. - Claridad.

Fuente: Elaboración propia.

2.5.3.2. **AA 1000**

Esta herramienta es un complemento para la Guía de Elaboración de las Memorias de Sostenibilidad, desarrollada por el GRI. Si el GRI proporciona una serie de criterios acerca de que tipo de indicadores introducir en las memorias, el AA 1000 pretende asegurar la calidad de lo que se comunica. No entra a decidir qué presentar o qué no, sino de qué forma hacerlo para que sea lo más ético y correcto posible. Es aplicable a la elaboración de las memorias así como a los procesos de difusión.

El AA1000 propone un proceso a seguir para garantizar la calidad de los informes. Este proceso es el siguiente:

- *Planificación*: elección de los objetivos sociales y éticos.
- *Recogida de información*: una vez seleccionada qué información es la que interesa, se pasa a su recogida y análisis que ayudan a identificar los indicadores y objetivos para el desarrollo del plan de mejora.
- *Elaboración del informe*: una vez que se tiene la información analizada y los indicadores y objetivos recogidos se procede a la elaboración del informe que es presentado a los stakeholders, para que den su opinión.
- *Integración*: unido a todo este proceso se deben establecer los sistemas que favorezcan la permanencia del proceso y su mejora continua, integrándolo dentro de los procesos organizativos existentes.
- *Implicación de los stakeholders*: importancia de su participación a lo largo del proceso para garantizar la veracidad y calidad de la información aportada.

Tabla 9: Ficha del AA1000: www.accountability.org.uk

Autor	Accountability.	
Obligatoriedad	Sólo si quieres certificarte.	
Certificable	Sí.	
Ámbito	Mundial.	
Dirigido a	Empresas.	
Tipo de documento	Estándares de confianza.	
Contenido	Principios	<ul style="list-style-type: none"> - Materialismo. - Inclusión. - Principio de respuesta.

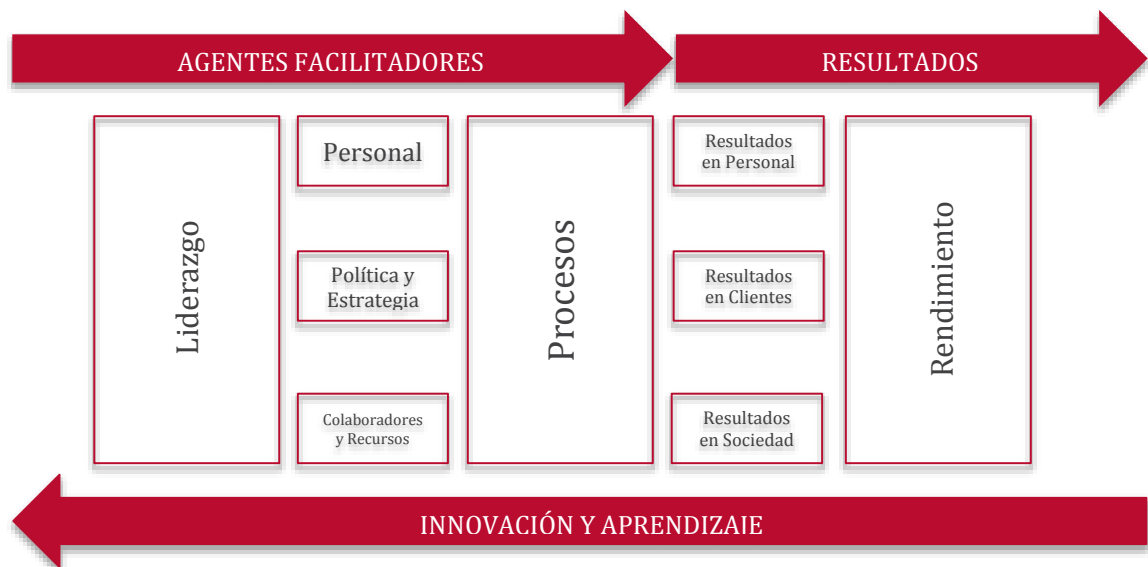
Fuente: Elaboración propia.

2.5.3.3. **Modelo Europeo de Excelencia**

Como su propio nombre indica el modelo ideado por la European Foundation for Quality Management (EFQM), busca la excelencia empresarial. Este modelo fue creado por la EFQM, fundación creada en 1991 por un grupo de 14 empresas con la finalidad de apoyar en la gestión a las empresas europeas

ayudándolas a ser más competitivas. Inspirados por esa misión, idearon y presentaron en 1992 el Modelo EFQM de Excelencia

Figura 7: Modelo EFQM de Excelencia.



Fuente: www.efqm.org

El modelo se basa en el ciclo PDCA (Planificar-Planificar; Do-Hacer; Check-Evaluar; Action-Actuar), que consiste en una primera autoevaluación, para poder tener una fotografía de la organización en ese momento. Los datos de esa autoevaluación sirven para identificar aquellas áreas que deben ser mejoradas para avanzar hacia la excelencia. Las fases del proceso serían:

- Identificar áreas clave de mejora.
- Una vez identificadas las áreas, es necesario diseñar un plan de actuación y de mejora para cada una de ellas.
- Implantación del plan de mejorar.
- Al final del ciclo, una vez aplicado el plan para el tiempo definido en el mismo, toca volver a autoevaluarse:
 - Evaluar si las acciones implementadas han funcionado o no.
 - Identificar las causas por las que no hayan funcionado.

- Estudiar si se pueden solucionar.
 - Comparar los objetivos alcanzados con los objetivos planificados.
- Volver a empezar el ciclo de nuevo.

Se trata, no sólo de una herramienta de mejora, sino también de aprendizaje continuo a partir de la experiencia. En cuanto a la Responsabilidad Social de la Empresa el desarrollo y mejora de los distintos aspectos del modelo contribuye a que las empresas asuman su responsabilidad social.

Tabla 10: Ficha del Modelo EFQM: www.efqm.org

Autor	Fundación Europea para la Gestión de la Calidad.	
Obligatoriedad	Guía orientativa para la certificación.	
Certificable	Sí.	
Ámbito	Mundial.	
Dirigido a	Empresas.	
Tipo de documento	Guía de Calidad en la Gestión	
Contenido	Conceptos base de excelencia	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación hacia los resultados. - Orientación al cliente. - Liderazgo y coherencia. - Gestión por procesos y hechos. - Desarrollo e implicación de las personas. - Proceso continuo de aprendizaje. - innovación y mejora. - Desarrollo de alianzas. - Responsabilidad social de la organización.
	Los 9 criterios del Modelo EFQM	<ul style="list-style-type: none"> -Agentes facilitadores: <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Personal. • Política y Estrategias. • Colaboradores y Recursos. • Procesos. -Resultados: <ul style="list-style-type: none"> • Resultados en personal. • Resultados en clientes. • Resultados en Sociedad. • Rendimiento Final.

Fuente: Elaboración propia.

2.6. CONCLUSIONES

El concepto de RSE es un concepto dinámico y con múltiples interpretaciones que han ido variando a lo largo de los años. Aún así, en lo que casi todos coinciden es en que implica un compromiso voluntario por parte de las empresas, que hace referencia a la integración de las preocupaciones sociales, medioambientales y económicas en el modelo de gestión empresarial y que legitima la actuación empresarial ante la sociedad. Por otro lado, lo que algunos visualizan es que la RSE se va a convertir en un elemento clave para la competitividad de las empresas.

Sin embargo, para que tenga realmente impactos duraderos y sostenibles en el tiempo, es necesario que se integre dentro de la cultura de la organización. Ésta influye, de manera inconsciente, en el éxito o fracaso de las estrategias que puedan desarrollarse. Si se quiere tener éxito en cualquier implementación de RSE que se haga en la organización, ésta debe estar alineada a la cultura organizacional y a sus valores, sino acabarán fracasando (Schein, 1998). Es importante para las empresas profundizar en el vínculo entre la RSE y los valores organizacionales para generar una RSE que desarrolle un perfil de identidad, tal y como lo entiende Lozano (2009). Unido a que, según García Echeverría (2009), los valores y principios poseen una dimensión normativa que generan un contexto económico y social diferente en función de la selección que se va haciendo. La empresa debe elegir que urdimbre económico-social quiere tejer y seleccionar los valores que le ayuden para ello. Valores que a su vez poseen unas características vinculadas a la RSE, según García Echeverría (2009:1), como son:

- La transparencia de las acciones y decisiones institucionales y personales, que derivará de vivir los valores de manera congruente.
- La alineación de personas en base a los valores compartidos, lo que contribuye a un uso eficiente de los recursos.

- Asumir una responsabilidad compartida entre todos, generando un mayor sentido de pertenencia que viene definido desde el inicio en la propia identidad de la organización.

Al igual que García Echeverría (2009), Hall (1995) también considera que el conjunto de valores que una persona, grupo u organización posea hace variar la visión del mundo que se tenga y por tanto las actuaciones que lleve a cabo. El modelo de Hall ayuda a identificar los valores implícitos en documentos clave de una organización, como es el Pacto Mundial.

En el siguiente capítulo se aborda primero, qué se entiende por cultura organizacional, ya que los valores no son entes aislados sino que son parte de una cultura.

Posteriormente, se presenta el Modelo de Desarrollo de Valores de Hall-Tonna, que servirá de sustento para el análisis de la RSE y los valores subyacentes a las memorias de responsabilidad de las empresas en contraste con los valores implícitos en el documento marco del Pacto Mundial de la ONU.

Capítulo 3:

Modelo de Desarrollo de Valores de Hall-Tonna

“Estamos acostumbrados a ver la ética como una serie de principios que suponen una carga, una mochila que no nos deja correr tan rápido como desearíamos... Pero se nos olvida una parte fundamental, la ética, los principios, son la llave para la felicidad, para construir la vida que queremos, para convertirnos en las personas que aspiramos a ser.”

Dra. Arantza Echániz, Universidad de Deusto

3.1. LA CULTURA EMPRESARIAL

Desde la segunda mitad del Siglo XX hasta hoy, se ha puesto de manifiesto la relevancia de la cultura empresarial para el éxito de una organización (Deal y Kennedy, 1986; Thévenet, 1992; Ruiz, 1995; Schein, 1998; Senge, 1998; Goffee y Jones, 2001; Hofstede y Hofstede, 2005). La cultura empresarial genera una identidad propia de la organización. Es un elemento que no es fácilmente imitable y que es origen de ventajas competitivas, ya que marca las estrategias que la empresa va a considerar como válidas, (Schein, 1998), con independencia de que se acierte o no con ellas. La importancia de la cultura radica, en parte, en que es “el fundamento lógico de los sistemas de gestión que la empresa desarrolla porque le parecen más eficaces; por tanto, la cultura vuelve a situarse dentro de lo que la empresa ha concebido para funcionar y asegurar su perpetuidad” (Thévenet, 1992:9-10).

3.1.1. Concepto de Cultura Empresarial

Similar a como ocurre con el concepto de RSE, pero con mayor consenso, existen diversas definiciones y conceptualizaciones de cultura empresarial (Deal y Kennedy, 1986; Thévenet, 1992; Ruiz, 1995; Schein, 1998; Senge, 1998; Gairín, 2000; Hofstede y Hofstede, 2005; Thomas e Inkson, 2007). Entre todas esas definiciones de cultura empresarial se quiere destacar tres:

1. “... es, una cultura corporativa, la suma de valores, mitos, héroes y símbolos que ha llegado a representar algo muy importante para las personas que trabajan en ella” (Deal y Kennedy, 1986:4).
2. “La cultura según la definición Webster’s es ‘el patrón integrado del comportamiento humano que incluye el pensamiento, los actos, el habla y los artefactos, y depende de la capacidad del hombre para aprender y para transmitir conocimiento a las generaciones siguientes’” (citado en Deal y Kennedy, 1986:4).

3. “A mi juicio, el término ‘cultura’ debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen, en tanto que interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Esas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo, y ante sus problemas de integración interna. Se dan por supuestas porque repetida y adecuadamente llegan a resolver estos problemas. Este nivel más profundo de presunciones ha de distinguirse de los ‘artefactos’ y ‘valores’, en la medida en que éstos son manifestaciones de niveles superficiales de la cultura, pero no la esencia misma de la cultura” (Schein, 1998:47).

En todas ellas podemos consensuar, de una manera global, que la cultura empresarial es el pensamiento y la asunción compartida, consciente e inconsciente, de la manera de entender la realidad por parte de un conjunto de personas. Un pensamiento y unas asunciones que repercuten directamente en las decisiones que se toman, desde cuestiones cotidianas hasta la definición de estrategias. “La gestión actual descubre la cultura empresarial y se deja seducir por ella. Cualquier procedimiento estratégico debe inspirarse en fundamentos culturales para adquirir fiabilidad; los hombres se sienten movidos a actuar sólo a través de proyectos, certidumbre o valores cuya fuerza, permanencia y eficacia generen oportunidades de implicación (Thévenet, 1992:XI).

Hofstede y Hofstede (2005: 282) afirman la existencia de un consenso respecto a las siguientes características de la cultura empresarial:

- La cultura es *holística*, abarca a toda la empresa y sus distintas manifestaciones y el conjunto es el que hace cultura y no elementos aislados.

- La cultura está *determinada por su historia*, ya que es la historia y las decisiones que van tomando las que van marcando que valores, que acciones y que cosmovisión tiene la empresa.
- La cultura es *antropológica*, es decir, se puede analizar desde el punto de vista de los rituales y símbolos de la empresa.
- La cultura es un *constructo social*, que se crea y se mantiene por las personas que conforman la empresa.
- La cultura es la *parte 'soft'* de la empresa.
- La cultura es *difícil de cambiar*, ya que forma parte de la identidad de las personas y de las empresas.

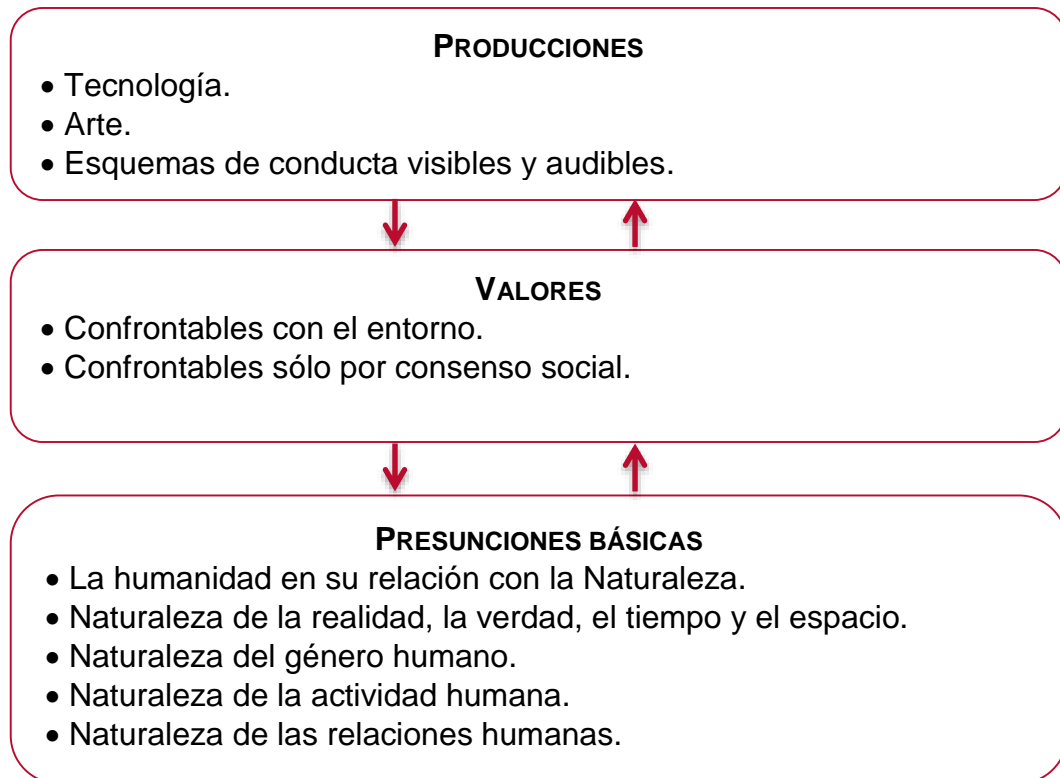
También encontramos consenso en cuanto a los elementos que componen la cultura de la empresa. Tanto Deal y Kennedy (1986); Hofstede y Hofstede (2005) como Schein (1998) identifican elementos en común como son:

- *Símbolos*: incluye los logotipos, las palabras, los objetos o la distribución física de los espacios y mobiliarios que hay en una organización y que están ahí porque forman parte de la identidad corporativa. Estos símbolos formarían parte de lo que Schein (1998) llama artefactos.
- *Héroes*: son aquellas personas que personifican los valores de la cultura y que son significativos para la empresa.
- *Rituales*: son los procesos que se dan en la empresa, procesos de reconocimiento, de inducción a las personas que ingresan nuevas, “son rutinas programadas y sistemáticas de la vida cotidiana en la compañía” (Deal y Kennedy, 1986:15).
- *Valores*: “Una manera importante de describir tanto las semejanzas como las diferencias entre culturas es recurrir a los valores subyacentes. Estos valores culturales son creencias esenciales y compartidas sobre cómo deberían ser las cosas o sobre cómo debería uno comportarse.” (Thomas e Inkson, 2007:50).

Se hace especial mención al modelo de Schein (1998) ya que permite integrar en un marco conceptual más amplio el Modelo de Desarrollo de Valores de

Hall-Tonna. Schein (1998) habla de tres niveles de cultura: producciones, valores y presunciones básicas.

Figura 8: Niveles de cultura y su interacción.



Fuente: Schein 1998:30.

En el nivel superficial tenemos las producciones. Es el nivel más visible, viene definido por el entorno físico y social. Dentro de este nivel están el espacio físico, la tecnología, el lenguaje, el arte... Son elementos fácilmente observables pero que muchas veces no son fácilmente interpretables, sobre todo por las personas que están dentro de esa cultura. Este nivel de la cultura se ve directamente influido por los valores que tenga la organización, lo que la lleva a expresarse de una manera u otra en función de esos valores, con lo cual producirá unos elementos y otros.

A continuación, están los valores que Hall (1995:21) define como “los ideales que dan significado a nuestras vidas, que se reflejan a través de las prioridades que elegimos y según las cuáles actuamos de manera consistente y repetida”. Los valores vienen influenciados por un lado por las producciones que

expresan la cultura misma, y por otro lado por las presunciones básicas que tiene la organización.

Para Hall “un valor surge como consecuencia de un proceso de apreciación, de estimación” (Ayerbe, 1995:49). El proceso a través del cuál surgen los valores le llama *Valoración* y lo define como “el proceso por el cual el Yo, respondiendo a variados entornos (personas, objetos...) toma postura y selecciona sus prioridades, expresadas a través de su comportamiento, en cada vía de búsqueda de significado y de realzamiento del desarrollo de la persona” (Ayerbe, 1995: 49). Las presunciones básicas y los valores que surgen de ellas, son consecuencia de la manera de responder que tiene la empresa a lo largo de su historia, y que le ha funcionado, ante distintos estímulos que el entorno les plantea.

Los valores, dentro del Modelo de Desarrollo de Hall-Tonna, pueden ser algo escogido que refleja en la manera en la que las personas se comportan ante su realidad, tal y como ellos la entiendan. Según Ayerbe (1995: 50) los valores deben ser:

- “Prioridades, es decir, algo que prima por encima de cualquier otra alternativa” (Benito et al. 2011:167).
- “Puestos en práctica, lo que hace referencia al hecho de que tiene que ser algo que luego tenga una plasmación en la vida, si no como decíamos antes el valor se quedaría en un mero ideal” (Benito et al. 2011:167).
- “Enriquecedores, la persona o la organización que comparta ese valor lo debe considerar beneficioso para ella” (Benito et al. 2011:167).

En lo más profundo de la cultura están las presunciones básicas. Son las “creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica de la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno” (Schein, 1998:23-24). Son el resultado de aplicar distintas soluciones que van funcionando como respuesta a distintos problemas.

Las distintas presunciones pertenecen a distintos niveles de profundidad donde las presunciones más superficiales abarcan las maneras correctas de hacer las cosas y las presunciones más profundas tratan sobre las metas últimas, sobre las cosas que hay que hacer. Dentro de estas presunciones Schein (1998:97-117) destaca cinco “presunciones subyacentes básicas en torno a las cuales se forman los paradigmas culturales”.

Figura 9: Presunciones básicas según Schein.

- La Humanidad en su relación con la Naturaleza.
- Naturaleza de la realidad, la verdad, el tiempo y el espacio.
- Naturaleza del género humano.
- Naturaleza de la actividad humana.
- Naturaleza de las relaciones humanas.

Fuente: Schein 1998: 97.

1. La Humanidad en su relación con la Naturaleza: esta presunción hace referencia a la manera que tiene la organización y la persona de relacionarse con su entorno. Esta relación puede ser de sometimiento o de buscar la armonía con ella.
2. La Naturaleza de la realidad, la verdad, el tiempo y el espacio: por un lado hace referencia a lo que la organización cree que es real y de la manera que según ella se alcanza el conocimiento. Según Schein se distinguen tres niveles de realidad:
 1. La realidad física externa: “Lo que se considera determinable empíricamente por medio de exámenes objetivos” (1998:100).
 2. La realidad social: “es todo aquello que los miembros de un grupo aceptan como materia de consenso” (1998:100).

3. La realidad individual: “es aquello que una persona dada ha aprendido de la experiencia y que por tanto constituye una verdad absoluta para esa persona” (1998:100).

Las presunciones sobre el tiempo hacen referencia a la relación de la organización con su pasado, presente y futuro. Por un lado se puede entender el tiempo como algo lineal que se puede compartimentar en distintos compromisos, pero siempre uno cada vez. También se puede entender el tiempo como un espacio definido por lo que llega a hacerse en vez de por el tiempo empleado y en el que cabe realizar varias cosas simultáneamente.

En cuanto a las presunciones sobre el espacio, hacen referencia a la manera de organizarse espacialmente tanto en relación con los objetos como a los demás miembros de la organización.

3. La Naturaleza del género humano: esta presunción hace referencia a lo que la organización entiende que es el ser humano. Según Schein (1998:108) esta presunción trata “sobre cuáles son nuestros instintos primordiales y sobre las conductas que deben ser consideradas inhumanas y, por extensión, causa de expulsión del grupo”
4. Naturaleza de la actividad humana: En este caso esta presunción hace referencia a la manera de actuar del ser humano, sería en cierta manera responder a la pregunta sobre cuál es el sentido de nuestra vida.
5. La Naturaleza de las relaciones humanas: se refiere a la manera en que las distintas personas tienen de relacionarse entre sí dentro, en este caso, de una organización. Esta presunción tiene que solucionar problemas acerca del poder, la influencia, la jerarquía, la intimidad y la relación entre iguales.

Schein (1998) llega a considerar que realmente la cultura es sinónimo de las presunciones básicas que tiene una empresa acerca de la realidad y según las cuales actúa en su día a día ante las diversas situaciones que se le presentan en su historia. En el siguiente apartado se profundiza en la importancia de los valores y su relación con la RSE.

3.2. CULTURA EMPRESARIAL, VALORES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

Desde el modelo de Schein (1998) es clara la conexión entre cultura y valores. La cultura se expresa en los valores prioritarios que tiene una empresa. “Deal y Kennedy (1982) demuestran la conexión entre las creencias, o los valores nucleares en una organización, con la cultura organizacional. Lawrence Miller (1984:xiii en Hall, 1995:187) lo expresa de la esta manera: ‘La aceptación de nuevos valores tiene el poder de crear nuevas culturas... Si nosotros creamos nuevas culturas dentro de nuestras corporaciones, nosotros debemos determinar con qué valores queremos construir estas culturas’ (Hall, 1995:187).

Según Thomas e Inkson, (2007) los valores son un elemento que nos puede permitir comparar distintas culturas de empresas o distintas subculturas. Son los elementos que pueden ser comunes o no entre las culturas. Los valores “son las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura corporativa. Los valores definen el ‘éxito’ en términos concretos para los empleados. [...]; Y establecen normas de realización en la organización. Todas las compañías de culturas vigorosas que investigamos tenían un rico y complejo sistema de valores compartidos por los empleados. Los gerentes de estas compañías hablaban abiertamente y sin turbación de estas creencias y no toleraban ninguna desviación de las normas establecidas en la compañía” (Thomas e Inkson, 2007:14-15). Los valores definen la identidad de las empresas, ya que “definen el ser y el hacer empresarial” (Xertatu, s/f) que hoy más que antes es una reflexión obligada por parte de empresas y empresarios ante las demandas de legitimidad social y el

impacto que éstas tienen en el sistema de valores empresariales y su identidad.

Al igual que los valores contribuyen a formar culturas organizacionales y son expresión de éstas, también conforman la visión de la realidad que tienen las personas y las empresas. Los valores surgen, entre otras formas, de un proceso de elección y respuesta ante los distintos desafíos a los que se enfrenta la persona o la empresa (van Marrewijk y Werre, 2003). Por lo tanto, al igual que afirma Frederick (1992), los valores son inherentes a la persona, y ayudan “a interpretar y evaluar el significado de las experiencias importantes de la vida” (1992:284). O en palabras de van Marrewijk y Were (2003:107) “los individuos y grupos desarrollan y aplican los valores y las estructuras de apoyo institucional con el fin de hacer frente a los retos que prevalecen”. En el caso de las empresas, los retos que implican las nuevas demandas de la sociedad les llevan a tener que redefinir su rol y suponen una sacudida a su sistema de valores ante el cuál deben parar a redefinir de nuevo su identidad y buscar un nuevo sistema de valores que sea congruente con la nueva realidad que viven (van Marrewijk y Werre, 2003).

Por tanto, dado que “la Responsabilidad Social normalmente comprende tres áreas: las responsabilidades medioambientales, sociales y económicas. En todas esas áreas debería haber un empate entre los valores corporativos, el discurso y las acciones” (Ketola, 2008:419). En el modelo de Hall se ve que valores, palabras y acciones están estrechamente vinculados, que los valores se reflejan “a través de las prioridades que elegimos y según las cuáles actuamos de manera consistente y repetida” (1995:21), lo que une estrechamente los valores con la toma de decisiones. Los valores que tenga la empresa marcarán, no sólo su visión de la realidad, sino también sus decisiones. Si la empresa quiere actuar de una manera socialmente responsable es necesario que desarrolle, si es que no los tiene, valores vinculados a la RSE. Sin embargo, muchas veces no se es consciente de los valores que se poseen, o los valores que se explicitan no son necesariamente los valores con los que se actúa realmente. Hall (1995) y Gentile (2010)

consideran que es importante que se expliciten los valores según los cuales se toman decisiones y se actúa en el día a día.

En esta tesis se analiza la relación entre discurso y valores, considerando que “diferentes tipos de valores llevan a diferentes tipos de discursos y acciones” (Ketola, 2008:429). Por tanto, estructurando la idea al revés, diferentes tipos de discursos llevarán a unos valores diferentes, donde se concluye lógicamente que aquellos textos o discursos referentes a la RSE llevarán implícitos una serie de valores que favorezcan una cultura de RSE. El Modelo de Desarrollo de Valores de Hall-Tonna permite identificar esos valores implícitos y que “son los mediadores entre nuestro mundo interior –nuestras esperanzas, ideales, sueños e imágenes - y el mundo externo y observable de cada día y el comportamiento humano. Nuestros valores están entre los dos mundos, y son una manera de entender ambos, nuestro mundo interior y nuestro comportamiento exterior” (Hall, 1995:35).

3.3. EL MODELO DE DESARROLLO DE VALORES DE HALL-TONNA

En los años 70, Brian P. Hall observó como las personas son capaces de tomar decisiones que, desde la lógica y los datos objetivos, resultan totalmente irracionales. Esta experiencia le llevó a preguntarse acerca del mecanismo de nuestros comportamientos y decisiones, lo que dio como resultado el modelo que se presenta a lo largo de este capítulo (Hall, 1995; 2000b).

Al buscar respuesta a cómo el ser humano toma sus decisiones, inevitablemente dio una respuesta a qué es el ser humano, presentando indirectamente una antropología propia. Es importante conocer qué es el ser humano para poder profundizar sobre su comportamiento y sobre cómo se puede utilizar dicho modelo para su desarrollo.

Uno de los rasgos fundamentales de la persona, es que se trata de un ser en tensión: la tensión que se da entre su ser único y su ser comunitario. Como recoge el autor, “cada persona es un todo único dentro del contexto de una interconectividad” (Hall, 1995:11). Implica que el ser humano tiene que saber

armonizar e integrar esa dualidad fundamental. Por un lado, el ser uno mismo, lo que le define y le da una identidad única que genera su aporte específico a la sociedad. Por otro, el hecho de formar parte e integrarse en un colectivo. El desarrollo de la persona es una constante búsqueda de ser uno mismo como parte de un nosotros, convirtiendo el entorno en un catalizador de la transformación personal, ya que ésta “está intrínsecamente conectada a la transformación organizacional, porque las personas son capaces de cambiar cuando encuentran un refuerzo positivo de las instituciones primarias de sus vidas –sus familias, sus escuelas y sus entornos laborales” (Hall, 1995:21).

Esa interrelación entre la transformación personal y la transformación organizacional nos lleva a otro rasgo del ser humano que es la integración. Es decir, el ser humano necesita unidad, necesita integrar sus tensiones, sus distintas dimensiones –laboral, profesional, personal, trascendental y familiar, entre otros–. Lo mismo que la naturaleza avanza hacia el equilibrio, el ser humano busca la integración y su desarrollo avanzará en la medida en que vayan integrando las distintas vivencias y dimensiones que tiene.

De lo anterior, se deduce que el ser humano se encuentra entre dos mundos, por así llamarlos. El mundo interior, de sus deseos, anhelos, sueños e identidad y el mundo exterior donde se mueve. Y en ese transitar entre esos dos mundos va buscando la manera de integrarlos y vivirse como unidad, donde “el desarrollo humano no es más que un proceso continuo de integraciones entre el mundo interior de la persona y el mundo exterior, hacia la armonía global” (Ayerbe, 1996:39). Ahí es donde entran en juego los valores. En palabras de Hall (1995:35), “los valores apuntan a una realidad más profunda del individuo y pueden darnos información sobre el crecimiento personal y espiritual. Los valores definen la manera en que cada uno de nosotros percibe el mundo. Por otro lado, los valores son la base de la manera en que cada uno de nosotros se comporta en el mundo exterior. Los valores median entre el mundo interior y exterior del ser humano, y nos posibilitan expresar externamente nuestras personalidades interiores a través de nuestras actividades diarias.”

Dentro del modelo de Hall-Tonna los valores “son los ideales que dan significado a nuestras vidas, que se reflejan a través de las prioridades que elegimos, y que llevamos a cabo consciente y repetidamente” (Hall, 1995:21). Esto quiere decir, que el ser humano es un ser libre con capacidad de elección, para la cuál necesita conocer las alternativas que tiene. Esa elección se concreta en nuestro comportamiento, en las acciones que realizamos, y que a su vez es reflejo de la visión del mundo que tiene el individuo.

Ese es otro rasgo del ser humano, la necesidad de dar sentido a su vida, a la realidad que le rodea, al mundo. Ese sentido que le da a la realidad, esa cosmovisión que genera, es traducida a través de los valores, en forma de prioridades que se manifiestan en el actuar diario. Sin embargo, esto no es un proceso estático, la persona no tiene una visión del mundo, ni unos valores que le ayudan a interpretarla, de una vez y para siempre. Antes se ha dicho que un rasgo humano es la necesidad de ir integrando el mundo interior y el exterior, pues bien, fruto de esa integración se van generando nuevas cosmovisiones que alteran los valores iniciales y obligan a la persona a reestructurar su escala de prioridades. Es decir, el ser humano es un ser en cambio, en permanente construcción de sí mismo, en permanente búsqueda de sentido y por tanto con capacidad para desarrollarse cada vez más, con capacidad para cambiar, para madurar. Ese cambio puede ser bidireccional, de manera que una nueva visión del mundo trae una reestructuración de valores, pero la adquisición de valores conlleva a su vez una nueva clave de interpretación de esa visión del mundo.

En conclusión, se puede decir que el ser humano es un ser libre en permanente búsqueda de sentido a su vida, que logra su desarrollo a partir del vivirse en tensión. Tensión entre su individualidad y su carácter social, que hace que la persona sea una misma a partir de la identidad que le da el grupo, y a la vez que desde su especificidad contribuya al desarrollo del grupo (Ayerbe, 1995; Hall, 2000b). Tensión entre su mundo interior y su mundo exterior, que le lleva a buscar el equilibrio mediante la integración de sus distintas dimensiones. Tensión entre el sustrato de valores compartidos con el grupo y los suyos personales. Ese sustrato compartido le hace lograr un

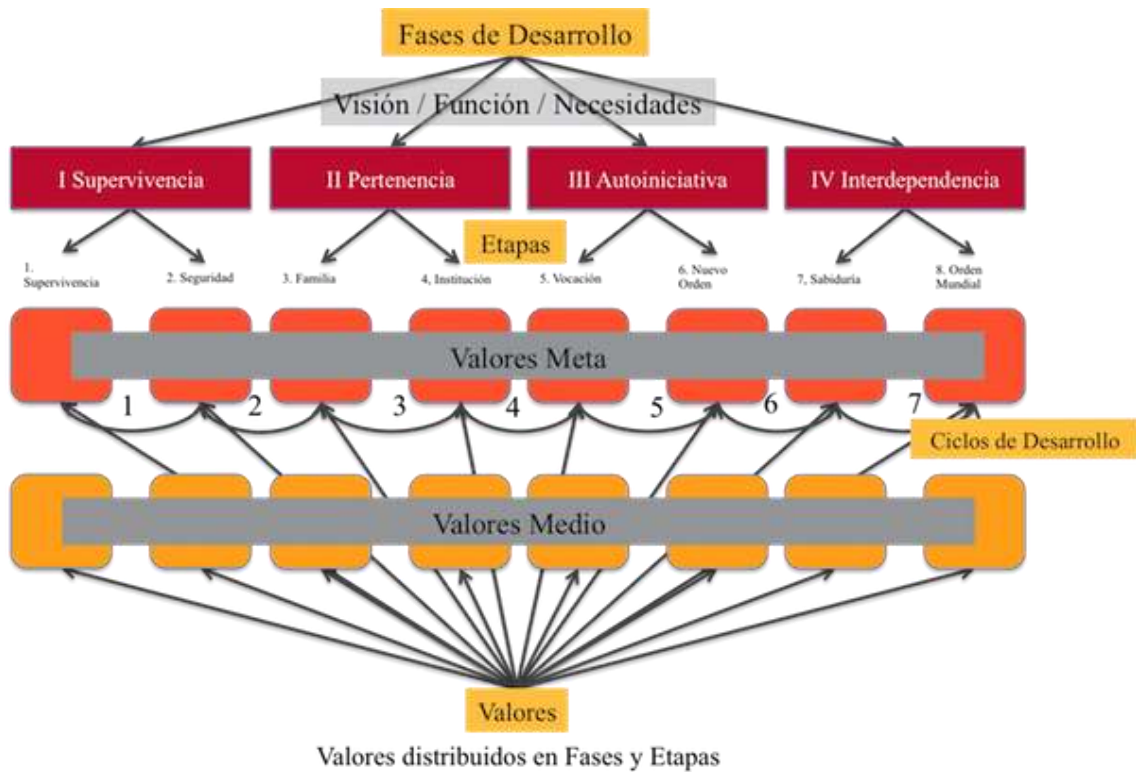
equilibrio, al tiempo que la confrontación con sus valores personales le cambian la lente con la que mira el mundo y le obligan a buscar un nuevo equilibrio.

La clave de bóveda de este obra, que es el ser humano, son los valores, ya que dependiendo del conjunto de valores que se vivan va a cambiar la visión del mundo y va a situar al ser humano en una fase de desarrollo u otra. Los valores son las lentes a través de las cuales se interpreta la realidad y dependiendo de cómo se interpreta es como se responde frente a ella (Hall, 1995). Los valores son el eje en torno al cual gira todo el modelo de desarrollo de Brian P. Hall.

3.4. ELEMENTOS DEL MODELO DE DESARROLLO DE VALORES DE HALL-TONNA

El Modelo de Desarrollo de Valores de Hall-Tonna lo componen diversos elementos, que teniendo como central los valores ayudan a comprenderlos y clasificarlos. En la Figura 10 se presentan gráficamente estos elementos de los que se habla en este apartado.

Figura 10: Elementos constitutivos del Modelo Hall-Tonna.



Fuente: Alda (2000: 309)

3.4.1. Elemento central: Los Valores

Los profesores Brian P. Hall y Benjamín Tonna diseñaron un modelo que permite identificar en un mapa los valores²⁰ tanto de individuos como de organizaciones. Dicho modelo es fruto “de veinte años de investigación sobre la relación de los valores con el desarrollo humano y de las organizaciones” (Elexpuru y Medrano 2002:46), lo que convierte a los valores en el núcleo central del desarrollo humano individual y colectivo (Hall, 2000b).

Recordando la definición de valores, éstos “son los ideales que dan significado a nuestras vidas, que se reflejan a través de las prioridades que elegimos, y

²⁰ Véase Anexo IV: Listado y definiciones estándar de los valores del inventario de Hall-Tonna y Anexo V: Mapa de Valores de Modelo de Desarrollo de Brian P. Hall.

que llevamos a cabo consciente y repetidamente” (Hall, 1995:21). Como se afirma en el apartado 3.3., los valores son la clave de bóveda entre el mundo interior de la persona y el mundo exterior.

A lo largo de sus investigaciones, los autores identificaron un conjunto de 125 valores universales, que trascienden las culturas y el género y que son clasificados en dos categorías: Valores Meta y Valores Medio (Elexpuru y Medrano, 2002). Los Valores Meta marcan metas a largo plazo y, aunque sólo pueden iniciarse en la fase de desarrollo que corresponden, una vez que la persona los ha experimentado estos permanecen a lo largo de toda la vida (Ayerbe, 1995; Hall, 2000b; Alda, 2010). Los Valores Meta “perduran a lo largo de todo el proceso, de tal forma, que incluso cuando la persona que los haya experimentado se encuentre en una Fase más avanzada de la que corresponde a ese valor, éste no habrá desaparecido” (Ayerbe, 1995:67). Otra característica de los Valores Meta es que son valores dinámicos que evolucionan en versiones más sofisticadas, es decir, un Valor Meta de Fase 4 es la evolución o complejización de algún Valor Meta de Fases anteriores (Bunes, 2012). En palabras de Hall (2000b: 61) “...los Valores Meta forman valores similares en diferentes Etapas, lentamente se extienden y trascienden el significado del valor original según crecemos y maduramos a través del tiempo”. Esa evolución de los valores a lo largo de la Fases y Etapas forman distintos recorridos o rutas de Valores Metas apoyados en Valores Medios, que impactan en distintas áreas de desarrollo personal u organizacional.

Por su parte, los Valores Medio son instrumentos para la actualización, en sentido aristotélico, de los Valores Meta en las distintas etapas de desarrollo. Son más limitados e intercambiables de cara a apoyar los distintos Valores Meta y al contrario que éstos, los Valores Medio no permanecen una vez que la persona ha avanzado a otra fase de desarrollo (Hall, 2000b).

Los Valores Medio están asociados a un conjunto de habilidades (de tipo instrumental, interpersonales, imaginativas y sistémicas). Según la persona se va desarrollando, va adquiriendo nuevas habilidades que le permiten alcanzar

nuevos Valores Meta, que “cambian en complejidad y calidad. Esos nuevos Valores Meta enriquecen las versiones de los viejos valores” (Hall, 1995:45).

3.4.2. El proceso de desarrollo

El Modelo de Valores de Hall-Tonna es un modelo de desarrollo humano. El ser humano busca avanzar de un Yo centrado en sí mismo y desintegrado, a una armonía entre su ser individual, su interioridad y el exterior, el mundo, las relaciones interpersonales entendidas en un sentido holístico y global.

En ese recorrido hay una serie de fuerzas que le ayudan a avanzar dándole energía. Estas fuerzas son:

- La búsqueda de *sentido* a la vida: Es uno de los motores del ser humano, y lo que le impulsa muchas veces a avanzar incluso en las peores situaciones, tal y como lo recoge Frankl (1991). De siempre el ser humano busca dar respuesta al porqué de su existencia y que esa respuesta sea coherente. “En última instancia, vivir significa asumir la responsabilidad de encontrar la respuesta correcta a las cuestiones que la existencia nos plantea, cumplir con las obligaciones que la vida nos asigna a cada uno en cada instante particular” Frankl (1991: 81-82).
- Lograr unas *relaciones* plenas: el ser humano vive en tensión entre su ser individual y su ser social. El desarrollo consiste en la integración de esa dialéctica. Las relaciones abarcan tres ámbitos: el mundo, otras personas y lo trascendente. “Dando respuesta a cada una de ellas la persona camina en busca de tres grandes fines correspondientes: la Convivencia, la Intimidad y la Unión.” (Ayerbe, 1995:32)
- El deseo de *crear*: la última fuerza que contribuye a avanzar tiene que ver con la búsqueda de como contribuir a su entorno, cuál es el papel que debe desempeñar y como desempeñarlo. “Cada persona, consciente de su potencial de actividad, busca su Significado y su

plenitud en las Relaciones con el entorno a través de la realización de una Función: ¿qué debe hacer? ¿cómo debe actuar?” (Ayerbe, 1995:32)

Esas tres fuerzas son los hilos de una madeja enredada que según se va avanzando en el desarrollo personal va dando forma a una urdimbre responsable y solidaria. Sin embargo, ese proceso no es algo rápido, automático, ni que se dé a saltos. La persona evoluciona de una manera lenta y constante, donde es necesario asentar bien las bases, es decir, actualizar bien los valores de las primeras fases de desarrollo, para poder avanzar a otros valores y estadios superiores en desarrollo.

Tal como recoge Ayerbe (1995:114), “el camino a recorrer hasta la Consciencia no es rectilíneo, ni de avance continuo y necesario. [...] es un avance en espiral. Se trata de un movimiento de avance, con retroceso envolvente y nuevo avance. Es, como vamos a ver, un movimiento de Traslación y de Integración”.

El movimiento de ‘Traslación’ es la imagen para expresar el avance de la persona a lo largo del modelo. En un determinado momento, una persona tiene un determinado conjunto de valores, que lo sitúan en una determinada fase de desarrollo, con una determinada visión del mundo. Una vez actualizados esos Valores Meta de la Fase en la que se encuentra la persona, el contacto con experiencias nuevas y la adquisición de habilidades nuevas, le genera una cierta insatisfacción con la Visión del mundo que posee. En ese punto, con la ayuda de la imaginación, busca nuevas respuestas al sentido de la vida y a su papel en el mundo. Lo que le lleva a integrar nuevos valores que renuevan su visión del mundo y se inicia de nuevo el proceso, dando lugar al desarrollo.

Hay que advertir, que lo mismo que se puede dar un desarrollo, también se puede dar una involución en el proceso. El desarrollo se producirá si se dan unas condiciones favorables para ello, que consisten en:

- Los *valores*: debe tener integrados y asentados los Valores Meta de la fase en la que se encuentran y los Valores Meta de fases anteriores.

- Las *capacidades*: los valores son actualizados e integrados mediante el desarrollo de determinadas habilidades (Instrumentales, Interpersonales, Imaginativas y Sistémicas). Poseer un mínimo de habilidades de los cuatro tipos es necesario para que se den unas condiciones favorables.
- Las *dialécticas*: los valores no funcionan solos, sino que se explican por las diferentes interrelaciones entre ellos. Esas interrelaciones son las dialécticas, que se dan entre los Valores Meta y los Valores Medio. Para poder avanzar es necesaria que esas dialécticas sean las adecuadas.
- El *tiempo*: otra de las dicotomías humanas es entre el tiempo dedicado a la interioridad y el tiempo dedicado a la actividad: el ‘Ser’ y el ‘Hacer’. Es necesario que haya un equilibrio entre esos dos extremos.
- Las *relaciones*: hay que buscar el equilibrio entre el Yo y los Otros, de manera que ninguno de los dos se imponga sobre el otro.

Por otro lado, junto esa ‘Traslación’ está la ‘Integración’, la cual se da entre:

- Los valores propios.
- Los valores y capacidades de la fase en la que se encuentra la persona, para desde ahí poder avanzar.
- Los valores y capacidades de la siguiente fase, ya que es su integración con la “imaginación avanzada la que le da fuerza y la orientación del desarrollo” (Ayerbe, 1995:116).

La Integración de la persona, su Ser más íntimo, con los valores que posee y con su entorno es imprescindible para que pueda darse el movimiento de Traslación. “Si el movimiento de Traslación es el que lleva de un Ciclo a otro, el de Integración es un movimiento envolvente dentro de cada Ciclo al que se

accede” (Ayerbe, 1995:116). Desde esa Integración de los valores y las capacidades del ciclo en que está el individuo es lo que le permite poner su imaginación en metas más altas, es decir, en Fases avanzadas de desarrollo. Partiendo de lo que se es y de la imagen que se puede tener de uno mismo, se puede imaginar la imagen que se querría tener basándose en los valores y capacidades del siguiente ciclo.

Por tanto, el desarrollo es un proceso continuo de Integración y Traslación. La persona se mueve a un estadio, donde necesita integrar su nueva realidad, para desde esa integración trasladarse a fases más avanzadas, mediante la imaginación de otros valores, otras expectativas, otras respuestas al sentido de la vida y su papel en ella.

El desarrollo según el Modelo de Hall-Tonna se plasma en un mapa de valores²¹ donde se presentan los valores actuantes en la vida, reduciendo los 125 valores universales, a aproximadamente unos 20 valores que son las verdaderas fuerzas que están dando sentido a los comportamientos. Esos valores personales, se clasifican entonces en tres categorías (Benito et al., 2011):

- **Valores de Elección:** son los valores con los que la persona está actuando en su día a día (área central) y le sitúa en unas etapas concretas dentro del Mapa de Valores. Estos valores, se manifiestan en las acciones y decisiones que se toman en el presente.
- **Valores de Acción:** Algunos de los valores que la persona posee corresponden a etapas anteriores a los Valores de Elección. Representan aspectos más frágiles de la vida. En necesario prestarles atención, ya que atienden necesidades básicas que si se descuidan ponen en peligro el equilibrio alcanzado.

²¹ Véase Anexo V: Mapa de Valores de Modelo de Desarrollo de Brian P. Hall.

- **Valores de Visión:** Los Valores de Visión se encuentran situados en las etapas posteriores a los Valores de Elección. Representan el futuro, hacia lo que la persona se siente impulsada a avanzar. Al estar más allá del nivel presente de desarrollo, se convierten en valores aspiracionales que funcionan como motor para el desarrollo y la motivación de la persona que está tratando de avanzar.

Estas tres categorías de valores actúan en el momento actual, otorgándole sentido y significado.

3.4.3. Las Fases de Desarrollo: Cuatro visiones del mundo

Los valores se distribuyen a lo largo del mapa de valores en cuatro fases de desarrollo de la consciencia, entendiendo ésta como la búsqueda por parte de la persona de “la realización de su propio papel ontológico, dejando de ser objeto para convertirse en sujeto, y como tal actor y consciente” (Ayerbe, 1995:26). Cada una de las fases tiene un conjunto de Valores Meta y Medio propios, que son los que determinan la manera en que el individuo percibe la realidad, la manera en que se relaciona con ella y las necesidades que busca satisfacer (Ayerbe, 1995; Hall, 1995, 2000b; Elexpuru y Medrano, 2002; Alda, R. F., 2010; Bunes, 2012). “La visión del mundo de cada persona está asociada a un conjunto específico de valores, y este conjunto de valores no es sólo seleccionado por uno mismo pero llega a través de nuestras experiencias individuales e incluso a través de la era en la que vivimos” (Hall, 1995: 43).

Es importante conocer cada una de esas fases y la visión del mundo que corresponde con ellas por dos razones. La primera es porque en función de dicha visión es como la persona entiende el trabajo, la ética o la responsabilidad, entre otros aspectos. La segunda, porque a través del conocimiento y la comprensión de las fases y los valores que cada una de ellas comprenden es como el ser humano puede desarrollarse (Hall, 2000b).

En los siguientes apartados se describe cada una de las fases de desarrollo. Posteriormente se explicarán las etapas (3.4.4.) y los ciclos (3.4.5.).

3.4.3.1. Fase I: Supervivencia

En esta fase comienza el desarrollo de la persona, es su punto de inicio. “Lo que estamos viendo en el nacimiento de un individuo es el nacimiento de una conciencia dinámica llena de energía dentro de cada uno de nosotros que se llama ‘Uno mismo²²’” (Hall, 2000b:59).

Los valores²³ que se sitúan en esta fase son:

Tabla 11: Valores de la Fase I: Supervivencia.

	Etapa A ²⁴	Etapa B
Valores Meta	<ul style="list-style-type: none"> • Interés personal / Control • Auto preservación • Maravilla/Asombro/ Destino 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad • Deleite físico
Valores Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Comida/Asombro/Vivienda • Función física • Seguridad/Supervivencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Afecto físico • Placer sensorial/Sexualidad • Economía/Beneficios • Maravilla/Curiosidad • Propiedad/Control • Territorio/Seguridad

Fuente: Elaboración propia.

Estos valores forman una visión del mundo, amenazante y hostil. La persona que se sitúa en esta fase, se siente indefensa, amenazada, y por tanto su prioridad es ella misma y su seguridad física, así como la consecución de unas condiciones mínimas necesarias, como alimento y vivienda (Ayerbe, 1995; Hall, 1976, 1995; 2000a; 2003a; 2003b; 2004; Elxpuru y Medrano, 2002; Alda, 2010; Bunes, 2012). La persona se siente sin las capacidades necesarias para

²² Hall usa el término ‘Self’ que aquí se ha traducido por ‘Uno mismo’ que viene a ser esa parte de la conciencia más profunda del ser humano que le da su individualidad y le distingue de otros. En Hall (2000b) se puede ampliar la concepción del autor del término “Self” .

²³ Véase el Anexo IV para conocer las definiciones de cada valor.

²⁴ En el punto 3.4.3. se explica en que consiste la Etapa A y la Etapa B.

desenvolverse en el entorno y por tanto siente que su vida viene marcada por ese entorno y que lo único que puede hacer es sobrevivir.

Es una fase donde prima el egoísmo, la persona es ella y sus necesidades. “La vida entonces comienza literalmente en la Fase I y consiste en averiguar como debemos adaptarnos para sobrevivir, luego para vivir y finalmente para crear un mundo mejor para otros” (Hall, 1995:48). Esta visión del mundo como un entorno desconocido y amenazante, del cual yo no puedo tener el control, también lleva a la idea de que si no tengo control de él tampoco tengo responsabilidad sobre él.

Como contraparte, el aspecto positivo, es que de esta fase sólo podemos salir avanzando, progresando. Hay un mundo de oportunidades para que la persona pueda desarrollarse. El valor Fantasía/Imaginación de la Fase II, permite visualizar hacia donde avanzar, la persona puede ir imaginando escenarios nuevos y trabajar para crearlos.

3.4.3.2. **Fase II: Pertenencia**

Avanzando en el desarrollo llegamos a la Fase II, caracterizada por valores relacionados con la pertenencia a distintos grupos sociales (familia, amigos, trabajo...). “Claramente en esta Fase las preocupaciones primarias se han movido más allá de la supervivencia individual, tomando una perspectiva social. Esto viene a decir que el punto de vista del otro está empezando a ser considerado” (Hall, 2000b:71). Los valores que forman esta etapa se pueden ver en la tabla 2, el valor definitorio es la Pertenencia:

Tabla 12: Valores de la Fase II:Pertenencia.

	Etapa A	Etapa B
Valores Meta	<ul style="list-style-type: none"> • Familia/Pertenecer • Fantasía/Juego • Autoestima 	<ul style="list-style-type: none"> • Creencia/Filosofía • Competencia/Confianza • Juego/Diversión • Trabajo/Labor

Valores Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Ser querido • Amistad/Pertenecer • Apoyo semejantes • Cuidar/Criar • Cortesía/Hospitalidad • Perseverancia/Paciencia • Control/Orden/Disciplina • Equilibrio • Obediencia/Deber • Derechos/Respeto • Destreza/Coordinación • Tradición • Afirmación social • Prestigio/Imagen 	<ul style="list-style-type: none"> • Logro/Éxito • Competitividad • Eficacia/Planificación • Productividad • Administración/Control • Economía/Éxito • Gerencia • Comunicación/Información • Jerarquía/Orden • Pertenencia/Institución • Responsabilidad • Unidad/Uniformidad • Patriotismo/Institución • Lealtad/Fidelidad • Honra • Artesanía/Arte/Oficio • Productividad • Tecnología/Ciencia • Diseño/Modelo/Orden • Ley/Regla • Regla/Responsabilidad • Deber/Obligación
---------------	--	---

Fuente: Elaboración propia.

En esta fase la persona se da cuenta de que aparte de él, hay otras personas en el mundo. El mundo sigue siendo un problema, una misterio, pero del que sólo se puede avanzar y adaptarse, si se es capaz de adaptarse al grupo (Hall, 1976, 1995; 2000a; 2003a; 2003b; 2004; Elexpuru y Medrano, 2002; Alda, 2010; Bunes 2012).

El mundo se entiende como un todo mecanicista, estructurado, ordenado, donde el orden y la estructura vienen marcadas por las normas sociales, la jerarquía, las leyes. La persona busca la adaptación social a través del cumplimiento de esas leyes que a imitación de las leyes físicas, sirven para ordenar el mundo social y personal del individuo. De esta manera “cuando las

leyes son respetadas y cumplidas, la vida es estable y segura en el mundo físico, y por extensión, el mundo social va bien” (Hall, 1995:52).

El valor clave de esta fase, por la importancia que tiene dentro de la misma y en el desarrollo futuro de la persona, es el de la Autoestima, entendida ésta como “sentirse y saberse valorado por aquellos a quienes uno respeta y estima” (Molinar, 2008:316).

Ciertamente para poder llegar a esta fase, es necesario que los valores de la Fase I se hayan asentado, que haya una estabilidad que permita avanzar hacia delante.

En esta fase la necesidad que se busca cubrir es la de pertenencia, pero también la de ser útil. “Cuando percibimos el mundo como establecido y controlado por otros, debemos adaptarnos y jugar según las reglas comúnmente aceptadas. Para hacernos participantes útiles en este mundo debemos contribuir de un modo productivo al bienestar de la sociedad” (Hall, 1995:54). El trabajo es la manera en que la persona considera que aporta algo al bienestar social, y por tanto la manera en la que se gana el derecho a formar parte de esa sociedad, de esa familia y de ese mundo (Hall, 2000b; Bunes, 2012).

3.4.3.3. **Fase III: Autoiniciativa**

En esta fase, la persona comienza a buscar su autonomía, y donde el valor que define esta fase es la auto iniciativa (Hall, 1976, 1995; 2000a; 2003a; 2003b; 2004). El ser humano, busca significarse dentro del grupo, “se desarrolla un sentido de independencia (interdependencia) sobre uno mismo como algo separado de la familia y de otros grupos importantes” (Bunes, 2012: 102). Los valores característicos de esta fase son:

Tabla 13: Valores de la Fase III: Autoiniciativa.

	Etapa A	Etapa B
Valores Meta	<ul style="list-style-type: none"> • Igualdad/Liberación • Integración/Plenitud • Vida/Autorrealización • Servicio/Vocación 	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción/Nuevo Orden • Dignidad Humana • Arte/Belleza • Rito/Comunicación • Ser uno mismo • Conocimiento/Descubrimiento/Perspicacia • Contemplación Ascetismo • Presencia/Convivir • Fe/Riesgo/Visión
Valores Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Independencia • Decisión/Iniciación • Autoafirmación/Franqueza • Congruencia • Empatía • Compartir/Escuchar/Confiar • Generosidad/Servicio • Ley/Guía • Obediencia Mutua • Equidad/Derechos • Autoridad personal/Honestidad • Expresividad/Libertad/Alegría • Adaptabilidad/Flexibilidad • Salud/Curación/Armonía • Relajación • Limitación/Aceptación • Búsqueda/Significado/Esperanza • Evaluación/Sistema propio 	<ul style="list-style-type: none"> • Justicia/Orden social • Responsabilidad mutua • Ética/Responsabilidad • Unidad/Diversidad • Comunidad/Apoyo • Cooperación/Complementariedad • Distanciamiento/Soledad • Simplicidad/Diversión • Corporación/Nuevo orden • Crecimiento/Expansión • Misión/Objetivos • Colaboración • Discernimiento • Educación/Conocimiento/Intuición • Creatividad • Innovación/Progreso • Investigación/Conocimiento • Intimidad • Ocio/Tiempo Libre • Limitación/Celebración

Fuente: Elaboración propia.

En esta fase, la persona ya no ve el mundo como algo amenazante, sino que lo considera como un proyecto en el que puede contribuir, y un mundo que no le viene dado, sino que aún está por construir (Hall, 1976, 1995; 2000a; 2003a; 2003b; 2004; Elexpuru y Medrano, 2002; Alda, 2010; Bunes 2012). El ser humano empieza a tomar conciencia de sí, comienza a sentirse único y diferente a los demás, pero esa diferencia ya no es algo que le excluya del grupo, sino que al contrario, es algo que le permite contribuir y formar su propia identidad. El grupo sigue siendo importante, pero ahora las reglas, las normas... vienen marcadas por el sujeto, por una conciencia propia e interna que se ha ido formando en el proceso de madurez, y éste es un cambio significativo en el desarrollo de la persona (Hall, 1995, 2000b; Elexpuru y Medrano, 2002; Alda, 2010; Bunes 2012). “Los Valores Meta de esta fase, ponen el acento en la asertividad, la independencia o las leyes como guía, frente a la Fase II donde el valor ley era visto como norma” (Hall, 1995:55).

Es una fase, donde a la vez que se va formando la identidad personal se busca la independencia. Por primera vez la persona ve que hay otros puntos de vista y otras formas de ver la realidad, e intenta conocerlas y buscar “la verdad y la justicia que trasciende al individuo” (Hall, 1995:58).

3.4.3.4. **Fase IV: Interdependencia**

En esta fase el mundo ya no es visto como una amenaza ni tampoco como un simple proyecto en el que aportar algo de manera aislada. El valor predominante que engloba esta fase es la Interdependencia, y junto a él están los siguientes:

Tabla 14: Valores de la Fase IV: Interdependencia.

	Etapa A	Etapa B
Valores Meta	<ul style="list-style-type: none"> • Intimidad/Soledad • Verdad/Sabiduría 	<ul style="list-style-type: none"> • Ecoridad • Armonía global

Valores Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Palabra • Profecía/Visión • Trascendencia • Comunidad/Personalista • Sinergia • Interdependencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología social • Macroeconomía • Justicia Mundial • Derechos Humanos
---------------	---	--

Fuente: Elaboración propia.

El mundo es percibido ahora, al igual que en la Fase I, como un misterio. La diferencia está en que, así como en la Fase I ese misterio nos amenaza y es hostil, en la Fase IV convierte al mundo en algo asombroso y místico, que debe ser cuidado desde una perspectiva y una conciencia global (Hall, 1976, 1995; 2000a; 2003a; 2003b; 2004; Elexpuru y Medrano, 2002; Alda, 2010; Bunes 2012). El mundo es una obra incompleta, de ahí parte del misterio, que necesita de la colaboración de todos para construirse continuamente, la persona ya no piensa como “uno mismo” sino en un “nosotros mismos” que representa la humanidad como un Ser colectivo (Hall, 2000b). “El mundo es un trabajo sin terminar, una obra incompleta. Su condición presente no es casi tan importante como su potencial futuro” Hall (1995:60).

Sin embargo, esa obra incompleta no se puede completar con el trabajo de una persona sola, es necesaria la colaboración, construir un mundo mejor entre todos. Al alcanzar este nivel de desarrollo la persona ha dejado su yo egoísta de la Fase I para llegar a un nosotros interdependiente.

Por último, en esta fase la persona alcanza el equilibrio entre su ser interior y el mundo exterior. Al llegar a esta fase, logra equilibrar las tensiones humanas a las que tiene que hacer frente.

En la Tabla 15 se presenta un resumen de las cuatro fases de desarrollo.

Tabla 15: Resumen de las Fases de Desarrollo en el Modelo Hall-Tonna

	FASE I SUPERVIVENCIA	FASE II PERTENENCIA	FASE III INICIATIVA	FASE IV INTERDEPENDENCIA
Visión del Mundo	Es un misterio sobre el que no tengo control	Es un problema al que tengo que enfrentarme	Es un proyecto en el cual debo participar	Es un misterio por el cual nos tenemos que preocupar

Función del individuo en el mundo	La persona se encuentra en medio de un mundo extraño y opresor	La persona busca pertenecer a un ambiente significativo y ser aprobado por otros y por su éxito	La persona actúa creativamente, con consciencia e independencia	La persona actúa con otros para mejorar la calidad de vida a nivel global
Necesidades humanas que se buscan satisfacer	Necesidades psicológicas: alimentación, abrigo, vivienda	Necesidades sociales: aceptación, aprobación, logro	Realización personal: sentido, creatividad, visión	Comunidad mundial: armonía por la acción comunitaria

Fuente: Alda (2000:317)

3.4.4. Etapas de Desarrollo

Se puede observar en las tablas de los valores de cada fase, que éstas se subdividen a su vez en dos etapas: Etapa A y Etapa B. Esta subdivisión da origen a 8 etapas de desarrollo. Las Etapas A (Impares) reflejan valores personales, que afectan al individuo en su desarrollo personal. En contraposición, la Etapa B (Pares) representa los valores que afectan a la persona en cuanto a ser social y su necesidad de integración en un colectivo (familia, amigos, empresa...). Ambas etapas son expresión de la tensión del ser humano entre su “Uno mismo” y su ser social.

Tabla 16: Fases y Etapas de Desarrollo

FASE I SUPERVIVENCIA		FASE II PERTENENCIA		FASE III INICIATIVA		FASE IV INTERDEPENDENCIA	
Etapa 1 Supervivencia	Etapa 2 Seguridad	Etapa 3 Familia	Etapa 4 Institución	Etapa 5 Vocación	Etapa 6 Nuevo Orden	Etapa 7 Sabiduría	Etapa 8 Orden Mundial
Individual	Institucional	Individual	Institucional	Individual	Institucional	Individual	Institucional

Fuente: Alda (2010:317)

Al igual que las fases transmiten una visión del mundo específica y marcada por los valores dominantes, las distintas etapas aportan matices a esas visiones del mundo y sobre todo a como la persona se sitúa en ellas. En total son ocho etapas que son descritas a continuación:

1. Etapa 1: Supervivencia

Primera etapa de la Fase I. La visión del mundo es de algo hostil, desconocido. La persona busca lo primero de todo satisfacer sus necesidades físicas básicas: comida, vivienda, alimento. El ser humano vive a la defensiva de todo aquello que le pueda atacar o amenazar.

2. Etapa 2: Seguridad

En esta segunda etapa, se sigue buscando satisfacer las mismas necesidades que antes, pero ya no es tanto por sobrevivir, como por garantizar una estabilidad y una seguridad. Se pretende lograr las condiciones para tener aseguradas esas necesidades a lo largo del tiempo. Se buscan los beneficios económicos, a través de los cuales adquirir propiedades y garantizar el alimento. Junto a éstas aparecen también las necesidades emocionales.

3. Etapa 3: Familia

Una vez satisfechas las necesidades físicas, aparecen las necesidades de pertenencia. Se prima la pertenencia a los grupos sociales básicos, empezando por la familia, como principal grupo (Bunes, 2012). A través de la familia se busca fortalecer la autoestima, sentirse valorado, respetado y apoyado por las personas cercanas.

4. Etapa 4: Institución

Es el siguiente paso, una vez que la persona se siente integrada en una familia, en un grupo social. Esa necesidad de integración se extiende a otros grupos sociales con los que la persona se relacionan, entre ellos la empresa. Para lograr esa integración se busca demostrar la valía personal y la fidelidad a la institución mediante el acatamiento y sometimiento a las normas y reglas de la institución.

5. Etapa 5: Vocación

Si la autoestima se forja bien en las etapas anteriores, la persona empieza a buscar su sitio en la sociedad, en el mundo. Busca dar respuesta a cuál es su misión en la vida. Esa vocación se busca a través de las cualidades y habilidades que se poseen, para poder contribuir a favor de la sociedad.

6. Etapa 6: Nuevo orden

Esa contribución a favor de la sociedad se concreta en explorar la forma de mejorar las instituciones a las que se pertenece. A la vez, la persona se da cuenta de que no lo va a lograr en soledad y por tanto se buscan nuevas formas de colaboración, a la vez que se comparte la responsabilidad.

7. Etapa 7: Sabiduría

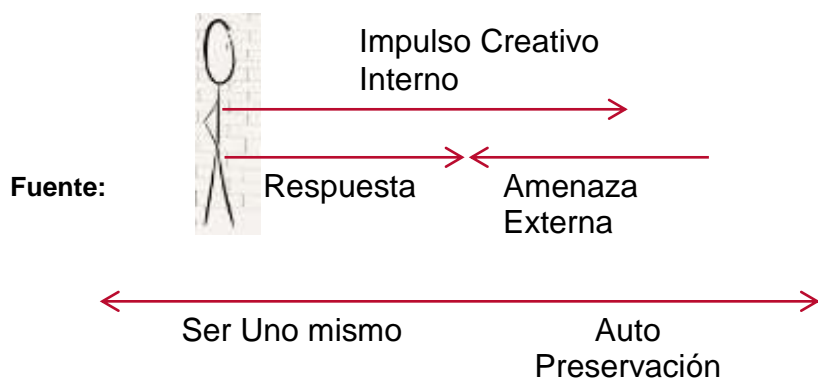
Esta etapa se sitúa en la última fase del modelo de desarrollo. El ser humano se hace más consciente de su realidad y empieza a buscar otras respuestas. Entre ellas, comienza a descubrir que hay algo más que nos trasciende y que nos da “un nuevo nivel de significado y conocimiento de la verdad” (Molinar, 2008:90). Esa sabiduría, que se busca mediante la armonía interior y la elevación del ser hacia la trascendencia, da una nueva visión de qué es el ser humano, aporta una visión sistémica del mundo y de las interrelaciones entre las personas y la realidad.

8. Etapa 8: Orden mundial

Es la última etapa de todas. El proceso que lleva a la persona hasta aquí, le hace querer contribuir a un nivel global. No se conforma con mejorar sólo las instituciones de las que forma parte. Se busca una contribución al equilibrio ecológico y a la creación de un nuevo orden mundial que sea más justo y favorezca el desarrollo humano.

El desarrollo humano, a lo largo del modelo, es como una espiral y se da como consecuencia de la integración y desintegración de los valores que se poseen con los valores de las etapas contiguas. Como vemos en la figura 11, “El desarrollo humano es, entonces, una constante tensión entre la voluntad de relacionarse creativamente con el mundo y la necesidad de preservarse uno mismo” (Hall, 2000b: 59). Una vez que se vive esa tensión y se avanza a través de ella, se da un proceso de desarrollo, en el caso de integrar valores de etapas más avanzadas. Por contra, se dará un proceso de retroceso si se dejan valores actuales por integrar otras de etapas ya superadas.

Figura 11: Auto preservación y crecimiento



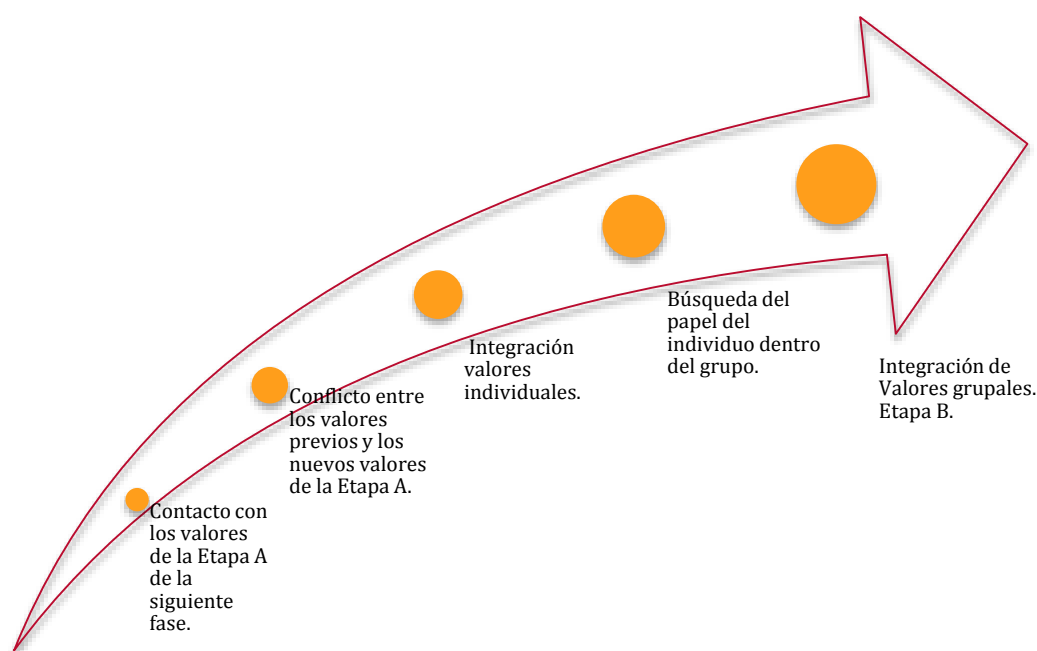
Elaboración propia a partir de Hall (2000b: 58) y Macarro (2010)

La persona que está viviendo una serie de valores, va entrando en contacto con valores de etapas contiguas, fruto de las experiencias que vive y/o de un proceso natural de madurez, que le hacen cuestionarse los valores y la visión del mundo que tiene en ese momento.

En un primer momento la persona actúa de manera reaccionaria, defendiéndose de lo que vive como una amenaza. En esa etapa de reacción, la orientación es individualista (Hall, 2000b). Posteriormente se da un segundo momento, en el que la persona se halla cómoda en la nueva etapa y ha sabido integrar los nuevos valores con su identidad. Esto le permite ver la manera de

integrarse en el grupo e ir apreciando los valores grupales de la siguiente etapa, lo que contribuye al desarrollo de la persona. Aplicado eso al modelo de valores, vemos en la figura 8 como se da ese avance por fases y etapas.

Figura 12: Evolución de la persona por Etapas



Fuente: Elaboración propia.

3.4.5. Ciclos de Desarrollo

La combinación de dos etapas contiguas de una misma o de distintas fases se denomina Ciclo de Desarrollo. Cuatro de ellos corresponden con las fases anteriormente mencionadas, quedando entonces sólo tres más que son resultado de la combinación de dos etapas contiguas de distintas fases. Los valores de estos ciclos proporcionan visiones del mundo mucho más provisionales, menos sólidas e incluso confusas. Los siete ciclos se presentan esquemáticamente en la tabla 17:

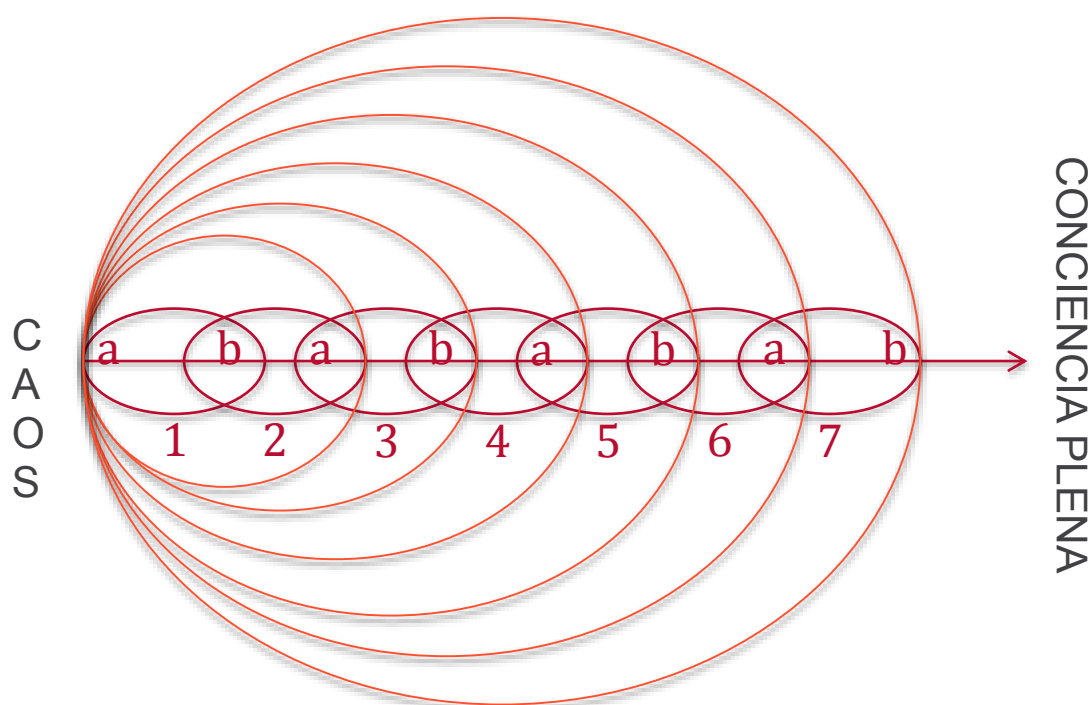
Tabla 17: Ciclos de desarrollo

Ciclos de Desarrollo							
FASE I		FASE II		FASE III		FASE IV	
Etapa IA	Etapa IB	Etapa IIA	Etapa IIB	Etapa IIIA	Etapa IIIB	Etapa IVA	Etapa IVB
Ciclo 1: Supervivencia-Seguridad		Ciclo 3: Familia-Institución		Ciclo 5: Iniciativa Personal-Nuevo Orden		Ciclo 7: Sabiduría-Orden Mundial	
Personal/Institucional		Personal/Institucional		Personal/Institucional		Personal/Institucional	
Ciclo 2: Seguridad-Familia			Ciclo 4: Institución-Iniciativa Personal		Ciclo 6: Nuevo Orden Sabiduría		
Institucional/Personal			Institucional/Personal		Institucional/Personal		

Fuente: Bunes (2012:109)

El desarrollo se produce avanzando a través de los siete ciclos de desarrollo. Según se avanza a un ciclo de desarrollo superior se integran los ciclos anteriores, de tal manera que el campo de Conciencia se va ampliando, tal y como se ilustra en la figura 13, donde las siete elipses numeradas representan los siete ciclos de desarrollo, y las esferas que las van englobando representa en el campo de Conciencia que se va ampliando en el proceso de desarrollo (Ayerbe, 1995; Hall, 2000b).

Figura 13: Efecto Onion



Fuente: Hall (2000b: 149)

3.4.5.1. **Ciclo 1: Supervivencia-Seguridad**

El Ciclo I coincide plenamente con la Fase I e incluye las Etapas 1 y 2. En este ciclo lo que se busca, al igual que en la Fase 1, es la seguridad y supervivencia personal. Se priorizan las decisiones que conducen al autointerés que es concebido como la mejor forma de poder sobrevivir a un mundo amenazante y hostil (Hall, 2000b).

3.4.5.2. **Ciclo 2: Seguridad-Familia**

El Ciclo 2 es un ciclo interfases e incluye la Etapa 2 (Fase I) y Etapa 3 (Fase II). Los ciclos interfase (Ciclo 2, 4 y 6) son ciclos de transición y más confusos que los Ciclos que están en una misma fase. En este ciclo en concreto la seguridad que se sigue buscando se empieza a ver en clave de relación con otros. El ser

humano se empieza a dar cuenta de que esa seguridad y supervivencia se dará en la medida en la que formemos parte de algún grupo.

3.4.5.3. **Ciclo 3: Familia-Institución**

El Ciclo 3 coincide con la Fase II y las Etapas 3 y 4. El mundo es visto como un problema donde sólo puedo salir adelante a través de la adaptación a las distintas instituciones a las que se pertenece, empezando por la familia. El criterio en la toma de decisiones se basa en las reglas y normas del grupo.

3.4.5.4. **Ciclo 4: Institución-Iniciativa Personal**

El Ciclo 4 es nuevamente un ciclo interfase entre la Fase II y La Fase III, e incluye las etapas 4 y 5. “Los ciclos de transición proporcionan visiones del mundo mucho más provisionales, menos sólidas y coherentes e incluso confusas, particularmente en la transición de la fase II a la fase III” (Alda, 2010:325). En este caso la persona debe buscar su propio sitio en el mundo. Se sigue con un fuerte sentido de pertenencia pero empieza a resquebrajarse por el surgimiento de la propia conciencia individual. Por un lado, se sigue manteniendo el respeto a las reglas del grupo, pero a la vez se ve un mundo de posibilidades para poder buscar el sentido de la vida.

3.4.5.5. **Ciclo 5: Iniciativa Personal-Nuevo Orden**

El Ciclo 5 corresponde a la Fase III e incluye la Etapas 5 y 6. En este ciclo la persona ha profundizado en todas esas posibilidades que le ofrece el mundo y va cambiando su visión de él. Ahora se ve como un proyecto donde poder aportar desde los dones y capacidades que se tienen. Se van dejando las limitantes del grupo y se va reivindicando una independencia que no es aislamiento sino colaboración entre pares, pero donde las normas surgen de la conciencia de uno mismo y no de las reglas marcadas por las instituciones.

3.4.5.6. **Ciclo 6: Nuevo Orden-Sabiduría**

El Ciclo 6 es el último ciclo interfase e integra la Etapa 6 (Fase III) y a Etapa 7 (Fase IV). Desde la conciencia de lo que la persona es y de las cualidades y fortalezas que tiene, empieza a preocuparse por el mundo que le rodea. Empieza a ver en la realidad como un misterio, místico y trascendente con el que implicarse. Implica salir de uno mismo y de la realidad más cercana para trascender y ampliar el ámbito de interés y cuidado a una visión global.

3.4.5.7. **Ciclo 7: Sabiduría-Orden Mundial**

El último ciclo de desarrollo es el Ciclo 7 que corresponde con la Fase IV e incluye las Etapas 7 y 8. En este ciclo, la persona ha llegado al punto máximo de Conciencia. El mundo es un misterio maravilloso al que se puede contribuir. Se busca la colaboración para contribuir a la construcción de un proyecto global que implique no solo personas sino instituciones de una manera holística.

3.5. **LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DENTRO DEL MODELO DE DESARROLLO DE VALORES DE HALL-TONNA**

Mejía y Newman (2011) consideran que una estrategia de RSE sólo va a funcionar si está anclada en la cultura de la empresa a través de sus valores. Igualmente esos valores de la RSE deben estar alineados con la estrategia de la empresa y a los grupos de interés. Sethi (1975) afirma que la acción social corporativa está ligada a la cultura, y por tanto una sociedad comprende la responsabilidad social desde su cultura y desde lo que la cultura entienda que es socialmente responsable o no.

También a la inversa, la forma en que asuma la responsabilidad social una organización implica unos valores u otros. Implica una visión del mundo diferente, una visión distinta de entender la empresa. El Modelo de Desarrollo de Valores afirma que un conjunto determinado de valores sitúa a las personas

y organizaciones en una visión del mundo dentro de las fases de desarrollo, y se plasma en un comportamiento determinado.

“La progresiva complejidad de los valores que muestran estas fases responde a la evolución de las preocupaciones, ambiciones, intereses, inquietudes y deseos humanos” (Elexpuru y Medrano, 2002:55). Según la persona y la organización van aumentando su campo de Conciencia, su implicación con la realidad también va aumentando, ya que se amplían sus preocupaciones e intereses.

En la Tabla 19 se presenta la relación entre las tipologías de RSE y las Fases y Ciclos de Desarrollo. Esta relación es realizada a partir de la profundización en el Modelo de Desarrollo de Valores de Hall-Tonna y de la descripción de los perfiles de RSE descritos en el punto 2.4.3. Esta aportación es propia del autor de esta investigación doctoral y atiende a la relación que se observa entre la descripción de cada ciclo, de la visión ética de los mismos descrita por el autor y cada uno de los perfiles de RSE.

Tabla 18: Fases y Ciclos de Desarrollo y Perfiles de RSE

Fases y Ciclos de Desarrollo y Perfiles de RSE							
FASE I		FASE II		FASE III		FASE IV	
Etapa IA	Etapa IB	Etapa IIA	Etapa IIB	Etapa IIIA	Etapa IIIB	Etapa IVA	Etapa IVB
RSE Ciclo 1: Maximización de Beneficios		RSE Ciclo 3: Perfil Instrumental		RSE Ciclo 5: Perfil Estratégico		RSE Ciclo 7: Perfil Ciudadanía Empresarial	
RSE Ciclo 2: Perfil Legalista		RSE Ciclo 4: Perfil Funcional		RSE Ciclo 6: Perfil Identidad			

Fuente: Elaboración propia.

3.5.1. El concepto de Responsabilidad en el Ciclo 1: Maximización de beneficios

En la Fase I, donde el mundo es visto como una amenaza y lo que prima es la supervivencia, las decisiones que se toman están basadas en ese interés egoísta de sobrevivir a través de recursos materiales. Por otro lado, la persona

no tiene control sobre la realidad que le rodea. “Los adultos en esta Fase tienen una visión de mundo representada por una ausencia de control y responsabilidad. Ellos sienten que no tienen control sobre sus propias vidas y que la responsabilidad por sus acciones es dada por las circunstancias externas” (Hall, 1995:49).

Por lo tanto, si no se tiene control sobre el mundo que le rodea tampoco tiene responsabilidad sobre las consecuencias de lo que suceda ya que su preocupación es cuidarse a sí mismo. “La responsabilidad de sus acciones se adjudican a circunstancias externas” (Elexpuru y Yániz, 2001:3). No hay otra preocupación más por nada de lo que le rodea, ya que es un peligro en potencia.

La concepción de la RSE dentro de esta fase viene representada por los postulados de Friedman. Postura que destaca “en no atribuir a la empresa más responsabilidad social que la maximización de beneficios. El único compromiso que tendría con la sociedad es el generar empleo y riqueza. El único grupo de interés al que se dirigiría son los accionistas o propietarios de la empresa, ante los cuales se tendría que rendir cuentas. El resto de grupos de interés no son objeto de preocupación de la organización” (Benito, 2008:220). Se prioriza la supervivencia económica de la empresa y la propiedad ante un mundo amenazante para los negocios.

3.5.2. El concepto de Responsabilidad en el Ciclo 2: Perfil Legalista

En el Ciclo 2 el mundo se sigue viendo hostil y amenazante, pero se empieza a ser consciente de la necesidad a formar parte del grupo para poder sobrevivir. Es decir, la estrategia de supervivencia se reorienta ya que se empieza a entender que sólo se podrá sobrevivir si es con el apoyo del grupo al que se pertenece. Por tanto, la finalidad sigue siendo la supervivencia, pero ya no de manera aislada, sino integrándose en las normas institucionales y sociales.

En el ámbito de la RSE la primera forma de pertenecer es a través del cumplimiento de la ley. Eso coincide con el perfil legalista donde las empresas

consideran que su máxima obligación social es aquella que viene legislada por las leyes, es la manera de poder sobrevivir organizacionalmente. La ley es la que marca los límites de responsabilidad con la sociedad.

3.5.3. El concepto de Responsabilidad en el Ciclo 3: Perfil Instrumental

El Ciclo 3 coincide con la Fase 2, donde la preocupación principal ya no es la supervivencia individual, sino la aceptación por parte del grupo al que se pertenece. En este ciclo hay una conciencia de que hay otros a los que tener en cuenta y considerar sus puntos de vista.

La responsabilidad ya no es algo externo a la personas, sino que surge del interior pero las decisiones son tomadas a partir de las normas y reglas de las figuras de autoridad y las instituciones a las que se pertenece. Se prima la aceptación por parte del grupo mediante el cumplimiento de sus reglas. “Cuando estamos en la Fase II, estamos dominados por las expectativas de los otros, y hay una pequeña distinción entre reglas y ética.” (Hall, 1995:52)

En este ciclo entran las empresas de Perfil Instrumental que valoran la RSE tanto en cuanto les sirve como instrumento de reputación e imagen corporativa. Son conscientes de la importancia que la sociedad y los distintos grupos de interés le están dando a la RSE y por tanto apuestan por ella para que tenga un impacto positivo en su reputación y legitimidad social. Están dispuestas a pagar el coste que pueda suponer la RSE siempre y cuando tengan medido y analizado el beneficio en términos de las utilidades o de la reputación que les genera. Acompañan la RSE de una buena política de comunicación que de a conocer a sus grupos de interés su implicación y redunde en un aumento de los beneficios a la empresa.

3.5.4. El concepto de Responsabilidad en el Ciclo 4: Perfil Funcional

El Ciclo 4 es un ciclo de transición y confusión donde seguimos buscando la aceptación por parte de las instituciones, pero se empieza a observar que se poseen cualidades diferentes que pueden aportar puntos de vista diferentes.

Se empieza a descubrir que se pueden hacer aportaciones únicas pero hay que profundizar en esas características que diferencian a unos de otros y les hacen únicos. Se empieza a cuestionar las normas existentes y ver que no es cuestión de blanco o negro, sino que existe el gris, pero aún no se tiene claro cuál es esa gama de grises.

En este ciclo entra el Perfil Funcional de empresas que son conscientes de que los tiempos cambian y de la exigencia de una mayor responsabilidad social a las empresas. Se empieza a ver la forma de hacer propia la RSE y cómo se puede integrar al modelo de gestión de la empresa y la pueda convertir en ventaja competitiva. Los modelos de gestión evolucionan dando lugar a la RSE como un área funcional más de la empresa. Desde ese punto de vista el Departamento de RSE conlleva sus responsabilidades, sus objetivos vinculados a los objetivos organizacionales, su presupuesto o su equipo humano e incluso puede aportar un enfoque de mejora para las otras áreas funcionales.

3.5.5. El concepto de Responsabilidad en el Ciclo 5: Perfil Estratégico

El Ciclo 5 se instala plenamente en la Fase 3. Una Fase donde predomina la colaboración desde las cualidades únicas y complementarias de cada uno. En el ámbito de las normas y toma de decisiones, éstas se empiezan a tomar desde la conciencia que uno mismo tiene de lo que es correcto y no. Se supera la obediencia acrítica a las normas institucionales, y aún respetando la autoridad, se genera un criterio propio para la toma de decisiones. “También comenzamos a respetar la autoridad de nuestras propias voces interiores - esa voz que nos impulsa a ser auténticos para con nosotros mismos en vez de guiarnos la sociedad externa o por la opinión de mayoría.” (Hall, 1995:56)

Ahora sí el control es plenamente interno y por tanto la responsabilidad que acompaña la toma de decisiones también es interna, ya no es dada por el mundo desconocido o por las instituciones a las que pertenecemos. “Las personas con esta visión del mundo sienten que ellas necesitan poseer

totalmente el control de propias sus elecciones y que son responsables del resultado.” (Hall, 1995:57)

Unido a lo anterior y dado que la persona busca el control de sus propias decisiones así mismo se busca generar cambios alrededor. El mundo aquí es visto como un proyecto en el que colaborar y se busca la mejor manera de hacerlo. Surge una preocupación por los demás. “En nuestra preocupación por la calidad de vida y su renovación, podemos enfocar nuestra actividad en la aseguración de derechos humanos, y la justicia en el orden social, o en la mejora de las condiciones para el crecimiento personal dentro de nuestras familias o corporaciones.” (Hall, 1995:57)

Las empresas que encajan en este ciclo son de Perfil Estratégico. Dichas empresas adquieren una gran conciencia de su papel en la sociedad, más allá del económico, y permite una alineación entre los valores organizacionales y los valores sociales. En este tipo de perfil, la empresa integra en su estrategia organizacional la visión de la RSE que se incorpora así a su cultura organizacional. Esto conlleva una transformación dentro de la propia organización que resitúa las relaciones de la empresa.

3.5.6. El concepto de Responsabilidad en el Ciclo 6: Perfil identidad

En el Ciclo 6, se vive una transición entre la Fase 3 y 4. En esa transición se amplía los límites de ese proyecto que es el mundo. Si hasta ahora se veía cómo transformar la realidad circundante, en el Ciclo 6 se levanta un poco la cabeza y se ve que hay todo un mundo desconocido más allá de los límites en los que se mueve la persona. Eso hace surgir la preocupación por temas más globales.

En este ciclo encaja el Perfil de Identidad que fusiona la RSE con la identidad de la empresa, integrándola en su ADN organizacional. De este modo las empresas se convierten en agentes de cambio tanto en como en sus comunidades más allá de las necesidades de la empresa. Deja de ser un instrumento reactivo para ser una forma proactiva de hacer empresa. La RSE

forma parte de su liderazgo y de su ser empresa. Un liderazgo que lo llevan más allá de su organización para generar aprendizajes e innovación junto con otras empresas, con organizaciones públicas y con organizaciones del tercer sector.

3.5.7. El concepto de Responsabilidad en el Ciclo 7: Perfil ciudadanía empresarial

En este ciclo, el ser humano se siente y se vive uno con toda la Humanidad, y como parte de ese todo colectivo hay una necesidad de contribuir y cooperar al desarrollo del mismo. En el Ciclo 7 se llega también al nivel máximo de Conciencia, donde la persona siente que “tiene el control interno y la responsabilidad externa del mundo en general. Este grupo no sólo aspira a controlar sus propias vidas, sino también cooperará con otros para cambiar las normas sociales e institucionales” (Hall, 1995:60).

La empresa que llega a este desarrollo de su Conciencia organizacional se siente uno también con la sociedad global y es consciente de su poder de transformación social y decide conscientemente actuar responsablemente desde ahí. La empresa se compromete con la sociedad a nivel global, con aquellos que más lo pueden necesitar, con los problemas que afectan de una manera global al ser humano (ecología, educación, guerras y hambre, entre otros). La empresa se vincula con proyectos que inciden en alguno de esos aspectos y que puedan aprovecharse de los recursos de la organización, la colaboración con instituciones globales, públicas o privadas (Benito, 2008).

Cada ciclo representa un paso o una evolución en el desarrollo de la visión del mundo, por parte de la persona u organización. Según varía esa visión de la realidad, varía también su enfoque de RSE, que se ajusta a cada uno de los perfiles ya descritos.

3.6. CONCLUSIÓN

La cultura es un elemento fundamental de toda organización. Aunque una empresa se niegue a creer en la cultura, ésta existe. Es lo que da personalidad a la organización y es fuente de ventajas competitivas, ya que es difícilmente imitable. La cultura es la manifestación de las presunciones básicas que tiene la organización y que se expresa a través de sus valores y de las producciones que estos generan.

Los valores son un elemento clave de la cultura organizacional, son el puente entre las presunciones básicas y las producciones culturales. El Modelo de Desarrollo de Valores de Hall-Tonna ayuda a la identificación y comprensión de los valores tanto individuales, como colectivos. El conjunto de valores que posee la persona u organización conforma su visión del mundo y la manera en la que responde a él.

Es un modelo complejo, como el ser humano, donde el núcleo central son los valores y en torno a ellos se dibuja una propuesta de desarrollo humano y organizacional. Un desarrollo que comienza desde un caos existencial y egoísta, hasta una visión del mundo y la realidad unitaria casi mística. En el proceso Hall identifica distintos ciclos de desarrollo que van conectando las distintas visiones del mundo y que guían esa evolución o involución de la persona, y organización.

La RSE tiene encaje dentro de ese modelo, ya que no deja de ser la manera en que la empresa da respuesta a una pregunta existencial: ¿Cuál es mi papel en la sociedad? En función de los valores organizacionales que posean, su visión del mundo, y por tanto su autoimagen dentro de ese mundo variará desde una búsqueda de la maximización de los beneficios hasta una ciudadanía empresarial. Proceso a través del cuál irá dando distintas respuestas a esa pregunta de fondo.

Igualmente ciertos documentos de RSE transmiten la respuesta que desde distintas instituciones se da a esa pregunta. Uno de esos documentos es el

Pacto Mundial de la ONU. Si se logra identificar el perfil de valores que está detrás de esa visión de la realidad y de las empresas, se podrá trabajar en torno a unos valores de RSE para localizarlos en las organizaciones e impulsarlos.

En el siguiente capítulo se presenta la metodología de trabajo utilizada en el desarrollo de esta investigación que pretende identificar ese conjunto de valores que pueden contribuir al desarrollo de la RSE en las empresas.

Capítulo 4: Metodología

“Los valores humanos están profundamente arraigados en el lenguaje, motivando y dirigiendo nuestra conducta. Esto, a su vez, ha permitido crear una tecnología transcultural y multilingüe, que mide los valores y que tiene consecuencias significativas en el éxito empresarial.”

Dr. Brian Hall, Universidad de de Santa Clara
Dra. Itziar Elexpuru, Universidad de Deusto

En los capítulos previos se han presentado los dos conceptos claves de esta investigación: la Responsabilidad Social de la Empresa y el Modelo de Desarrollo de Valores de Hall-Tonna. Se ha expresado como los distintos perfiles de empresas de RSE corresponden con diferentes formas de ver la realidad que se asocian con los ciclos de desarrollo del Modelo Hall-Tonna.

En este capítulo se presentan los objetivos de esta investigación, el proceso seguido en ella y la metodología utilizada. Por las características de los instrumentos de medición del Modelo de Desarrollo de Valores de Hall-Tonna y los objetivos de la investigación se opta por una metodología cualitativa basada en el análisis de documentos.

El Modelo de Desarrollo de Valores de Hall-Tonna (Hall, 1995; 2000b) considera que los valores son expresados a través de nuestro lenguaje (escrito u oral). Ketola (2008) reivindica la importancia de los discursos, que considera contribuyen a la construcción y modelaje de la sociedad. Así mismo, Ketola (2008) identifica en los discursos acerca de la Responsabilidad Social una incongruencia entre sus valores y las acciones, punto en el que el Modelo de Hall-Tonna aporta una metodología de identificación de valores en ese tipo de discursos. Hall (1995; 2000b) considera que tanto los valores como el lenguaje son mediadores entre el mundo interior (las presunciones básicas que diría Schein) de la organización y su comportamiento externo manifestado en la cultura organización. Por tanto, a través del lenguaje podemos identificar los valores inherentes de una persona, de un equipo o una organización. Hall (1995; 2000b) desarrolló un instrumento para el análisis de documentos clave de una organización, que es la que aplica en este trabajo, y que se presenta en el apartado 4.4.

La población objeto de esta investigación son tres empresas suscritas al Pacto Global de la ONU, a partir de sus Memorias de ‘Comunicación de Progreso’²⁵.

²⁵ En el punto 4.2.2.2. se explica en que consisten las Memoria de ‘Comunicación de Progreso’.

La selección de esta muestra es intencional-opinática y por juicio. Siguiendo a Montes (2014), se trata de una muestra intencional-opinática y por juicio ya que la selección de la misma ha sido intencional y basada en el juicio del investigador y otros expertos en el tema. La participación y perfil de los expertos se explica en el apartado 4.2.2.

4.1. JUSTIFICACIÓN DE LA METODOLOGÍA CUALITATIVA

Lo primero es conocer de qué concepto de investigación se parte. Ruiz (2012b:12) define ésta como “una búsqueda sistemática, orientada a aumentar el conocimiento de un hecho social de forma científica, comunicable y verificable por otros” y cómo el mismo agrega a continuación “en muchos casos, al finalizar la investigación no se habrá disipado toda duda o ignorancia iniciales, pero se habrá avanzado en el conocimiento, logrando mayor claridad, orden y mejores planteamientos para futuras investigaciones”. Ese es el objetivo de este trabajo avanzar en el conocimiento que relaciona los valores y la RSE.

Se trata de un hecho social ya que el objeto de investigación está relacionado al comportamiento organizacional y a cultura empresarial que se puede crear. Ambos procesos, el comportamiento organizacional y la creación y mantenimiento de una cultura empresarial, son hechos que surgen fruto de la interacción entre la empresa y su entorno, y entre las personas que conforman la organización.

Sin embargo, en los últimos años existe un predominio de los métodos cuantitativos en los proyectos de investigación, incluso en las ciencias sociales. Esto no quiere decir que los métodos cualitativos no tengan validez o rigor científico. Los métodos cualitativos tienen una larga tradición en la investigación en ciencias sociales (Montes, 2014) y contribuyen a la generación de conocimiento útil y verdadero.

Se puede afirmar que no hay un método mejor que otro, todo dependerá del objetivo de la investigación (Hernández et. Al, 2010; Ruiz, 2012a; 2012b).

“Ninguno es intrínsecamente mejor que el otro, sólo constituyen diferentes aproximaciones al estudio de un fenómeno” (Hernández et al., 2010:16). En el caso de esta investigación se ha considerado oportuno utilizar una metodología cualitativa tanto por su objeto de investigación, los objetivos perseguidos y los instrumentos y filosofía que están detrás del Modelo de Desarrollo de Valores de Hall-Tonna. En el punto 4.1.1. se presentan las características de la metodología cualitativa, ante las cuáles se quiere justificar su idoneidad para esta investigación.

4.1.1. Características de la Metodología Cualitativa

Las investigaciones cualitativas pretenden (Ruiz, 2012a):

- La búsqueda de significados holísticos que permitan,
- la descripción y comprensión de cómo el ser humano construye sus realidades a través de acciones significativas,
- que se plasman mediante distintas representaciones simbólicas como el lenguaje,
- para lo cuál se utilizan las descripciones profundas a partir de estar inmersos en sus contextos propios e indisolubles de los hechos sociales.

Esta pretensión de la metodología cualitativa se caracteriza de la siguiente manera (Hernández et. al, 2010; Ruiz, 2012a; 2012b; Montes, 2014) y coincidiendo con las características de esta investigación. Junto con cada una de las características que se presentan se expone como esta investigación cumple con ellas, razón por la cuál se opta por esta metodología para realizarla:

- Se centran en captar el significado de los hechos que se investigan. En la presente investigación se busca conocer más allá de las acciones que las empresas describen en sus Memorias de ‘Comunicación de Progreso’. Los valores implícitos en ellas ayudan a comprender un poco más la posible concepción que tengan de la realidad y de la RSE. Esto es para buscar un significado más profundo a lo que hacen.

- La metodología cualitativa utiliza un lenguaje conceptual y metafórico para poder describir lo que es objeto de investigación. En la presente investigación los resultados que se obtienen no son datos numéricos, sino interpretaciones a partir de las definiciones de los valores encontrados en los documentos y de la ubicación de los mismos dentro del Mapa de Valores del Modelo de Desarrollo. Eso es parte de la naturaleza misma del modelo que no pretende cuantificar la realidad ni al ser humano, sino que sólo puede ayudarle a comprenderse a partir de la descripción e interpretación de sus valores, aplicados a su realidad y dentro de su contexto.
- La información dentro de la metodología cualitativa se consigue a través de instrumentos y procesos flexibles y desestructurados. En este caso, la flexibilidad viene desde las múltiples opciones que se tenían para poder captar la realidad que se quiere describir y exponer en esta investigación.
- El método de trabajo cualitativo es más inductivo que deductivo. En este caso, los resultados del análisis de los documentos de la muestra nos permiten lanzar hipótesis de futuras investigaciones, pero no pueden afirmar por sí solos que la realidad se así. El principal valor agregado de esta investigación, estaría por un lado, en los posibles valores de RSE que salen a la luz como una ruta posible de desarrollo para las empresas. Y, por otro lado, la relación de los distintos ciclos de desarrollo del Modelo de Desarrollo de Valores con los perfiles de RSE, descrita en el punto 3.5.
- La metodología cualitativa tiene una orientación holística, es decir, a intentar comprender el todo y no sólo una parte. Eso ocurre igualmente con el Modelo de Desarrollo de Valores de Hall-Tonna, donde no se da únicamente una visión de la RSE. Ésta se encuadra dentro de la evolución de la conciencia organizacional y de un proceso de desarrollo, que representa el Mapa de Valores.

La correspondencia entre las características de la metodología cualitativa con los propósitos de esta investigación, así como con algunas de las características del Modelo de Desarrollo de Valores de Hall-Tonna es lo que ha llevado al autor de este trabajo a decantarse por dicha metodología. La cuál considera asimismo, más rica y esclarecedora de matices y de contenido ante hechos y procesos sociales como es la RSE y los valores.

4.2. EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN

El proceso seguido en esta investigación viene marcado por los instrumentos desarrollados por Hall para la identificación de valores prioritarios y la metodología cualitativa utilizada. La investigación se divide en cuatro fases principales que son:

Figura 14: Fases del Proceso de Investigación



Fuente: Elaboración propia

4.2.1. Fase 1: Delimitación de la investigación

Esta investigación surge por el interés de combinar dos temas que apasionan al autor, como es la Responsabilidad Social Empresarial y el Modelo de Desarrollo de Valores de Hall-Tonna. Se partió del reconocimiento de que los valores son clave para integrar comportamientos y actitudes perdurables en el

tiempo, ya que afianzan dichos comportamientos en la esencia misma de la persona u organización (Hall, 1995; Schein, 1998). Por otro lado, el modelo de Desarrollo de Valores da una explicación a la existencia de tantas definiciones de RSE que hay, ya que éstas se corresponderían con las distintas fases, etapas y ciclos del modelo. Es decir, con el grado de desarrollo de la conciencia organizacional que se tenga. Por tanto, la RSE es un continuo de la evolución de la conciencia del papel de la empresa en la sociedad.

Una de las primeras decisiones que hubo que tomar fue acerca de dónde se iban a extraer e identificar los valores de la organización, en el área de RSE. Por las características del instrumento para la identificación de valores en personas, el Inventario de Valores Hall-Tonna, se descartó, ya que implicaría la aplicación del Inventario al cien por cien del equipo directivo, más un 30 por ciento de personal de la empresa²⁶. Esto hacía un proyecto excesivamente costoso, económica y temporalmente. Además se añade la dificultad de asegurar el cien por cien de las respuestas.

El otro instrumento con el que el modelo cuenta para la identificación de valores es el Análisis de Documentos, ya que como se dice en el inicio del Capítulo 2, según Hall el lenguaje transmite implícitamente los valores existentes. Este instrumento hace un análisis de contenido de documentos significativos para la organización y lo contrasta con los valores del modelo a través del lenguaje y la correlación entre los términos del documento y las definiciones de los valores. Aunque el instrumento está automatizado implica un trabajo posterior de revisión para confirmar las correlaciones relacionadas entre los valores y los fragmentos del texto.

En esta fase se consultó a dos expertas en el Modelo de Desarrollo de Valores de Hall-Tonna acerca de la factibilidad y solidez de un proyecto de

²⁶ Este cálculo fue indicado por Values Technology como la muestra necesaria para poder evaluar a toda una organización a través del Inventario Individual.

investigación basado en el análisis de los valores contenidos en memorias de RSE de distintas empresas. Las expertas consultadas fueron:

- **Dra. Itziar Elexpuru**, quien es doctora en psicología por la Universidad de Deusto (España) y que lleva colaborando con Brian P. Hall y su equipo desde 1989. Posee abundantes publicaciones sobre la aplicación del Modelo de Desarrollo de Valores de Hall-Tonna tanto en educación como en el mundo empresarial. Asimismo ha dirigido diversas tesis doctorales que han aplicado el Modelo de Desarrollo de Valores. Participó en la traducción y adaptación al español de las definiciones de los 125 valores.
- **Mtra. Elva Castañeda de Hall**, tiene un máster en consejería psicológica por la Universidad de Santa Clara (Estados Unidos) y fue esposa de Brian P. Hall hasta su fallecimiento en 2013. Ha trabajado con Hall y Tonna en la aplicación del modelo en distintos contextos culturales y en ámbitos educativos y empresariales desde hace más de 20 años. Actualmente continua con el legado de Brian P. Hall a través de Values Technology, empresa bajo la cuál se distribuyen y aplican los distintos instrumentos desarrollados para el Modelo de Valores de Hall-Tonna.

Ambas expertas consideraron que sí era interesante esta propuesta de investigación, que era factible realizar y que justificaba una investigación doctoral. Por todo ello se optó por esa línea de trabajo a partir de una selección de documentos de tres empresas suscritas al Pacto Mundial.

4.2.2. Fase 2: Selección de los documentos para analizar

Una vez definido el instrumento y el proceso a través del cuál se quería identificar los valores asociados a la responsabilidad social de distintas empresas, el siguiente paso fue identificar con qué documentos trabajar. La elección de la muestra para esta investigación consistió en un muestro intencional-opinático (Ruiz, 2012a; 2012b; Montes, 2014) y un muestro teórico-

conceptual (Hernández et. Al, 2010. En este tipo de muestreo intencional-opinático “el investigador selecciona los informantes que han de componer la muestra siguiendo un criterio estratégico personal” (Ruiz, 2012a:95), esto se comprobará más adelante en este mismo punto al argumentar las ventajas de la muestra elegida. Por otro lado, se trata también de un muestreo teórico-conceptual, tal y como lo entienden Hernández et al. (2010:399) cuando se “necesita entender un concepto o teoría, [se] puede muestrear casos que le ayuden a tal comprensión”. En este caso, la muestra consiste específicamente en documentos vinculados a la RSE, ya que es el tema sobre el que se ha querido investigar en este trabajo.

En esta ocasión, junto con la opinión del autor de este trabajo, se consultaron a tres expertas tanto en el tema del Modelo de Desarrollo de Valores como en el tema de RSE. A la Mtra. Elva Castañeda de Hall, una de las tres consultadas, se añadieron:

- **Dra. Florina Arredondo**, es doctora en economía y dirección de empresas por la Universidad de Deusto (España). Es profesora e investigadora del Departamento de Filosofía y Ética del Tecnológico de Monterrey (México). Ha dirigido diversas tesis relacionadas con el liderazgo y la ética organizacional. Tema, éste último, que forma parte de sus líneas de investigación. Ha participado en proyectos empresariales, institucionales, educativos y gubernamentales con el tema de la ética en el ámbito organizacional y cultura de la legalidad. Ha publicado artículos de investigación en revistas académicas nacionales e internacionales y ha participado en congresos nacionales e internacionales en el tema de transparencia organizacional, ciudadanía empresarial, responsabilidad social empresarial, liderazgo e integridad en las organizaciones y consumo socialmente responsable.
- **Dra. Miriam Molinar**, es doctora en economía y dirección de empresas por la Universidad de Deusto (España). Es profesora e investigadora del Departamento de Filosofía y Ética del Tecnológico de Monterrey

(México). La tesis con la que obtuvo el grado de doctora consistió en la evaluación de los valores de los estudiantes del programa de Liderazgo para el Desarrollo Social del Tecnológico de Monterrey (México). Para ello aplicó el Inventario de Valores del Modelo de Hall-Tonna a distintos alumnos del programa de Liderazgo para el Desarrollo Social. Ha formado parte desde 1992 del Centro de Valores Éticos, antes de pasar a integrarse al Departamento de Filosofía y Ética. Desde el centro ha participado como instructora de cursos para el desarrollo de habilidades directivas, el liderazgo o la ética en diferentes empresas.

A juicio de dichas expertas se valoró como una buena opción analizar las Memorias de las ‘Comunicación de Progreso’²⁷ de empresa suscritas al Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Esta opción ofrecía las siguientes ventajas y por eso es la que se seleccionó:

1. Analizar variaciones en los valores a través del tiempo.
2. Al ser documentos públicos²⁸ se puede acceder a ellos sin dificultades.
3. Analizar los valores que se encuentran en los documentos clave del Pacto Mundial para poder compararlos con los de las memorias y ver si el hecho de pertenecer la Pacto contagia sus valores.

Por otro lado, se eligieron empresas estadounidenses que tuvieran sus memorias en inglés, ya que en el momento de la investigación, el software para el análisis de de valores, en documentos basado en el Modelo de Desarrollo de Valores Hall-Tonna²⁹, sólo puede analizar textos en ese idioma.

²⁷ En el punto 4.2.2.2. se explica qué son y en qué consisten las Memorias de ‘Comunicación de Progreso’.

²⁸ Todas las organizaciones suscritas al Pacto Mundial deben subir una carta compromiso que da inicio a su afiliación al Pacto y una memoria anual. Se pueden consultar en la siguiente página web: <https://www.unglobalcompact.org>

²⁹ Éste software es propiedad de Values Technology y se contó con el apoyo de la Mtra. Elva Castañeda de Hall para su ejecución.

Teniendo en cuenta esa restricción del idioma se decidió como primer criterio que fueran empresas estadounidenses. Dentro de todos los sectores posibles se eligió el sector de bienes personales y en concreto el relacionado con el sector textil, ya que es un sector bastante criticado en cuanto a su responsabilidad social en distintos áreas, como la medioambiental o la defensa de Derechos Humanos, y era interesante analizar sus memorias sobre RSE. Siguiendo por tanto esos criterios de búsqueda se localizaron 15 empresas del sector bienes servicios, de las cuáles tres pertenecen al sector textil y aparecen como miembros activos³⁰. Estas tres empresas tienen años de afiliación al Pacto Mundial distintos, lo que también enriquece la muestra. Se seleccionaron dos memorias de distintos años por cada empresa. Para que los periodos fueran similares se seleccionaron las fechas en función de la última en adherirse al Pacto Mundial, que fue Levi Straduss & Co. donde la primera memoria que se puede encontrar y descargar fue la del 2009 y la última, hasta la fecha en la que se descargaron los documentos para el análisis³¹, es la del 2013. A partir de ese rango de fechas definido por las memorias de Levi Strauss & Co. se seleccionaron fechas similares para las otras dos empresas:

- **Nike Inc.:** Memoria del 2007/09³² y Memoria del 2012/13³³. Suscrita desde julio del 2000.
- **Gap Inc.:** Memoria del 2007/08 y Memoria del 2011/12. Suscrita desde noviembre del 2003.

³⁰ Dentro de las empresas adheridas al Pacto Mundial hay una clasificación, entre avanzadas, activas y aprendices. Hay una cuarta empresa del sector textil, Timberland, que en el momento de la descarga de documentos (noviembre de 2014) figuraba como Aprendiz. Al no figurar como activa no se incluyó en el muestreo.

³¹ La descarga de los documentos se realizó en noviembre del 2014.

³² Entre el 2007 y 2009 Nike se atrasó con la presentación de las Memorias de 'Comunicación de progreso'. Por esa razón, en 2009 Nike se puso al día y en la Memoria que envía recoge las actividades de los años 2007, 2008 y 2009. Esa es la razón por la que el rango de fechas puede llamar la atención.

³³ Los años de las memorias no son siempre años naturales, ya que dependen del mes en que se suscribieran al Pacto Mundial.

- **Levi Strauss & Co.:** Memoria del 2009 y Memoria del 2013. Suscrita desde noviembre del 2006.

4.2.2.1. **El Pacto Mundial de la ONU**

Figura 15: Logotipo del Pacto Mundial de la ONU



Fuente: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc>

Se trata de una iniciativa propuesta en 1999 por Kofi Annan, séptimo Secretario General de la ONU entre los años 1997-2006, lanzada en julio del 2000. Esta iniciativa pretende aunar esfuerzos de empresas, instituciones y organizaciones no gubernamentales, entre otros, para que la sociedad progrese de una manera más justa, equitativa y responsable (Fernández, 2005).

La adhesión a esta iniciativa es totalmente voluntaria y no se trata en absoluto de “un instrumento de regulación, un código de conducta con fuerza jurídica obligatoria ni un foro para la formulación de normas y prácticas de gestión” (Oficina del Pacto Mundial, 2001:1).

El Pacto Mundial se compone de diez principios, que deben ser apoyados por todas las empresas que se adhieren al pacto. Estos diez principios se refieren a: los Derechos Humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción.

Tabla 19: Los 10 Principios del Pacto Mundial de la ONU

Ámbito	Principio
Derechos Humanos	Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los Derechos Humanos fundamentales reconocidos universalmente.
	Principio 2: Las empresas deben asegurarse de que no son cómplices de la vulneración de los Derechos Humanos.
Estándares Laborales	Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
	Principio 4: Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
	Principio 5: Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
	Principio 6: Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas

	de discriminación en el empleo y la ocupación.
Medio Ambiente	Principio 7: Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
	Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
	Principio 9: Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
Anticorrupción	Principio 10: Las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

Fuente: Elaboración propia a partir de Oficina de las Naciones Unidas (2009:6)

La adhesión de las empresas al pacto mundial les obliga únicamente a dos compromisos:

1. Declarar públicamente su adhesión y apoyo a los diez principios del pacto. La manera en la que las empresas concreten el apoyo y desarrollo de los principios del pacto queda a la total libertad de las mismas.
2. Por otro lado, la publicación anual de al menos un ejemplo práctico concreto que represente un avance en alguno de los principios del pacto mundial.

Es con esos documentos, que los miembros del Pacto deben elaborar y publicar, con los que se ha realizado el análisis de valores para compararlos tanto en el tiempo, como entre las tres empresas y entre éstas y “La guía de participación en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas”.

4.2.2.2. **Memoria sobre la “Comunicación de Progreso”**

Uno de los requisitos para todas las empresas adheridas al Pacto Mundial es la elaboración y envío de una memoria anual llamada “Comunicación de Progreso” (COP³⁴) donde plasmen los avances realizados para la implementación de los principios del Pacto Mundial. El periodo que recoge cada “Comunicación de Progreso” es de un año desde el mes de la fecha de adhesión al Pacto.

³⁴ El Pacto Mundial las llama COP, por sus siglas en inglés de “Communication on Progress”

Éste es un documento público y se cuelga en la página web del Pacto Mundial³⁵. El formato de las “Comunicación de Progreso” es variable y al gusto de la empresa, sin embargo, éste debe contener al menos los siguientes tres elementos (Oficina del Pacto Mundial, 2013):

1. Renovación explícita por parte del Director General de la empresa de su compromiso y apoyo al Pacto Mundial y a la consecución de sus principios.
2. Descripción de las iniciativas prácticas (políticas, procedimientos o actividades) llevadas a cabo en cada una de las cuatro áreas del Pacto Mundial. En caso de que en alguna de las áreas no haya habido avance, se deberá explicar el motivo por el cuál se dio esa situación.
3. La evaluación de los resultados obtenidos según los indicadores que la empresa tenga establecidos para cada objetivo.

Por otro lado, las “Comunicación de Progreso” se clasifican en Avanzadas, Activas o Aprendices. Esta clasificación se realiza en función de la autoevaluación. La diferencia está en si la información recogida:

- No cumple con los requisitos mínimos (Aprendiz).
- Cumple con los requisitos mínimos (Activas).
- Además ofrece información adicional (Avanzadas) acerca de:
 - La inclusión de los diez principios en sus estrategias y operaciones.
 - Apoyar de manera activa los objetivos y temas de la ONU.
 - Aspectos de gobernanza y liderazgo para una empresa sostenible.

Si las empresas participantes no realizan puntualmente sus COP's o no cumplen con todos los requisitos en el periodo ordinario o en el periodo de gracia que se le puede dar (de máximo 12 meses), son declaradas con el estatus de no comunicante. Si al final del año posterior a ser declarada no

³⁵ Puede consultarse el listado de participantes en el Pacto Mundial en el siguiente link: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants>

comunicante no presenta una COP que cumpla con los requisitos exigidos por el Pacto Mundial, la empresa será expulsada del Pacto Mundial. Si quisiera regresar deberá solicitar de nuevo su adhesión al Pacto.

En cuanto al formato, no hay obligación de seguir un formato concreto. Lo que se busca es la mayor difusión posible, y por eso se les permite que aprovechen las memorias de sostenibilidad que la empresa ya elabore para sus grupos de interés, siempre y cuando incluyan los requisitos previamente mencionados.

4.2.2.3. *Gap Inc.*

Figura 16: Logotipo de Gap Inc.



Fuente:

<http://www.gapinc.com/content/gapinc/html/aboutus.html>
<http://www.gapinc.com/content/gapinc/html/aboutus.html>

I

Gap Inc. es una empresa de venta al por menor de prendas de vestir y calzado. Su origen está en San Francisco (California), ciudad donde el matrimonio formado por Doris y Don Fisher abrieron su primera tienda en 1969. Los principios según los cuales se fundó la empresa son: creatividad, la entrega de

resultados, hacer las cosas bien y siempre pensar en el cliente primero (Gap Inc., 2015).

Lo que empezó como una tienda local, actualmente aglutina a seis marcas que son:

- **Gap:** Es la marca original de la empresa, fundada en 1969. Se enfocan en un estilo de ropa casual, cómodo y accesible para todos, principalmente orientado a clientes jóvenes.
- **Banana Republic:** Fue fundada en 1978, pero no es hasta 1983, que es comprada para formar parte de Gap Inc. Su mercado son jóvenes profesionales multiculturales que buscan ropa un poco más sofisticada a la par que moderna.

- **Old Navy:** Es una marca enfocada al día a día de cualquier miembro de la familia. Se busca calidad a buen precio en cualquier prenda básica que se pueda necesitar en un armario. Fue fundada en 1994.
- **Piperlime:** Surge en 2011 como tienda en línea de bolsos y zapatos para mujer. Posteriormente amplía su oferta vendiendo también prendas de vestir para la mujer y para el hombre.
- **Athleta:** En 1998 desarrollan esta marca enfocada a la venta de prendas deportivas exclusivas para mujeres.
- **Intermix:** Fundada en 1993 es comprada por Gap Inc. en 2012 para ofertar moda multimarca de distintos diseñadores, buscando crear combinaciones únicas.

En conjunto suman casi 3.700 tiendas y más de 150.000 empleados y empleadas en todo el mundo³⁶.

Gap Inc. se adhiere al Pacto Mundial en noviembre de 2003 manteniéndose activo hasta 2015, al menos. Ya hemos mencionado antes que todos los miembros del Pacto Mundial deben enviar anualmente sus informes de “Comunicación de Progreso” que son publicadas en la página web del Pacto Mundial. Para efectos de esta investigación se van a analizar los informes presentados en 2007/08³⁷ y 2011/12³⁸.

³⁶ La información sobre Gap Inc. fue obtenida en julio de 2015 de su web:

<http://www.gapinc.com/content/gapinc/html/aboutus/ourstory.html>

³⁷ El criterio para la selección de las fechas de las memorias es a partir de la adhesión de la última empresa, Levi Strauss & Co. en 2006.

³⁸ Cada memoria recoge el final de un año y el inicio del siguiente (2007-08 y 2011-12) porque las memorias recogen el periodo de un año a partir de que se adhieren al Pacto Mundial. En el caso de Gap Inc. como se adherieron en noviembre sus memorias recogen noviembre y diciembre de un año y de enero a octubre del siguiente año.

4.2.2.4. *Levi Strauss & Co.*

Figura 17: Logotipo de Levi Strauss & Co.



Fuente: <http://www.levistrauss.com/>

El origen de la empresa está en Buttenheim (Baviera), ciudad natal del fundador de la empresa y de quién toma el nombre, Levi Strauss³⁹. Es en el siglo XIX cuando Levi Strauss emigra a Nueva York,

donde se integra y desarrolla el negocio familiar de venta al por mayor rebautizándolo como Levi Strauss & Co. En 1873 es cuando recibe la patente, junto a un socio llamado Jacob Davis, de lo que a partir de entonces fue el primer pantalón vaquero.

Desde entonces hasta nuestros días se han desarrollado nuevas marcas dentro de Levi Strauss & Co., como son:

- **Levi's:** Marca original de la empresa y enfocada desde sus inicios al diseño y confección de pantalones vaqueros, gracias a la patente obtenida en 1873.
- **Dockers:** Esta marca se enfoca en un diseño concreto de pantalones llamados Khakis. Son pantalones más finos que los vaqueros y versátiles a la hora de su uso semi-informal. La marca fue creada en 1986.
- **Signature:** Ofrece, desde 2003, moda de alta calidad y asequible, aprovechando la imagen de confianza y trabajo bien hecho que acompaña a la empresa. Se caracteriza también por terminados vintage en sus prendas.
- **dENIZEN:** Es su marca más reciente, creada en 2011 para ofrecer ropa de calidad a los clientes de la cadena de tiendas en línea y físicas de la empresa Target® en Estados Unidos.

³⁹ Los datos de la historia de la empresa y sus marcas han sido obtenidos de la web: <http://levistrauss.com/>

Levi Strauss & Co. lleva adherida al Pacto Mundial desde noviembre de 2006, y en este caso analizaremos los informes de “Comunicación de Progreso” de los años 2009 y 2013⁴⁰ publicadas en sus informes anuales.

4.2.2.5. *Nike Inc.*

Figura 18: Logotipo de Nike Inc.



Fuente:
<http://news.nike.com>

Nike Inc. es una empresa dedicada al diseño, desarrollo y fabricación de productos deportivos. Su misión es, recogida en su página web⁴¹, es “Llevar inspiración e innovación a todos los atletas* en el mundo. *Si tú tienes un cuerpo, tú eres un atleta”.

El origen de Nike Inc. data de 1964 con la fundación por parte de Bill J. Bowerman y Philip H. Knight de la empresa Blue Ribbon Sports (BRS), que posteriormente, a inicio de los 70, cambió su nombre por el de Nike Inc. En su origen y bajo el nombre BRS comercializaban zapatillas deportivas de origen japonés. Una vez roto el acuerdo de colaboración con la marca japonesa, es cuando deciden lanzar sus propios productos y adoptan el nombre Nike Inc. En este caso la empresa no tiene más marcas que Nike, aunque si tiene múltiples líneas de productos bajo esa marca.

Nike Inc. forma parte del Pacto Mundial desde julio de 2000. En esta investigación, y por abarcar fechas similares y periodos de tiempo similar a las

⁴⁰ Sobre el caso de Levi Strauss & Co. es necesario aclarar dos puntos. El primero de ellos es que los informes son anuales en este caso, aún cuando la adhesión se hizo en noviembre, y por tanto deberían contener información de dos años. Sin embargo, en los informes de “Comunicación de Progreso” que envía la empresa no son tan extensos y ricos en contenido para poder ser analizado, como las memorías anuales. De hecho los informes mismos remiten a las memorías anuales publicadas en la web de Levi Strauss & Co.

El segundo aspecto a comentar es que aún que existen memorías posteriores al 2013, como la del 2014, se optó por analizar la del 2013 que el periodo entre años fuera similar en las tres empresas estudiadas: Gap Inc. 2007/08-2011/12; Levis Strauss & Co. 2009-2013 y Nike Inc. 2007/09-2012/13.

⁴¹ La página web de Nike Inc. es: <http://about.nike.com/>

otras dos empresas, se han tomado en consideración los informes de “Comunicación de Progreso” de 07-09 y 12-13.

4.2.3. Fase 3 y 4: Identificación y Análisis de Valores prioritarios mediante el Análisis de documentos en base al Modelo de Valores de Hall.

Una vez seleccionados los documentos fueron enviados a Values Technology para realizar el Análisis de Documentos y obtener los informes que arroja el sistema. En concreto se trabajaron con 2 informes por cada documento:

1. **Lista de Valores:** en este informe se recogen todos los valores, están identificados en el documento, en que etapa del Mapa de Valores y el número de veces que aparece ese valor. Este informe nos da el listado de todos los valores que aparecen en el documento en orden de prioridad. Nos ayuda a visualizar cuáles son los Valores Meta y medio más relevantes del documento, lo que permite ver las interrelaciones entre ellos y ver si hay congruencia entre ellos, por las etapas en las que se sitúan. El informe presenta tres columnas para los Valores Meta y otras tres para los Valores Medio. En cada bloque de tres la estructura es la misma:
 - Nombre del valor, sea meta o medio.
 - Etapa a la que pertenece.
 - Número de veces que aparece en el documento.

2. **Mapa de Etapas:** en este informe se sitúan los valores identificados por el sistema en el Mapa de Valores de Modelo de Desarrollo. Este informe aporta distinta información:
 - Los valores de elección en los que sitúa el documento, y por tanto cuál es el momento presente que está viviendo la organización. Momento presente que incluye la fase, etapas y ciclo en el que se sitúan las decisiones que toma en lo referente a RSE, que es el contenido de las memorias.

- El nivel en el que se encuentra su paso de desarrollo o dinámica central. El mapa se encuentra dividido en un continuo de 20 pasos de desarrollo que cada uno representan la dinámica central según la cuál de desenvuelve la persona, el grupo o la organización, dependiendo del nivel de análisis. Según cuál sea su paso de desarrollo su dinámica central y la perspectiva que tiene la organización varía dentro del mismo ciclo. Puede no darse un cambio de ciclo o de fase, pero igual si hay un cambio en su dinámica central que representa cierto desarrollo. Esto es así, ya que los cambios tanto en las personas como en las organizaciones, normalmente son graduales y no repentinos.

Una vez recibidos los informes arrojados por el software se fue generaron una ficha en Excel para cada empresa en la que se situaran en paralelo los mapas de valores de cada memoria, así como los listados de valores, también de cada memoria. Esto con el fin de poder comparar los cambios que se produjeron entre ellos.

El proceso que se siguió para cada memoria consistió en:

1. Observar el listado de valores para prestar especial atención a los primeros 5 valores más prioritarios, tanto metas como medios.
2. Vistos cuáles son esos valores se observaba las etapas a las que pertenecía cada uno, para observar si:
 - Existe concentración o dispersión en las etapas.
 - Existe congruencia entre las etapas de los Valores Meta y los Valores Medio.
3. Revisar el mapa de valores para analizar dónde se encuentran sus valores de elección y ver si los valores más prioritarios se encuentran en

las etapas donde se sitúan los valores de elección o si algunos están fuera de esas etapas.

4. Observar cuál es el paso de desarrollo o dinámica central, que aporta cierta visión de la realidad que se le supone a la organización que elabora esa memoria.
5. Comparar los resultados de cada memoria para sacar conclusiones al respecto.

Finalmente con todo esto se elaboraron las conclusiones finales, los límites de esta investigación y las posibles futuras líneas de investigación.

4.3. OBJETIVOS Y PROPOSICIONES

A continuación se presenta el objetivo de esta investigación y las proposiciones bajo las cuáles se ha desarrollado este trabajo.

4.3.1. Objetivos de la investigación

Esta investigación surge con varias finalidades y objetivos de investigación. Hay un objetivo general que se desglosa en varios objetivos específicos.

El objetivo general de la investigación consiste en **explorar la relación entre los valores del Modelo de Desarrollo de Hall-Tonna y la Responsabilidad Social de las Empresas**. Se parte de la convicción de que una auténtica RSE va a ser aquella que está integrada en la identidad cultural de la organización, por tanto es necesario anclarla en los valores. Lo que nos lleva a otros objetivos específicos como son:

- **Objetivo 1:** Identificar cuáles son los valores, dentro del Modelo de Desarrollo de Hall-Tonna, que pueden incidir en la RSE.

- **Objetivo 2:** Explorar si la afiliación a una organización que fomenta la RSE, como el Pacto Mundial, conlleva una variación en los valores de la organización manifestados en sus memorias de responsabilidad.
- **Objetivo 3:** Contrastar si la afiliación a una misma organización, como el Pacto Mundial, contagia a todas las empresas afiliadas unos valores comunes de RSE.
- **Objetivo 4:** Examinar si la continuidad en el tiempo con un compromiso como el que supone el Pacto Mundial, puede ir modificando los valores de la organización a una mayor presencia de valores que facilitan una cultura de RSE.

4.3.2. Proposiciones de investigación:

Unidos a los objetivos de trabajo se tienen una serie de proposiciones que buscamos explorar a través de esta investigación:

- **Proposición 1:** Existe una ruta de valores del Modelo de Desarrollo de Valores Hall-Tonna que puede incidir en la RSE reflejados en la Guía del Pacto Mundial.
- **Proposición 2:** Las memorias de sostenibilidad de las empresas afiliadas al Pacto Mundial comparten un conjunto de valores de RSE que también se encuentran en la Guía del Pacto Mundial.
- **Proposición 3:** A lo largo del tiempo existe un desarrollo desde el punto de vista del Modelo de Valores de Hall-Tonna.

Tabla 20: Relación entre el objetivo general, los objetivos específicos y las proposiciones de investigación

El objetivo general de la investigación consiste en explorar la relación entre los valores del Modelo de Desarrollo de Hall-Tonna y la Responsabilidad Social de las Empresas.	
<p>Objetivo 1: Identificar cuáles son los valores, dentro del Modelo de Desarrollo de Valores de Hall-Tonna, que pueden incidir en la RSE.</p>	<p>Proposición 1: Existe una ruta de valores. del Modelo de Desarrollo de Valores Hall-Tonna. que puede incidir en la RSE reflejados en la Guía del Pacto Mundial.</p>
<p>Objetivo 2: Explorar si la afiliación a una organización que fomenta la RSE, como el Pacto Mundial, conlleva una variación en los valores de la organización manifestados en sus memorias de responsabilidad.</p>	<p>Proposición 2: Las memorias de sostenibilidad de las empresas afiliadas al Pacto Mundial comparten un conjunto de valores de RSE que también se encuentran en la Guía del Pacto Mundial.</p>
<p>Objetivo 3: Contrastar si la afiliación a una misma organización, como el Pacto Mundial, contagia a todas las empresas afiliadas unos valores comunes de RSE.</p>	
<p>Objetivo 4: Examinar si la continuidad en el tiempo con un compromiso como el que supone el Pacto Mundial, puede ir modificando los valores de la organización a una mayor presencia de valores que facilitan una cultura de RSE.</p>	<p>Proposición 3: A lo largo del tiempo existe un desarrollo desde el punto de vista del Modelo de Valores de Hall-Tonna.</p>

Fuente: Elaboración propia

Se ha optado por realizar proposiciones en lugar de hipótesis por congruencia con la metodología cualitativa que se utiliza en este trabajo. Según Ruiz (2012a; 2012b) y Montes (2014) la metodología cualitativa busca explorar y/o describir nuevas áreas de conocimiento y no tanto verificar hipótesis dadas de antemano. En la metodología cualitativa el investigador, en parte, busca sorprenderse con los resultados que le ayuden a profundizar en la realidad analizada. Por esa razón, las proposiciones tienen un carácter más de guías de exploración que de verdades absolutas en búsqueda de verificación.

4.4. TÉCNICAS DE ANÁLISIS EMPLEADAS

En esta investigación se utiliza uno de los instrumentos que el Modelo de Desarrollo de Valores posee para la identificación de valores prioritarios. Dicho instrumento consiste en el Análisis de Documentos Hall-Tonna. En sí el análisis de documentos es una de las tres técnicas cualitativas que propone Ruiz (2012a; 2012b) junto con la entrevista y la observación.

El Modelo de Desarrollo de Valores parte del presupuesto de que el lenguaje expresa la manera de entender la realidad y esa visión está impregnada de los valores que se viven. “Nosotros como humanos usamos el lenguaje de dos maneras. La primera de todas para representar nuestra experiencia –llamamos a esa actividad razonamiento, pensamiento, fantasía, resonancia. Cuando estamos usando el lenguaje como un sistema representativo, estamos creando un modelo de nuestra experiencia. Este modelo del mundo que creamos por el uso representativo del lenguaje está basado en nuestras percepciones del mundo. Nuestras percepciones también son determinadas por nuestro modelo o representación” (Hall, 1995: 38-39). El lenguaje en sus múltiples formas es la manera que se tiene de ordenar, clasificar e interpretar la realidad (San Martín, 1999: 204) y los valores actúan como la estructura mental o la clave interpretativa del sujeto que se está expresando.

En el caso de una empresa, en sus documentos encontramos de manera latente (Piñuel, 2002) su interpretación de la realidad, y a partir de ahí, podemos identificar los valores implícitos y explícitos que posee. Es decir, los criterios según los cuales se está clasificando esa realidad. A través del análisis de contenido de los documentos clave se busca extraer ese contenido implícito que se manifiesta en la identificación de sus valores prioritarios, conforme al Modelo de Desarrollo de Valores. “Un documento institucional es el reflejo de la cultura de la organización, su propia historia, así como el horizonte al que aspira como institución, creando un marco de referencia común para todos los miembros” (Bunes, 2012: 142).

El análisis de documentos de Hall-Tonna utiliza un desarrollo informático (Hall, 2000b) para realizar un análisis de contenido entendido como el “conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos (mensajes, textos o discursos) que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados, y que, basados en técnicas de medida, a veces cuantitativas (estadísticas basadas en el recuento de unidades), a veces cualitativas (lógicas basadas en la combinación de categorías) tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido aquellos textos, o sobre las condiciones que puedan darse para su empleo posterior.” (Piñuel, 2002: 2). El programa se basa en la asociación de palabras/frases del documento a analizar con los valores del modelo, fijándose en la repetición de esos valores a lo largo del texto. “En este sentido Hall se acerca al universo de los valores desde una perspectiva no prescriptiva sino descriptiva [...] proponiendo una reflexión sistemática sobre el conjunto de valores identificado que promueve el desarrollo del individuo o del grupo. No se trata tanto de saber dónde se encuentra el sujeto [u organización] sino hacia adonde se dirige, conociendo los obstáculos que ponen en peligro la visión.” (Bunes, 2012: 135)

4.5. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

En la lucha entre algunos académicos por ver cuál es mejor método, si el cuantitativo o el cualitativo, uno de los argumentos en contra de la metodología cualitativa es sobre la “validez de la información que recopia y su posterior interpretación” (Montes, 2014:175). Ruiz (2012a; 2012b) propone una serie de criterios alternativos a los cuantitativos que cumplan con la función de asegurar la calidad de las investigaciones cualitativas. Estos criterios son:

- *Credibilidad*: hace referencia a la objetividad en el tratamiento de la información y los datos recogidos. Una manera de generar dicha credibilidad puede ser mediante el autorreconocimiento que los implicados pueden hacer a la recogida e interpretación de la información

por parte del investigador (Montes, 2014). En el caso de la presente investigación la recogida de datos viene directamente de los sujetos, es decir, las empresas que han elaborado sus propias memorias, y por tanto no hay alteración de los textos en ese sentido. Por otro lado, la aplicación del mismo software para el análisis de los documentos también busca afianzar esa credibilidad en cuanto a los resultados, ya que evita los sesgos que podría tener el autor de este trabajo, unido al elemento de dependencia que también contribuye a la vez a la credibilidad del trabajo realizado.

- *Transferibilidad*: hace referencia a la posibilidad de extrapolar los resultados del estudio a otros sujetos. En el caso de la presente investigación, los resultados de memorias analizadas apuntan a hipótesis de futuras líneas de investigación.

- *Dependencia*: indica que tan confiables son los resultados obtenidos a través de métodos cualitativos para ello se propone la revisión por expertos tanto en las fases de recogida de datos como la interpretación de los mismos. En esta investigación se ha trabajado con distintas expertas en el Modelo de Desarrollo de Valores desde las primeras fases de investigación hasta las últimas. El papel de las expertas en la fase de diseño de la investigación y selección de la muestra ha quedado patente en los puntos 4.2.1. y 4.2.2. respectivamente. En la fase de análisis de resultados se ha contado con la aportación de las expertas Dra. Miriam Molinar y Mtra. Elva Castañeda de Hall.

- *Confirmabilidad*: este último elemento se refiere a la objetividad del investigador, a ser capaz de “captar el mundo de la misma forma que lo haría alguien sin prejuicios ni llevado por intereses particulares” (Ruiz, 2012a:177). Ser fiel en la recogida de la información. En esta investigación se señalan los criterios de selección que se han seguido

para escoger la muestra y por otro lado, los documentos utilizados han sido descargados directamente de las páginas oficiales a través del sitio web del Pacto Mundial.

4.6. CONCLUSIONES

La presente investigación está desarrollada bajo una metodología cualitativa por considerar que es la que mejor se ajusta tanto a los objetivos de la investigación como a los instrumentos y características del Modelo de Desarrollo de Valores de Hall-Tonna.

Se trata de un trabajo de investigación exploratorio que busca profundizar más en el conocimiento de la relación entre la RSE y los valores, utilizando para ello el Modelo de Hall-Tonna. Modelo de Desarrollo de Valores que permite una interpretación holística acerca de la RSE y que a la vez abre nuevas áreas de conocimiento al respecto.

Para ello se ha diseñado un proyecto de investigación basado en el estudio de las memorias de “Comunicación de Progreso” que las empresas adheridas al Pacto Mundial deben presentar anualmente. Para garantizar la credibilidad y calidad de este proyecto se ha contado con la participación de distintas expertas a lo largo de las distintas fases de investigación. En total han sido 4 expertas consultadas en distintas etapas de la investigación, todas ellas con amplia experiencia teórico-práctica en el Modelo de Desarrollo de Valores de Hall-Tonna, así como en temas de RSE o ética organizacional.

En los siguientes capítulos se presentan los resultados del análisis realizado así como las conclusiones generales, limitaciones de la investigación y futuras líneas de trabajo.

Capítulo 5:

Presentación y Análisis de los Resultados

“[Existe] la necesidad de innovar socialmente en la gobernanza de nuestras organizaciones, de innovar en su filosofía de gestión, en sus relaciones, en su productividad para conseguir organizaciones y entornos más competitivos, más éticos, más humanos.”

Lic. Rogelio Fernández, Universidad de Deusto

5.1. LOS VALORES EN EL DOCUMENTO “AFTER THE SIGNATURE. A GUIDE TO ENGAGEMENT IN THE UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT” DE LA ONU

En este apartado se van a presentar los informes extraídos del análisis de documentos desarrollado por Values Technology. Este instrumento, y los informes que arroja, permiten la identificación de los valores contenidos en el texto desarrollado por la ONU y titulado, “Después de la firma. Una guía para el compromiso con el Pacto Mundial de Naciones Unidas”⁴². A continuación se presentan tres informes: el listado de valores contenido en el documento, el mapa con la distribución de dichos valores y la dinámica de desarrollo que conlleva en base al modelo.

5.1.1. Informe 1: Listado de valores prioritarios del documento “After the signature. A Guide to Engagement in the United Nations Global Compact” de la ONU

En la siguiente tabla se presentan los Valores Meta y Valores Medio reflejados en el documento⁴³:

Tabla 21: Listado de Valores del Documento: "After the Signature. A guide of Engagement in the United Nations Global Compact"

Valores Meta	Etapa	Número Apariciones	Valores Medio	Etapa	Número Apariciones
Ecority	8	44	Macroeconomics	8	233
Work/Labor	4	40	Law/Guide	5	176
Play/Recreation	4	34	Accountability/Ethics	6	123
Faith/Risk/Vision	6	32	Law/Rule	4	102
Competence/Confidence	4	23	Rights/Respect	3	100
Service/Vocation	5	19	Growth/Expansion	6	94
Construction/New Order	6	19	Communication/Information	4	76
Family/Belonging	3	15	Human Rights	8	71

⁴² En el siguiente link se puede acceder al texto original en inglés y en español: <https://www.unglobalcompact.org/library/241> . Para este trabajo se utilizó el texto en inglés por requisitos de la herramienta de análisis de documentos.

⁴³ En el Anexo III se encuentra un listado con los nombres de cada uno de los 125 valores tanto en inglés, como en español.

Capítulo 5: Presentación y Análisis de Resultados

Integration/Wholeness	5	14	Justice/Social Order	6	71
Knowledge/Insight	6	13	Membership/Institution	4	71
Equality/Liberation	5	10	Achievement/Success	4	56
Self Preservation	1	9	Self Assertion	5	53
Truth/Wisdom	7	7	Community/Supportive	6	48
Fantasy/Play	3	6	Education/Certification	4	48
Self Actualization	5	5	Technology/Science	4	47
Wonder/Awe/Fate	1	4	Adaptability/Flexibility	5	42
Physical Delight	2	3	Pioneerism/Innovation	6	41
Belief/Philosophy	4	3	Responsibility	4	38
Security	2	1	Mission/Objectives	6	35
Self Worth	3	1	Reason	4	35
Art/Beauty	6	1	Management	4	33
Contemplation	6	1	Control/Order/Discipline	3	32
Human Dignity	6	1	Social Affirmation	3	30
Presence	6	1	Design/Pattern/Order	4	29
			Property/Control	2	26
			Duty/Obligation	4	26
			Loyalty/Fidelity	4	26
			Care/Nurture	3	25
			Economics/Success	4	23
			Economics/Profit	2	21
			Generosity/Compassion	5	18
			Corporation/Stewardship	6	18
			Education/Knowledge	6	16
			Prestige/Image	3	14
			Quality/Evaluation	5	14
			Sharing/Listening/Trust	5	14
			Convivial Technology	8	12
			Friendship/Belonging	3	12
			Search/Meaning/Hope	5	12
			Creativity	6	12
			Research	6	12
			Community/Personalist	7	11
			Equity/Rights	5	11
			Equilibrium	3	10
			Competition	4	10
			Hierarchy/Order	4	9
			Food/Warmth/Shelter	1	8
			Territory/Security	2	8
			Authority/Honesty	5	8
			Collaboration	6	8

Complementarity	6	8
Productivity	4	8
Safety/Survival	1	7
Tradition	3	7
Health/Healing	5	7
Affection/Physical	2	6
Courtesy/Hospitality	3	6
Support/Peer	3	6
Decision/Initiation	5	6
Mutual Accountability	6	6
Workmanship/Art/Craft	4	6
Being Liked	3	5
Administration/Control	4	5
Ownership	4	5
Empathy	5	4
Honor	4	4
Function/Physical	1	3
Sensory Pleasure	2	3
Obedience/Duty	3	3
Simplicity/Play	6	3
Efficiency/Planning	4	3
Prophet/Vision	7	2
Mutual Obedience	5	2
Relaxation	5	2
Unity/Diversity	6	2
Unity/Uniformity	4	2
Wonder/Curiosity	2	1
Endurance/Patience	3	1
Expressiveness/Joy	5	1
Independence	5	1
Limitation/Acceptance	5	1
Intimacy	6	1
Ritual/Communication	6	1
Rule/Accountability	4	1

Fuente: © Values Technology - 2015.

El primer Valor Meta prioritario es 'Ecoridad'⁴⁴. Un valor que encaja con el fin del Pacto Mundial y del documento, que es servir de marco guía para las empresas que quieren contribuir a que la sociedad progrese de una manera más justa, equitativa y responsable (Fernández, 2005).

Los siguientes Valores Meta, detrás de 'Ecoridad' (etapa 8), son 'Trabajo/Labor'⁴⁵ (etapa 4) y 'Diversión/Recreo'⁴⁶ (etapa 4). El siguiente Valor Meta prioritario se sitúa en la etapa 6 y es 'Fe/Riesgo/Visión'⁴⁷. El quinto Valor Meta es 'Competencia/Confianza'⁴⁸ de la etapa 4.

Llama la atención la presencia tan fuerte del valor 'Ecoridad' un valor muy ligado al medioambiente y la ecología pero con un alcance global, y que requiere un desarrollo de la conciencia global. Llama la atención por que es el único que suena más explícito a RSE, y que probablemente es un poco la visión de la ONU, el camino hacia el que quiere que las empresas y la sociedad avancen a través del Pacto Global a un equilibrio ecológico. Por otro lado, los otros Valores Meta suenan a una búsqueda por afianzar la personalidad de la empresa y su compromiso hacia ese valor de 'Ecoridad', de ahí la presencia de valores como 'Trabajo/Labor', generar un ambiente de trabajo digno y equilibrado para todos. Y sobre todo, los valores de 'Fe/Riesgo/Visión', que en este caso se entendería como un valor que busca que la empresa se identifique y se comprometa con el Pacto Mundial a riesgo de que a veces no

⁴⁴ La definición de 'Ecoridad' es: "hacer que la institución contribuya al equilibrio ecológico global mediante tecnología creativa y el apoyo económico (Elexpuru, 2005:6).

⁴⁵ La definición de 'Trabajo/Labor' es: "Atender a los derechos y beneficios de los empleados para que obtengan unas condiciones de vida mínimas para sí mismos y para sus familias" (Elexpuru, 2005:13).

⁴⁶ La definición de 'Diversión/Recreo' es: "Disfrutar de un pasatiempo o diversión que nos aleje de la ansiedad de la vida diaria y que produzca un descanso reparador" (Elexpuru, 2005:6).

⁴⁷ La definición de 'Fe/Riesgo/Visión' es: "Comprometerse con la misión o plan de acción basado en los valores que se consideran fundamentales incluso arriesgando la propia imagen y la posición personal (Elexpuru, 2005:8).

⁴⁸ La definición de 'Competencia/Confianza' es: "Tener seguridad en las propias destrezas para realizar una contribución positiva en el trabajo" (Elexpuru, 2005:4).

sea lo más económico o deba ir más allá de los mínimos legales. Apoyado todo eso por la confianza en las competencias de la organización para contribuir positivamente. Es decir, la lectura que se puede hacer es de caminar a un horizonte de 'Ecoridad', desde un compromiso con una visión y un ideal marcado en el Pacto Mundial y a través de las aportaciones que desde mi especificidad puedo hacer. Y todo ello irá de dentro, empezando por los trabajadores, valor de 'Trabajo/Labor', hacia fuera, valor de 'Ecoridad'.

En cuanto a los Valores Medio. El primer Valor Medio prioritario es 'Macroeconomía', que se define como "dirigir y administrar el uso de los recursos económicos dentro de y entre las instituciones para crear un orden económico más estable y equitativo, desde la responsabilidad social" (Elexpuru, 2005:10).

Los siguientes Valores Medio prioritarios son:

- *'Ley/Guía'*⁴⁹ (Etapa 5).
- *'Ética/Responsabilidad'*⁵⁰ (Etapa 6).
- *'Ley/Regla'*⁵¹ (Etapa 4).

Estos Valores Medio están en plena sintonía con el objetivo del documento y son valores necesarios para la responsabilidad social, vinculada con la ética y los criterios morales. Por otro lado, son valores que están asociados al contenido de la RSE entendida "como principio hermenéutico y legitimador [que] comporta asumirla como matriz valorativa para entender y orientar la acción, y no como norma de actuación" (Lozano, 2009:65). Igualmente están

⁴⁹ La definición de 'Ley/Guía' es: "Considerar los principios y normativas de la autoridad como un medio para crear nuestro propio criterio y conciencia moral" (Elexpuru, 2005:10).

⁵⁰ La definición de 'Ética/Responsabilidad' es: "Actuar de acuerdo con los propios principios morales incluso cuando uno se siente presionado a hacer otra cosa. Supone entender el nivel de madurez ética de los demás y ayudar a que se comporten de acuerdo con su propio sistema de valores" (Elexpuru, 2005:7).

⁵¹ La definición de 'Ley/Regla' es: "Dirigir la institución, las actuaciones y formas de proceder, de acuerdo con el código o sistema legal establecido" (Elexpuru, 2005:10).

acordes a la característica del Pacto Mundial de buscar ser una guía voluntaria que oriente a las empresas a como comprometerse.

Su primer Valor Meta y su primer Valor Medio se sitúan en la Etapa 8, que es la última etapa de desarrollo. Sin embargo, los siguientes valores se sitúan en etapas muy anteriores como son la 6, 5 y 4.

El hecho de que aún siendo una guía, que no pretende ser normativa, aparezca como uno de los valores prioritarios de 'Ley/Regla' tiene su sentido desde la comprensión de la RSE como un itinerario empresarial, como se explica en el apartado 2.4.3. Esa conceptualización de la RSE como itinerario se correlaciona con el Modelo de Desarrollo de Valores, en el apartado 3.4.1. se explica como los valores se van complejizando y evolucionando según se avanza por las fases y etapas de desarrollo. El valor 'Ética/Responsabilidad' (etapa 6) es la evolución del valor 'Ley/Guía' (etapa 5), que a su vez es evolución del valor 'Ley/Regla' (etapa 4).

5.1.2. Informe 2: Mapa de Distribución de Valores del documento “After the signature. A Guide to Engagement in the United Nations Global Compact” de la ONU

Tabla 22: Mapa de distribución de valores del documento: "After the Signature. A guide of Engagement in the UN Global Compact".

I. SURVIVING		II. BELONGING		III. SELF-INITIATING		IV. INTERDEPENDENT	
1. SAFETY	2. SECURITY	3. FAMILY	4. INSTITUTION	5. VOCATION	6. NEW ORDER	7. WISDOM	8. WORLD ORDER
Goals	Goals	Goals	Goals	Goals	Goals	Goals	Goals
Self Interest/Control Self Preservation Wonder/Awe/Fate	Physical Delight Security	Family/Belonging Fantasy/Play Self Worth	Belief/Philosophy Competence/Confidence Play/Recreation Work/Labor	Equality/Liberation Integration/Wholeness Self Actualization Service/Vocation	Art/Beauty Being Self Construction/New Order Contemplation Faith/Risk/Vision Human Dignity Knowledge/Insight Presence	Intimacy/Solitude Truth/Wisdom	Ecority Global Harmony Word
Means	Means	Means	Means	Means	Means	Means	Means
Food/Warmth/Shelter Function/Physical Safety/Survival	Affection/Physical Economics/Profit Property/Control Sensory Pleasure Territory/Security Wonder/Curiosity	Being Liked Care/Nurture Control/Order/Discipline Courtesy/Hospitality Dexterity/Coordination Endurance/Patience Equilibrium Friendship/Belonging Obedience/Duty Prestige/Image Rights/Respect Social/Affirmation Support Peer Tradition	Achievement/Success Administration/Control Communication/Info Competition Design/Pattern/Order Duty/Obligation Economics/Success Education/Certification Efficiency/Planning Hierarchy/Order Honor Law/Rule Loyalty/Fidelity Management Membership/Institution Ownership Patriotism/Esteem Productivity Reason Responsibility Rule/Accountability Technology/Science Unity/Uniformity Workmanship/Art/Craft	Adaptability/Flexibility Authority/Honesty Congruence Decision/Initiation Empathy Equity/Rights Expressiveness/Joy Generosity/Compassion Health/Healing Independence Law/Guide Limitation/Acceptance Mutual Obedience Quality/Evaluation Relaxation Search/Meaning/Hope Self Assertion Sharing/Listening/Trust	Accountability/Ethics Collaboration Community/Supportive Complementarity Corporation/Stewardship Creativity Detachment/Solitude Discernment Education/Knowledge Growth/Expansion Intimacy Justice/Social Order Leisure Limitation/Celebration Mission/Objectives Mutual Accountability Pioneerism/Innovation Research Ritual/Communication Simplicity/Play Unity/Diversity	Community/ Personalist Interdependence Minessence Prophet/Vision Synergy Transcendence/Solitude	Convivial Technology Global Justice Human Rights Macroeconomics
FOUNDATION			FOCUS - Development Stage: 12			VISION	

Fuente: © Values Technology - 2015.

En la tabla 22 se visualizan los valores prioritarios del documento en su distribución dentro del Mapa de Valores del Modelo de Hall-Tonna. Los valores cobran mayor sentido si se visualizan en relación entre unos y otros, así como en el lugar que ocupan dentro del Modelo de Desarrollo de Valores. En este caso, el Mapa de Valores también ubica el documento dentro de las fases, etapas y ciclos del mismo. En este caso, el documento se sitúa entre la fase 2 y 3, etapas 4 y 5, pertenecientes al ciclo 4 de desarrollo. Esa posición viene determinada por donde sitúa el modelo los valores de Elección, explicados en el apartado 3.4.2. Si se observa el Mapa de Valores en la parte de abajo se marcan 3 áreas de: Acción⁵², Elección y Visión.

Los valores situados en el área de Elección son los valores que representan el ahora de la organización, su manera de entender la realidad y con los que basar su toma de decisiones. Estos siempre implican dos etapas contiguas y son las que marcan el ciclo de desarrollo en el que se sitúa la organización. En base a ellos se identifican el área de valores de Acción y el área de valores de Visión. La interpretación que podemos hacer de donde se sitúa el documento del Pacto respecto a sus valores de Elección, es que es un documento de transición, debido a que es un texto que busca fomentar la cooperación de las empresas, más allá de sus propios intereses y eso es generar un cambio de mentalidad de una Fase 2 a una Fase 3. Mover a las empresas de una Fase de cierto egoísmo o de contribución interesada, como puede ser la RSE en la Fase 2, a una visión más integrada, aunque aún poco convencida, de un compromiso con la RSE por creer en ella y por considerar que se tiene algo que aportar a la sociedad. Evidentemente este documento está pensando para empresas que no han llegado a un nivel de conciencia de la Fase 4, por lo tanto, el texto también tiene que ser acorde al público que va, y muy

⁵² En inglés el modelo los llama Foundation, Focus y Vision, que los podemos traducir en Acción, Elección y Visión, respectivamente.

probablemente las empresas que empiezan en el Pacto Mundial o están en la misma transición o estarán en fases anteriores, en su mayoría. Por tanto, tiene que haber una coherencia entre los lenguajes de los documentos del Pacto con la visión del mundo y de la RSE de las empresas, para poder atraerlas. Igualmente, los valores más marcados entre los valores de Elección, tienen una orientación al compromiso desde las propias cualidades que se tengan.

Por su parte, los valores situados en el área Acción, son valores que representan estados anteriores de desarrollo. Tienen su importancia, por dos razones. Una razón es que son los valores que impulsan el desarrollo y que deben estar en sintonía con los valores de Elección. La segunda razón, porque en una situación de crisis⁵³, pueden ser valores a los que la organización o la persona regrese y en los que se apoye para desde ahí volver a iniciar su desarrollo. En cuanto a los valores de acción del documento de Pacto Mundial, estos están enfocados al control y a asegurar unos mínimos, tiene su lógica, no podemos pedir grandes cosas hacia fuera, si antes hacia dentro no se tienen, entonces es normal que haya unas ciertas bases que se busquen satisfacer, unido a una función del documento que es de estandarizar en cierta medida lo que supone ser miembro del Pacto Mundial, de ahí un valor como 'Control/Orden/Disciplina'.

Por último, los valores del área de Visión, son valores a los que la organización tiende, por así decirlo son aspiracionales. Aunque algunas decisiones se pueden tomar desde esos valores, no están lo suficientemente integrados en la persona como para que su desarrollo y visión del mundo se sitúe en ellos. Es importante también que estén en sintonía con los valores centrales para que faciliten el proceso de desarrollo y den la energía suficiente para impulsar el desarrollo de la organización o persona. En cuanto a los valores de Visión estos están encaminados a grandes ideales vinculados a la ONU, como es el

⁵³ Se utiliza el término crisis en un sentido neutro de un suceso que provoca una gran impacto en la organización, tanto si es positivo como negativo.

valor 'Ecoridad' o el valor de los 'Derechos Humanos'⁵⁴, entre otros. Apoyados por valores de etapas previas que buscan afianzar un compromiso con los ideales del Pacto Mundial.

5.1.3. Informe 3: Dinámica central de desarrollo del documento “After the signature. A Guide to Engagement in the United Nations Global Compact” de la ONU

La dinámica central en la que se sitúa el documento es una transición entre una comprensión del mundo como un lugar amenazante donde la pertenencia a un grupo es lo que permite sobrevivir, frente a una comprensión del mundo como un proyecto inacabado que necesita de la colaboración de todos desde las competencias únicas que se tienen. Esta dinámica central viene marcada por el paso de desarrollo⁵⁵ en el que se encuentre, que en el caso de este documento es en el paso 12.

El mundo aparece como algo menos complejo y comienzan las preguntas acerca de cuál es la misión que se tiene dentro de ese mundo. Surge un deseo por descubrir cuál es el rol dentro de ese proyecto. Se empieza a valorar la importancia del "NOSOTROS", pero no como una pertenencia acrítica, sino como una interdependencia donde se sabe que el esfuerzo de todos genera más ganancia que el esfuerzo individual. Esto incrementa la conciencia de la necesidad de hacer las instituciones más humanas.

Las decisiones éticas se basan en valores más sólidos y significativos que son elegidos después de una evaluación creativa y objetiva. Las leyes y las normas se consideran importantes pero son pasadas por el tamiz de la conciencia propia. Hay una tensión entre cumplir con ciertas normas o valores sociales,

⁵⁴ La definición de 'Derechos Humanos' es: "Comprometerse con todos los recursos que uno tiene (talento, educación, formación) para asegurar los derechos básicos (comida, vivienda, empleo, salud y educación) de cada persona en el mundo" (Elexpuru, 2005:5).

⁵⁵ Ver el punto 4.2.3. para recordar qué son los pasos de desarrollo.

frente a seguir los valores que la conciencia que se ha ido desarrollando indica. Se busca vivir acorde a los propios valores consensuados y discernidos.

Nuevamente este informe se mantiene consistente con lo visto a través de los anteriores informes. Se trata de un documento que busca fomentar un compromiso voluntario, donde las empresas que se adhieran lo hagan por convencimiento con los valores e ideales que fomenta el Pacto Mundial. No se pretende imponer un código moral, sino que se propone un proyecto de colaboración en pro de una sociedad más justa y más humana. Por la naturaleza del documento, del Pacto Mundial y de la ONU, cuadra totalmente con este informe, ya que si algo les caracteriza es la búsqueda de la colaboración desde las cualidades de cada quién (empresa o estado) y desde la conciencia de que el mundo es un proyecto en construcción, ya que hay muchas áreas de oportunidad desde la perspectiva de los Derechos Humanos y los Objetivos del Desarrollo del Milenio que terminan en 2015 y que darán paso a los Objetivos de Desarrollo Sustentable.

5.2. LOS VALORES EN LAS MEMORIAS DE “COMUNICACIÓN DE PROGRESO” DE GAP INC.

En este apartado se van a presentar los informes extraídos del análisis de documentos desarrollado por Values Technology. Este instrumento, y los informes que arroja, permiten la identificación de los valores contenidos en las distintas Memorias de “Comunicación de Progreso” de Gap Inc.⁵⁶ A continuación se presentan tres informes para la Memoria 2007/08 y otros tres informes para la Memoria 2011/12: el listado de valores contenido en el documento, el mapa con la distribución de dichos valores y la dinámica de desarrollo que conlleva en base al modelo.

⁵⁶ En el siguiente link se puede acceder a la información acerca de la participación de Gap Inc. en el Pacto Mundial: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/4100-Gap-Inc->

5.2.1. Análisis de los valores de la Memoria de “Comunicación de Progreso 2007/08” de Gap Inc.

En este apartado se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis de la Memoria de “Comunicación de Progreso 2007/08” de Gap Inc.

5.2.1.1. Informe 1: Listado de valores contenidos en la Memoria de “Comunicación de Progreso 2007/08” de Gap Inc.

Tabla 23: Listado de valores contenidos en la Memoria de "Comunicación de Progreso 2007/08" de Gap Inc.

Valores Meta	Etapas	Número Apariciones	Valores Medio	Etapas	Número Apariciones
Work/Labor	4	463	Community/Supportive	6	320
Ecority	8	146	Growth/Expansion	6	192
Play/Recreation	4	132	Achievement/Success	4	167
Family/Belonging	3	122	Design/Pattern/Order	4	148
Service/Vocation	5	109	Law/Guide	5	147
Competence/Confidence	4	88	Management	4	142
Construction/New Order	6	77	Communication/Information	4	137
Knowledge/Insight	6	68	Education/Certification	4	131
Faith/Risk/Vision	6	39	Adaptability/Flexibility	5	123
Self Preservation	1	30	Law/Rule	4	113
Equality/Liberation	5	25	Membership/Institution	4	112
Self Actualization	5	20	Self Assertion	5	111
Fantasy/Play	3	17	Economics/Profit	2	109
Art/Beauty	6	15	Social Affirmation	3	108
Physical Delight	2	8	Macroeconomics	8	105
Integration/Wholeness	5	7	Community/Personalist	7	101
Truth/Wisdom	7	6	Pioneerism/Innovation	6	91
Security	2	5	Responsibility	4	91
Wonder/Awe/Fate	1	3	Accountability/Ethics	6	84
Self Worth	3	3	Economics/Success	4	83
Presence	6	3	Prestige/Image	3	82
Belief/Philosophy	4	1	Mission/Objectives	6	79
Being Self	6	1	Corporation/Stewardship	6	77
Human Dignity	6	1	Productivity	4	77
			Creativity	6	75
			Friendship/Belonging	3	72
			Control/Order/Discipline	3	71
			Health/Healing	5	70

Obedience/Duty	3	69
Generosity/Compassion	5	67
Competition	4	67
Property/Control	2	65
Loyalty/Fidelity	4	63
Reason	4	63
Care/Nurture	3	60
Quality/Evaluation	5	53
Education/Knowledge	6	53
Safety/Survival	1	51
Territory/Security	2	51
Rights/Respect	3	51
Technology/Science	4	50
Tradition	3	45
Duty/Obligation	4	45
Complementarity	6	43
Efficiency/Planning	4	43
Decision/Initiation	5	42
Hierarchy/Order	4	42
Authority/Honesty	5	39
Equity/Rights	5	38
Administration/Control	4	34
Workmanship/Art/Craft	4	34
Research	6	33
Support/Peer	3	29
Search/Meaning/Hope	5	27
Food/Warmth/Shelter	1	26
Being Liked	3	24
Sharing/Listening/Trust	5	24
Mutual Accountability	6	24
Sensory Pleasure	2	23
Collaboration	6	23
Honor	4	22
Rule/Accountability	4	22
Patriotism/Esteem	4	21
Wonder/Curiosity	2	20
Empathy	5	20
Justice/Social Order	6	19
Endurance/Patience	3	18
Unity/Diversity	6	18
Human Rights	8	17
Affection/Physical	2	17

Limitation/Acceptance	5	17
Simplicity/Play	6	17
Independence	5	16
Ownership	4	14
Congruence	5	11
Convivial Technology	8	9
Function/Physical	1	8
Equilibrium	3	8
Prophet/Vision	7	7
Limitation/Celebration	6	7
Expressiveness/Joy	5	6
Unity/Uniformity	4	5
Courtesy/Hospitality	3	2
Mutual Obedience	5	2
Discernment	6	1
Intimacy	6	1

Fuente: © Values Technology - 2015.

Si se observa el listado de valores el primer Valor Meta señalado es 'Trabajo/Labor'⁵⁷, de la etapa 4. A este le sigue, como Valor Meta también, 'Ecoridad'⁵⁸, de la etapa 8.

Llama la atención la presencia de este valor de una etapa tan avanzada entre valores de etapas anteriores, si observamos los valores prioritarios siguientes vemos que pertenecen a las etapas 3, 4 y 5. En orden de prioridad son:

- *'Diversión/Recreo'*⁵⁹ (Etapa 4).
- *'Familia/Pertenecer'*⁶⁰ (Etapa 3).

⁵⁷ La definición de 'Trabajo/Labor' es: "Atender a los derechos y beneficios de los empleados para que obtengan unas condiciones de vida mínimas para sí mismos y para sus familias" (Elexpuru, 2005:13)

⁵⁸ La definición de 'Ecoridad' es: "hacer que la institución contribuya al equilibrio ecológico global mediante tecnología creativa y el apoyo económico (Elexpuru, 2005:6).

⁵⁹ La definición de 'Diversión/Recreo' es: "Disfrutar de un pasatiempo o diversión que nos aleje de la ansiedad de la vida diaria y que produzca un descanso reparador" (Elexpuru, 2005:6).

⁶⁰ La definición de 'Familia/Pertenecer' es: "Dedicar tiempo de calidad a y sentirse apoyado por las personas con las que tenemos los primeros y principales lazos de relación y aceptación" (Elexpuru, 2005:7).

– ‘Servicio/Vocación’⁶¹ (Etapa 5):

Estos valores, excepto el de ‘Ecoridad’, están muy enfocados al desarrollo de las personas de la organización, sin llegar aún a preocuparse por problemas o situaciones globales. ‘Trabajo/Labor’ tiene un enfoque hacia las condiciones de vida de los miembros de la organización; ‘Diversión/Recreo’ están enfocados al balance trabajo, vida personal, que seguramente, se puede vincular con el siguiente valor, de ‘Familia/Pertenecer’, por un lado el cuidado de las relaciones en la empresa, pero por otro generar las condiciones laborales que permitan un equilibrio laboral y familiar. Finalmente, un valor de ‘Servicio/Vocación’ que también tiene un sentido interno de desarrollar a las personas de la organización para que den lo mejor de sí. Lo que nos puede hablar de un modelo de Responsabilidad Social más interno que externo.

En cuanto a los Valores Medios los dos primeros son de la etapa 6, ‘Comunidad/Apoyo’⁶² y ‘Crecimiento/Expansión’⁶³. El hecho que estén en la fase 6 tienen sus pros y sus contras. En la parte positiva, es que son valores que sientan bases para el desarrollo de Valores Meta más avanzados. Los Valores Medios son necesarios para alcanzar los Valores Meta, según se quiere avanzar en el desarrollo dentro del modelo es necesario ir integrando las habilidades que se desarrollan a través de los Valores Medio. A la vez, en la parte negativa está en el desfase entre las etapas de los Valores Meta prioritarios, etapas 3 y 4 principalmente, y las etapas de los Valores Medio, etapa 6. Es decir, se poseen determinadas capacidades infrautilizadas, y faltaría la integración de cierto Valores Medio previos, que vayan afianzando el desarrollo a etapas posteriores.

⁶¹ La definición de ‘Servicio/Vocación’ es: “Fomentar el trabajo y la dedicación ayudando a las personas a estar motivadas para utilizar sus cualidades y destrezas únicas, con el fin de contribuir a la institución” (Elexpuru, 2005: 13).

⁶² “Crear grupos de apoyo entre iguales con el objetivo de mejorar la calidad del trabajo y la interacción humana basada en valores comunes” (Elexpuru, 2005:4).

⁶³ “Capacitar a la institución para que crezca mediante estrategias de desarrollo adecuadas” (Elexpuru, 2005:5).

Los siguientes tres Valores Medios prioritarios son:

- *'Logro/Éxito'*⁶⁴ (Etapa 4).
- *'Diseño/Forma/Orden'*⁶⁵ (Etapa 4).
- *'Ley/Guía'*⁶⁶ (Etapa 5).

Los siguientes dos Valores Medio prioritarios están en congruencia con los Valores Meta prioritarios, ya que son de etapas iguales o próximas, excepto en el caso de 'Ecoridad', a los Valores Meta prioritarios. Esto es positivo ya que afianza los valores que se poseen, puede provocar un cierto estancamiento en el desarrollo si no hay Valores Meta de la siguiente etapa de desarrollo.

Los valores de 'Logro/Éxito' y 'Diseño/Forma/Orden' están en sintonía con la afirmación anterior acerca de que se trata de valores orientados a la RSE Interna de la empresa, a la preocupación por los miembros de la empresa. El valor de 'Ley/Guía' está en línea con lo que sea espera de una Memoria de "Comunicación de Progreso" en cuanto a que es información que se espera esté vinculada a comportamientos morales, y a los criterios de los mismos.

⁶⁴ La definición de 'Logro/Éxito' es: "Conseguir algo digno de reconocimiento (proyectos, actuaciones)" (Elexpuru, 2005:10).

⁶⁵ La definición de 'Diseño/Orden/Forma' es: "Crear un entorno que combine el diseño con la tecnología necesaria para favorecer y mejorar el aprendizaje" (Elexpuru, 2005:6).

⁶⁶ La definición de 'Ley/Guía' es: "Considerar los principios y normativas de la autoridad como un medio para crear nuestro propio criterio y conciencia moral" (Elexpuru, 2005:10).

5.2.1.2. **Informe 2: Mapa de distribución de valores de la Memoria de “Comunicación de Progreso 2007/08” de Gap Inc.**

Tabla 24: Mapa de distribución de valores de la Memoria de "Comunicación de Progreso 2007/08" de Gap Inc.

I. SURVIVING		II. BELONGING		III. SELF-INITIATING		IV. INTERDEPENDENT	
1. SAFETY	2. SECURITY	3. FAMILY	4. INSTITUTION	5. VOCATION	6. NEW ORDER	7. WISDOM	8. WORLD ORDER
Goals	Goals	Goals	Goals	Goals	Goals	Goals	Goals
Self Interest/Control Self Preservation Wonder/Awe/Fate	Physical Delight Security	Family/Belonging Fantasy/Play Self Worth	Belief/Philosophy Competence/Confidence Play/Recreation Work/Labor	Equality/Liberation Integration/Wholeness Self Actualization Service/Vocation	Art/Beauty Being Self Construction/New Order Contemplation Faith/Risk/Vision Human Dignity Knowledge/Insight Presence	Intimacy/Solitude Truth/Wisdom	Ecority Global Harmony Word
Means	Means	Means	Means	Means	Means	Means	Means
Food/Warmth/Shelter Function/Physical Safety/Survival	Affection/Physical Economics/Profit Property/Control Sensory Pleasure Territory/Security Wonder/Curiosity	Being Liked Care/Nurture Control/Order/Discipline Courtesy/Hospitality Dexterity/Coordination Endurance/Patience Equilibrium Friendship/Belonging Obedience/Duty Prestige/Image Rights/Respect Social/Affirmation Support Peer Tradition	Achievement/Success Administration/Control Communication/Info Competition Design/Pattern/Order Duty/Obligation Economics/Success Education/Certification Efficiency/Planning Hierarchy/Order Honor Law/Rule Loyalty/Fidelity Management Membership/Institution Ownership Patriotism/Esteem Productivity Reason Responsibility Rule/Accountability Technology/Science Unity/Uniformity Workmanship/Art/Craft	Adaptability/Flexibility Authority/Honesty Congruence Decision/Initiation Empathy Equity/Rights Expressiveness/Joy Generosity/Compassion Health/Healing Independence Law/Guide Limitation/Acceptance Mutual Obedience Quality/Evaluation Relaxation Search/Meaning/Hope Self Assertion Sharing/Listening/Trust	Accountability/Ethics Collaboration Community/Supportive Complementarity Corporation/Stewardship Creativity Detachment/Solitude Discernment Education/Knowledge Growth/Expansion Intimacy Justice/Social Order Leisure Limitation/Celebration Mission/Objectives Mutual Accountability Pioneerism/Innovation Research Ritual/Communication Simplicity/Play Unity/Diversity	Community/Personalist Interdependence Minessence Prophet/Vision Synergy Transcendence/Solitude	Convivial Technology Global Justice Human Rights Macroeconomics
FOUNDATION			FOCUS - Development Stage: 10			VISION	

Fuente: © Values Technology - 2015.

Si se observa el 'Informe 2: Mapa de distribución de valores de la Memoria de "Comunicación de Progreso 2007/08"' de Gap Inc. (Tabla 23) se ve que el modelo sitúa los valores contenidos en la Memoria de Comunicación de Progreso entre la fase 2 y 3, etapas 4 y 5, pertenecientes al ciclo 4 de desarrollo, igual que en el caso del texto del Pacto Mundial. Esa posición viene determinada por donde sitúa el modelo el área de Elección.

Esa posición en el Mapa de Valores lo sitúa en una etapa de transición entre dos visiones del mundo diferentes, que son las descritas en el ciclo de desarrollo cuatro. Es una transición de ver el mundo con un sentido de pertenencia, que según los resultados arrojados por el modelo, es lo que más peso tiene y que esta relacionado con esa prioridad de valores vinculados al desarrollo de los miembros de la empresa. Frente a otra visión del mundo más de colaboración e interdependencia. Por tanto, a partir de la memoria lo que se ve reflejada es la fricción o el inicio de la conciencia de que la RSE implica ir más allá de la empresa en sí, pero aún no rompe del todo su paradigma.

5.2.1.3. ***Informe 3: Dinámica central de desarrollo de la Memoria de "Comunicación de Progreso 2007/08" de Gap Inc.***

Aunque la situación del momento presente sea igual en el documento del Pacto Mundial frente a la Memoria de "Comunicación de Progreso 2007/08" de Gap Inc. la dinámica central de desarrollo varía, ya que en el caso del texto presente el modelo la sitúa en el paso 10.

Esto implica que la dinámica central es un movimiento en el que la toma de decisiones no están basadas tanto en reglas, sino que empiezan a cuestionarse la autoridad y tradiciones previas. Esto conlleva un cambio más profundo donde la autoridad ya no se pone en lo externo (familia, empresa, sociedad, etc.) sino que es interna y una guía para tomar decisiones y distinguir

lo correcto de lo incorrecto. Lo que implica que se empieza a tener conciencia también de la propia responsabilidad y de no depositarla en los demás.

El paso de desarrollo 10 está situado en la transición entre fases y por tanto provoca un cuestionamiento de los valores que se tienen y eso conlleva que la visión del mundo también sea más difusa, ya que lo que antes servía para interpretarla ahora ya no sirve.

Los valores del grupo y la nueva visión del mundo hace que las normas morales no sean ya blancas o negras, y que se acepten los valores de otros con menos sentido crítico y mayor relativismo. Uno de los retos de este paso de desarrollo está en consensuar unos valores comunes bajos los cuáles se puedan todos identificar y sirvan de guía para la toma de decisiones. El modelo no te indica cuáles deben consensuar, depende de cada empresa cuáles quieran que sean sus valores comunes que les den identidad como empresa o equipo de trabajo. La labor es ir dialogando o realizando actividades para la clarificación y consenso de un conjunto de valores comunes e identitarios.

5.2.2. Análisis comparado de los valores de la Memoria de “Comunicación de Progreso 2011/12” de Gap Inc.

En este apartado se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis de la Memoria de “Comunicación de Progreso 2011/12” de Gap Inc. Y se comparan con los presentados en el apartado anterior referido a la Memoria correspondiente a 2007/08.

5.2.2.1. **Informe 1: Listado de valores contenidos en la Memoria de "Comunicación de Progreso 2011/12" de Gap Inc.**

Tabla 25: Listado de valores contenidos en la Memoria de "Comunicación de Progreso 2011/12" de Gap Inc.

Valores Meta	Etapas	Nº Apariciones	Valores Medio	Etapas	Nº Apariciones
Work/Labor	4	467	Community/Supportive	6	331
Ecority	8	243	Law/Rule	4	270
Play/Recreation	4	156	Rights/Respect	3	219
Service/Vocation	5	114	Growth/Expansion	6	219
Competence/Confidence	4	100	Achievement/Success	4	211
Construction/New Order	6	88	Law/Guide	5	193
Faith/Risk/Vision	6	84	Accountability/Ethics	6	177
Knowledge/Insight	6	77	Design/Pattern/Order	4	163
Family/Belonging	3	59	Justice/Social Order	6	157
Integration/Wholeness	5	55	Human Rights	8	156
Equality/Liberation	5	45	Safety/Survival	1	147
Self Actualization	5	27	Community/Personalist	7	141
Self Preservation	1	21	Social Affirmation	3	140
Fantasy/Play	3	15	Communication/Information	4	136
Truth/Wisdom	7	14	Responsibility	4	130
Belief/Philosophy	4	12	Macroeconomics	8	128
Security	2	11	Self Assertion	5	123
Physical Delight	2	6	Adaptability/Flexibility	5	120
Art/Beauty	6	3	Management	4	120
Presence	6	3	Education/Certification	4	112
Wonder/Awe/Fate	1	2	Mission/Objectives	6	103
Human Dignity	6	1	Membership/Institution	4	103
			Economics/Profit	2	98
			Property/Control	2	98
			Control/Order/Discipline	3	95
			Competition	4	92
			Reason	4	92
			Efficiency/Planning	4	88
			Quality/Evaluation	5	85
			Corporation/Stewardship	6	81
			Friendship/Belonging	3	76
			Technology/Science	4	76
			Pioneerism/Innovation	6	75
			Economics/Success	4	75
			Productivity	4	75

Prestige/Image	3	70
Health/Healing	5	64
Duty/Obligation	4	62
Authority/Honesty	5	61
Obedience/Duty	3	60
Loyalty/Fidelity	4	57
Care/Nurture	3	51
Generosity/Compassion	5	48
Decision/Initiation	5	47
Equity/Rights	5	47
Research	6	45
Territory/Security	2	43
Sharing/Listening/Trust	5	40
Hierarchy/Order	4	40
Education/Knowledge	6	39
Collaboration	6	38
Support/Peer	3	37
Tradition	3	37
Search/Meaning/Hope	5	37
Creativity	6	36
Wonder/Curiosity	2	33
Administration/Control	4	33
Workmanship/Art/Craft	4	32
Honor	4	31
Complementarity	6	28
Patriotism/Esteem	4	26
Empathy	5	22
Mutual Accountability	6	22
Rule/Accountability	4	22
Convivial Technology	8	19
Being Liked	3	19
Simplicity/Play	6	19
Unity/Diversity	6	19
Independence	5	17
Unity/Uniformity	4	17
Limitation/Acceptance	5	16
Ownership	4	15
Affection/Physical	2	14
Prophet/Vision	7	14
Endurance/Patience	3	14
Food/Warmth/Shelter	1	13
Congruence	5	11

Function/Physical	1	9
Equilibrium	3	6
Sensory Pleasure	2	4
Limitation/Celebration	6	4
Courtesy/Hospitality	3	3
Dexterity/Coordination	3	1
Expressiveness/Joy	5	1

Fuente: © Values Technology - 2015.

En la presente memoria destaca nuevamente como Valor Meta prioritario 'Trabajo/Labor'⁶⁷. A este le sigue, igual que en la memoria 2007/08, como Valor Meta también, 'Ecoridad'⁶⁸, de la etapa 8.

Llama la atención la presencia de este valor de una etapa tan avanzada entre valores de etapas anteriores, si observamos los valores prioritarios siguientes vemos que pertenecen a las etapas 4 y 5. En orden de prioridad son:

- 'Diversión/Recreo'⁶⁹ (Etapa 4).
- 'Servicio/Vocación'⁷⁰ (Etapa 5).
- 'Competencia/Confianza'⁷¹ (Etapa 4).

Los cinco primeros Valores Meta de la memoria 2011/12 coinciden prácticamente con los cinco primeros Valores Meta de la memoria 2007/08. La excepción es que en la memoria del 2011/12 desaparece de los primeros lugares el valor de 'Familia/Pertenencia' (Etapa 3).

⁶⁷ La definición de 'Trabajo/Labor' es: "Atender a los derechos y beneficios de los empleados para que obtengan unas condiciones de vida mínimas para sí mismos y para sus familias" (Elexpuru, 2005:13).

⁶⁸ La definición de 'Ecoridad' es: "Hacer que la institución contribuya al equilibrio ecológico global mediante tecnología creativa y el apoyo económico" (Elexpuru, 2005:6).

⁶⁹ La definición de 'Diversión/Recreo' es: "Disfrutar de un pasatiempo o diversión que nos aleje de la ansiedad de la vida diaria y que produzca un descanso reparador" (Elexpuru, 2005:6).

⁷⁰ La definición de 'Servicio/Vocación' es: "Fomentar el trabajo y la dedicación ayudando a las personas a estar motivadas para utilizar sus cualidades y destrezas únicas, con el fin de contribuir a la institución" (Elexpuru, 2005: 13).

⁷¹ La definición de 'Competencia/Confianza' es: "Tener seguridad en las propias destrezas para realizar una contribución positiva en el trabajo" (Elexpuru, 2005:4).

Esa desaparición del valor 'Familia/Pertenecer' es un microcambio, pero positivo, ya que pertenece a la etapa 3, mientras que el documento se sitúa en las etapas 4 y 5, por lo tanto es un valor de Acción que puede aparecer pero no debería ser prioritario. Lo cuál es el que haya desaparecido dando lugar a la emergencia del valor 'Competencias/Confianza' implica un cierto avance, que como veremos en el punto 5.2.2.3. esto va acompañado también de un avance en su paso de desarrollo.

Respecto a los Valores Medio hay mayores cambios. Sigue estando en primer lugar el valor de 'Comunidad/Apoyo'⁷². Después de este valor los siguientes Valores Medio son:

- 'Ley/Regla'⁷³ (Etapa 4).
- 'Derechos/Respeto'⁷⁴ (Etapa 3).
- 'Crecimiento/Expansión'⁷⁵ (Etapa 6).
- 'Logro/Éxito'⁷⁶ (Etapa 4).

Son Valores Medio cercanos a las etapas de los Valores Meta prioritarios, lo que da un buen sustento para poder avanzar y dar congruencia a los valores vividos.

Destaca el aumento de apariciones del valor 'Ley/Regla' (Etapa 4) frente al valor 'Ley/Guía' (Etapa 5) que baja a una posición posterior en el listado de

⁷² La definición de 'Comunidad/Apoyo' es: "Crear grupos de apoyo entre iguales con el objetivo de mejorar la calidad del trabajo y la interacción humana basada en valores comunes" (Elxpuru, 2005:4).

⁷³ La definición de 'Ley/Regla' es: "Dirigir la institución, las actuaciones y formas de proceder, de acuerdo con el código o sistema legal establecido" (Elxpuru, 2005:10).

⁷⁴ La definición de 'Derechos/Respeto' es: "Fomentar y desarrollar procedimientos y actuaciones que reconozcan y respeten los derechos de los miembros de la organización" (Elxpuru, 2005:6).

⁷⁵ La definición de 'Crecimiento/Expansión' es: "Capacitar a la institución para que crezca mediante estrategias de desarrollo adecuadas" (Elxpuru, 2005:5).

⁷⁶ La definición de 'Logro/Éxito' es: "Conseguir algo digno de reconocimiento (proyectos, actuaciones)" (Elxpuru, 2005:10).

valores identificados. Llama la atención porque '*Ley/Regla*' es un valor perteneciente a una etapa posterior, con lo cuál representa un cierto retroceso.

Nuevamente el conjunto de valores, tanto metas como medios, están enfocados al desarrollo de los miembros de la organización, y aún no tienen una visión que indiquen una orientación de RSE Externa.

Da la impresión que en el tiempo que ha pasado, entre la primera memoria y ésta, se están desarrollando las destrezas necesarias que permitan poder avanzar de una manera congruente hacia otras metas. Los Valores Medio son más abundantes que las metas y también pueden ser más combinables, ya que lo que permiten es el desarrollo de ciertas habilidades genéricas que permiten poder acceder a Valores Meta más avanzados. En este caso se ve que lo que hay es una búsqueda de mayor centramiento entre las metas que se buscan y las habilidades que se requieren. Lo que puede suponer un avance más lento en el desarrollo pero probablemente más afianzado.

5.2.2.2. **Informe 2: Mapa de distribución de valores de la Memoria de “Comunicación de Progreso 2011/12” de Gap Inc.**

Tabla 26: Mapa de distribución de valores de la Memoria de “Comunicación de Progreso 2011/12” de Gap Inc.

I. SURVIVING		II. BELONGING		III. SELF-INITIATING		IV. INTERDEPENDENT	
1. SAFETY	2. SECURITY	3. FAMILY	4. INSTITUTION	5. VOCATION	6. NEW ORDER	7. WISDOM	8. WORLD ORDER
Goals	Goals	Goals	Goals	Goals	Goals	Goals	Goals
Self Interest/Control Self Preservation Wonder/Awe/Fate	Physical Delight Security	Family/Belonging Fantasy/Play Self Worth	Belief/Philosophy Competence/Confidence Play/Recreation Work/Labor	Equality/Liberation Integration/Wholeness Self Actualization Service/Vocation	Art/Beauty Being Self Construction/New Order Contemplation Faith/Risk/Vision Human Dignity Knowledge/Insight Presence	Intimacy/Solitude Truth/Wisdom	Ecority Global Harmony Word
Means	Means	Means	Means	Means	Means	Means	Means
Food/Warmth/Shelter Function/Physical Safety/Survival	Affection/Physical Economics/Profit Property/Control Sensory Pleasure Territory/Security Wonder/Curiosity	Being Liked Care/Nurture Control/Order/Discipline Courtesy/Hospitality Dexterity/Coordination Endurance/Patience Equilibrium Friendship/Belonging Obedience/Duty Prestige/Image Rights/Respect Social/Affirmation Support Peer Tradition	Achievement/Success Administration/Control Communication/Info Competition Design/Pattern/Order Duty/Obligation Economics/Success Education/Certification Efficiency/Planning Hierarchy/Order Honor Law/Rule Loyalty/Fidelity Management Membership/Institution Ownership Patriotism/Esteem Productivity Reason Responsibility Rule/Accountability Technology/Science Unity/Uniformity Workmanship/Art/Craft	Adaptability/Flexibility Authority/Honesty Congruence Decision/Initiation Empathy Equity/Rights Expressiveness/Joy Generosity/Compassion Health/Healing Independence Law/Guide Limitation/Acceptance Mutual Obedience Quality/Evaluation Relaxation Search/Meaning/Hope Self Assertion Sharing/Listening/Trust	Accountability/Ethics Collaboration Community/Supportive Complementarity Corporation/Stewardship Creativity Detachment/Solitude Discernment Education/Knowledge Growth/Expansion Intimacy Justice/Social Order Leisure Limitation/Celebration Mission/Objectives Mutual Accountability Pioneerism/Innovation Research Ritual/Communication Simplicity/Play Unity/Diversity	Community/Personalist Interdependence Minessence Prophet/Vision Synergy Transcendence/Solitude	Convivial Technology Global Justice Human Rights Macroeconomics
FOUNDATION			FOCUS - Development Stage: 11			VISION	

Fuente: © Values Technology - 2015.

En el 'Informe 2: Mapa de distribución de valores de la Memoria de "Comunicación de Progreso 2011/12" de Gap Inc. (Tabla 25) se observa que el modelo sitúa los valores contenidos en la Memoria de Comunicación de Progreso entre la fase 2 y 3, etapas 4 y 5, pertenecientes al ciclo 4 de desarrollo. Esa posición viene determinada por donde sitúa el modelo el área de Elección y coincide con la misma ubicación que la Memoria de "Comunicación de Progreso 2007/08".

Esa posición en el Mapa de Valores lo sitúa en una etapa de transición entre dos visiones del mundo diferentes, que son las descritas en el ciclo de desarrollo cuatro, y que es la misma que en el caso del Mapa de Desarrollo de la Memoria de "Comunicación de Progreso 2007/08". Es una transición de ver el mundo con un sentido de pertenencia, que según los resultados arrojados por el modelo, es lo que más peso tiene y que está relacionado con esa prioridad de valores vinculados al desarrollo de los miembros de la empresa. Frente a otra visión del mundo más de colaboración e interdependencia. Por tanto, a partir de la memoria lo que se ve reflejada es la fricción o el inicio de la conciencia de que la RSE implica ir más allá de la empresa en sí, pero aún no rompe del todo su paradigma.

La diferencia que se observa entre el Mapa de distribución de la memoria del 2007/08 y la del 2011/12 es que en el segundo resalta junto a los valores 'Trabajo/Labor' y 'Comunidad/Apoyo', el valor 'Ley/Regla'. Lo que implica que le dan un alto valor a que existan leyes, códigos, reglamentos y/o políticas claras, bien estructuradas encaminadas a atender las distintas áreas de la RSE y del Pacto Mundial.

5.2.2.3. ***Informe 3: Dinámica Central de Desarrollo de la Memoria de “Comunicación de Progreso 2011/12” de Gap Inc.***

En cuanto a la Dinámica Central de Desarrollo de la ‘Memoria de “Comunicación de Progreso 2011/12” de Gap Inc. se sitúa en el paso 11, un paso más avanzado que en el caso de la ‘Memoria de “Comunicación de Progreso 2007/08”’

La dinámica central del ciclo en el que se sitúa dicha memoria es una experiencia de exaltación que se da por la combinación del desarrollo personal y al crecimiento. Los valores, la vocación y la misión comienzan a centrarse y reforzarse más.

Se comienza a visualizar el mundo desde una nueva perspectiva. Por un lado, se valoran los éxitos en relación clarificar las concepciones que se tienen sobre la empresa, sus capacidades y su misión. Los conflictos éticos se ven menos complicados, aunque las fronteras entre lo correcto e incorrecto están más borrosas. Razonar la forma en que se toman las decisiones es aún difícil. Sin embargo, la capacidad de adquirir compromisos aumenta debido a que el sistema de valores interno puede guiar mejor para diferenciar entre conductas éticas y no éticas.

Los problemas acerca de la igualdad entre personas y la justicia tienen un mayor interés. Por otro lado, aunque las personas tienen igual dignidad, hay unas que tienen más competencias en algunas áreas que otras. Lo que hace que se empiecen a observar y valorar el valor agregado que cada quién puede aportar desde sus destrezas únicas.

El estilo de organización corresponde con un estilo intermedio que busca introducir estilos más participativos en estructuras rígidas y jerárquicas. Las estructuras jerárquicas que van conviviendo junto con enfoques más participativos para integrarlos lentamente.

Las decisiones éticas son menos relativistas. Los sistemas de valores se integran sólo después de una crítica constructiva. Se busca un sistema de valores con el que poder comprometerse e identificarse.

La toma de decisiones éticas deben pasar por la capacidad de explorar nuevas ideas y alternativas frente a la manera de actuar hasta ese momento.

5.3. LOS VALORES EN LAS MEMORIAS DE “COMUNICACIÓN DE PROGRESO” DE LEVI STRAUSS & Co.

En este apartado se van a presentar los informes extraídos del análisis de documentos desarrollado por Values Technology. Este instrumento, y los informes que arroja, permiten la identificación de los valores contenidos en las distintas Memorias de “Comunicación de Progreso” de Levi Strauss & Co.⁷⁷ A continuación se presentan tres informes para la Memoria 2009 y otros tres informes para la Memoria 2013: el listado de valores contenido en el documento, el mapa con la distribución de dichos valores y la dinámica de desarrollo que conlleva en base al modelo.

5.3.1. Análisis de los valores de la Memoria de “Comunicación de Progreso 2009” de Levi Strauss & Co.

En este apartado se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis de la Memoria de “Comunicación de Progreso 2009” de Levi Strauss & Co.

⁷⁷ En el siguiente link se puede acceder a la información acerca de la participación de Levi Strauss & Co. en el Pacto Mundial: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/6116>

5.3.1.1. **Informe 1: Listado de valores contenidos en la Memoria de "Comunicación de Progreso 2009" de Levi Strauss & Co.**

Tabla 27: Listado de valores contenidos en la Memoria de "Comunicación de Progreso 2009" de Levi Strauss & Co.

Valores Meta	Etapa	Número Apariciones	Valores Medio	Etapa	Número Apariciones
Faith/Risk/Vision	6	146	Economics/Profit	2	1088
Service/Vocation	5	137	Economics/Success	4	760
Work/Labor	4	121	Design/Pattern/Order	4	383
Security	2	90	Property/Control	2	359
Family/Belonging	3	65	Efficiency/Planning	4	356
Art/Beauty	6	63	Accountability/Ethics	6	269
Ecority	8	46	Adaptability/Flexibility	5	201
Self Preservation	1	33	Equity/Rights	5	192
Competence/Confidence	4	32	Achievement/Success	4	168
Construction/New Order	6	26	Membership/Institution	4	166
Integration/Wholeness	5	24	Communication/Information	4	157
Presence	6	19	Workmanship/Art/Craft	4	153
Self Actualization	5	18	Growth/Expansion	6	148
Play/Recreation	4	16	Control/Order/Discipline	3	146
Truth/Wisdom	7	14	Law/Rule	4	144
Wonder/Awe/Fate	1	13	Administration/Control	4	133
Knowledge/Insight	6	12	Productivity	4	130
Equality/Liberation	5	11	Duty/Obligation	4	127
Fantasy/Play	3	3	Management	4	118
Self Worth	3	3	Generosity/Compassion	5	114
Physical Delight	2	2	Community/Supportive	6	113
Belief/Philosophy	4	1	Macroeconomics	8	102
			Sharing/Listening/Trust	5	100
			Hierarchy/Order	4	97
			Self Assertion	5	93
			Rights/Respect	3	90
			Prestige/Image	3	89
			Quality/Evaluation	5	89
			Ownership	4	87
			Law/Guide	5	86
			Education/Certification	4	85
			Obedience/Duty	3	74
			Mission/Objectives	6	73
			Competition	4	66
			Unity/Uniformity	4	60

Health/Healing	5	59
Equilibrium	3	55
Decision/Initiation	5	55
Corporation/Stewardship	6	53
Pioneerism/Innovation	6	50
Care/Nurture	3	49
Honor	4	49
Tradition	3	48
Independence	5	47
Reason	4	39
Affection/Physical	2	37
Loyalty/Fidelity	4	36
Food/Warmth/Shelter	1	34
Function/Physical	1	31
Being Liked	3	30
Technology/Science	4	29
Support/Peer	3	28
Safety/Survival	1	27
Friendship/Belonging	3	26
Research	6	24
Responsibility	4	24
Education/Knowledge	6	23
Territory/Security	2	22
Creativity	6	22
Authority/Honesty	5	20
Rule/Accountability	4	19
Courtesy/Hospitality	3	18
Complementarity	6	18
Endurance/Patience	3	17
Limitation/Acceptance	5	17
Community/Personalist	7	15
Social Affirmation	3	14
Wonder/Curiosity	2	13
Convivial Technology	8	11
Limitation/Celebration	6	9
Sensory Pleasure	2	8
Collaboration	6	7
Patriotism/Esteem	4	7
Search/Meaning/Hope	5	6
Human Rights	8	4
Expressiveness/Joy	5	4
Justice/Social Order	6	4

Mutual Accountability	6	4
Prophet/Vision	7	3
Empathy	5	3
Mutual Obedience	5	3
Simplicity/Play	6	2
Unity/Diversity	6	1

Fuente: © Values Technology - 2015.

En el ‘Informe 1: Listado de valores contenidos en la Memoria de “Comunicación de Progreso 2009” de Levi Strauss & Co” destaca como primer Valor Meta ‘Fe/Riesgo/Visión’⁷⁸ (Etapa 6).

Los siguientes valores prioritarios:

- ‘Servicio/Vocación’⁷⁹ (Etapa 5).
- ‘Trabajo/Labor’⁸⁰ (Etapa 4).
- ‘Seguridad’⁸¹ (Etapa 2).
- ‘Familia/Pertenecer’⁸² (Etapa 3).

Es significativa la dispersión de los Valores Meta prioritarios respecto a sus etapas. El hecho de que las etapas de los Valores Meta prioritarios sean tan dispersas implica que la energía está sin centrarse en algo. Es decir, que hay varios aspectos que deberían estar ya integrados y que sin embargo reclaman

⁷⁸ La definición de ‘Fe/Riesgo/Visión’ es: “comprometerse con la misión o plan de acción basado en los valores que se consideran fundamentales incluso arriesgando la propia imagen y la posición personal” (Elexpuru, 2005:8).

⁷⁹ La definición de ‘Servicio/Vocación’ es: “Fomentar el trabajo y la dedicación ayudando a las personas a estar motivadas para utilizar sus cualidades y destrezas únicas, con el fin de contribuir a la institución” (Elexpuru, 2005: 13).

⁸⁰ La definición de ‘Trabajo/Labor’ es: “Atender a los derechos y beneficios de los empleados para que obtengan unas condiciones de vida mínimas para sí mismos y para sus familias” (Elexpuru, 2005:13).

⁸¹ La definición de ‘Seguridad’ es: “Proporcionar un lugar de trabajo estable y seguro, ofreciendo salarios, beneficios y otros servicios que cubran las necesidades básicas del personal” (Elexpuru, 2005:2).

⁸² La definición de ‘Familia/Pertenecer’ es: “Dedicar tiempo de calidad a y sentirse apoyado por las personas con las que tenemos los primeros y principales lazos de relación y aceptación” (Elexpuru, 2005:7).

atención. También puede tener su explicación en cuanto a qué es la empresa más reciente de las tres, en formar parte del Pacto Mundial, y esta memoria es de las primeras presentadas, igual con el tiempo la concentración de los valores en torno a una etapa o fase sea mayor.

Por otro lado, el Valor Meta prioritario de la lista es de la Etapa 6, eso puede ser un impulso para el desarrollo, siempre y cuando los Valores Medio también lo puedan apoyar y se cree un compromiso con sus valores y su visión.

Sin embargo, los Valores Medio prioritarios se encuentran en etapas muy anteriores a la 6, que es la que corresponde al valor 'Fe/Riesgo/Visión'. Dichos Valores Medio prioritarios son:

- *'Economía/Beneficio'*⁸³ (Etapa 2).
- *'Economía/Éxito'*⁸⁴ (Etapa 4).
- *'Diseño/Forma/Orden'*⁸⁵ (Etapa 4).
- *'Propiedad/Control'*⁸⁶ (Etapa 2).
- *'Eficacia/Planificación'*⁸⁷ (Etapa 4).

En este caso la mayoría de los medios están enfocados a los resultados económicos y el beneficio económico, para sustentar los Valores Meta de la organización y alcanzar sus objetivos. En este caso hay una congruencia entre sus medios y sus metas. Asimismo se tratan de metas ad-intra de la organización y no tanto fijándose en el entorno. Todo esto se entiende también

⁸³ La definición de 'Economía/Beneficio' es: "Asegurar los beneficios económicos para sentirse seguro y respetado, estableciendo una base sólida para el futuro" (Elexpuru, 2005:6).

⁸⁴ La definición de 'Economía/Éxito' es: "Gestionar eficazmente los recursos para obtener resultados económicos prósperos que beneficien a la organización y a todos sus miembros" (Elexpuru, 2005:6).

⁸⁵ La definición de 'Diseño/Forma/Orden' es: "Crear un entorno que combine el diseño con la tecnología necesaria para favorecer y mejorar el aprendizaje" (Elexpuru, 2005:6).

⁸⁶ La definición de 'Propiedad/Control' es: "Adquirir y administrar propiedades y beneficios para asegurar el futuro de la institución" (Elexpuru, 2005:11).

⁸⁷ La definición de 'Eficacia/Planificación' es: "Diseñar objetivos y actuaciones que sean las más eficaces y las menos costosas, con el propósito de mejorar la calidad, la rentabilidad y el servicio en la organización" (Elexpuru, 2005:7).

mejor si se visualiza el siguiente 'Informe 2: Mapa de distribución de Valores de la Memoria de "Comunicación de Progreso 2009" de Levi Strauss & Co.'

5.3.1.2. **Informe 2: Mapa de distribución de valores de la Memoria de “Comunicación de Progreso 2009” de Levi Strauss & Co.**

Tabla 28: Mapa de distribución de valores de la Memoria de "Comunicación de Progreso 2009" de Levi Strauss & Co.

I. SURVIVING		II. BELONGING		III. SELF-INITIATING		IV. INTERDEPENDENT	
1. SAFETY	2. SECURITY	3. FAMILY	4. INSTITUTION	5. VOCATION	6. NEW ORDER	7. WISDOM	8. WORLD ORDER
Goals	Goals	Goals	Goals	Goals	Goals	Goals	Goals
Self Interest/Control Self Preservation Wonder/Awe/Fate	Physical Delight Security	Family/Belonging Fantasy/Play Self Worth	Belief/Philosophy Competence/Confidence Play/Recreation Work/Labor	Equality/Liberation Integration/Wholeness Self Actualization Service/Vocation	Art/Beauty Being Self Construction/New Order Contemplation Faith/Risk/Vision Human Dignity Knowledge/Insight Presence	Intimacy/Solitude Truth/Wisdom	Ecority Global Harmony Word
Means	Means	Means	Means	Means	Means	Means	Means
Food/Warmth/Shelter Function/Physical Safety/Survival	Affection/Physical Economics/Profit Property/Control Sensory Pleasure Territory/Security Wonder/Curiosity	Being Liked Care/Nurture Control/Order/Discipline Courtesy/Hospitality Dexterity/Coordination Endurance/Patience Equilibrium Friendship/Belonging Obedience/Duty Prestige/Image Rights/Respect Social/Affirmation Support Peer Tradition	Achievement/Success Administration/Control Communication/Info Competition Design/Pattern/Order Duty/Obligation Economics/Success Education/Certification Efficiency/Planning Hierarchy/Order Honor Law/Rule Loyalty/Fidelity Management Membership/Institution Ownership Patriotism/Esteem Productivity Reason Responsibility Rule/Accountability Technology/Science Unity/Uniformity Workmanship/Art/Craft	Adaptability/Flexibility Authority/Honesty Congruence Decision/Initiation Empathy Equity/Rights Expressiveness/Joy Generosity/Compassion Health/Healing Independence Law/Guide Limitation/Acceptance Mutual Obedience Quality/Evaluation Relaxation Search/Meaning/Hope Self Assertion Sharing/Listening/Trust	Accountability/Ethics Collaboration Community/Supportive Complementarity Corporation/Stewardship Creativity Detachment/Solitude Discernment Education/Knowledge Growth/Expansion Intimacy Justice/Social Order Leisure Limitation/Celebration Mission/Objectives Mutual Accountability Pioneerism/Innovation Research Ritual/Communication Simplicity/Play Unity/Diversity	Community/Personalist Interdependence Minessence Prophet/Vision Synergy Transcendence/Solitude	Convivial Technology Global Justice Human Rights Macroeconomics
FOUNDATION		FOCUS - Development Stage: 7		VISION			

Fuente: © Values Technology - 2015.

Si se observa la tabla 27 el modelo sitúa el actuar de este texto en la Fase 2, ciclo 3, etapas 3-4. Por un lado, la ubicación de sus valores de acción están asentados plenamente en una fase, como es la 2. Esto da estabilidad a la visión del mundo que se tiene y a las decisiones que se toman. En esta visión, cómo se explica en el Capítulo 3, “las preocupaciones primarias se han movido más allá de la supervivencia individual, tomando una perspectiva social. Esto viene a decir que el punto de vista del otro está empezando a ser considerado” (Hall, 2000b:71). En este caso el otro está dentro de la organización, principalmente.

El mundo sigue siendo un problema, un misterio, pero del que sólo se puede avanzar y adaptarse, si se es capaz de adaptarse al grupo (Hall, 1995, 2000b; Elexpuru y Medrano, 2002; Alda, 2010; Bunes 2012). El mundo se entiende como un todo mecanicista, estructurado, ordenado, donde el orden y la estructura vienen marcadas por las normas sociales, la jerarquía, las leyes.

En esta fase la necesidad que se busca cubrir es la de pertenencia, pero también la de ser útil. El trabajo es la manera en que la persona considera que aporta algo al bienestar social, y por tanto la manera en la que se gana el derecho formar parte de esa sociedad, de esa familia y de ese mundo (Hall, 2000b; Bunes, 2012).

El criterio en la toma de decisiones se basa en las reglas y normas del grupo. La responsabilidad ya no es algo externo a la personas, sino que surge del interior pero las decisiones son tomadas a partir de las normas y reglas de las figuras de autoridad y las instituciones a las que se pertenece.

5.3.1.3. ***Informe 3: Dinámica central de desarrollo de la Memoria de “Comunicación de Progreso 2009” de Levi Strauss & Co.***

Este documento se sitúa en el paso de desarrollo 7, donde la dinámica central es la lucha por tener éxito en el mundo. El logro de este objetivo está vinculado a la inversión en tiempo y energía que se haga para vivir según las

expectativas. Otro objetivo importante en este paso de desarrollo es integrar los valores personales con los valores institucionales.

Dentro de esa visión del mundo como un lugar en conflicto, se ve en la educación y en el desarrollo de habilidades la oportunidad de tener éxito y congeniarse con las personas que pueden ejercer algún control sobre la vida de uno mismo.

Por su parte, la visión de la organización es una visión burocrática y jerárquica, regida por reglas y procesos establecidos. Dentro de esa visión organizacional las elecciones éticas se basan en lo que la ley y las normas marcan que están correcto. Asimismo se da una integración y cuestionamiento de los valores individuales de los miembros de la empresa con los valores de la organización.

5.3.2. Análisis comparado de los valores en la Memoria de “Comunicación de Progreso 2013” de Levi Strauss & Co.

En este apartado se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis de la Memoria de “Comunicación de Progreso 2013” de Levi Strauss & Co. y se comparan con los presentados en el apartado anterior referido a la Memoria del 2009.

5.3.2.1. Informe 1: Listado de valores contenidos en la Memoria de “Comunicación de Progreso 2013” de Levi Strauss & Co.

Tabla 29: Listado de valores contenidos en la Memoria de "Comunicación de Progreso 2013" de Levi Strauss & Co.

Valores Meta	Etapas	Nº Apariciones	Valores Medio	Etapas	Nº Apariciones
Work/Labor	4	26	Pioneerism/Innovation	6	49
Ecority	8	14	Community/Supportive	6	46
Family/Belonging	3	13	Growth/Expansion	6	28
Play/Recreation	4	12	Achievement/Success	4	27
Faith/Risk/Vision	6	7	Community/Personalist	7	25
Presence	6	7	Economics/Profit	2	23
Integration/Wholeness	5	5	Competition	4	23
Self Actualization	5	5	Workmanship/Art/Craft	4	22
Competence/Confidence	4	4	Loyalty/Fidelity	4	19

Construction/New Order	6	4	Productivity	4	19
Knowledge/Insight	6	4	Technology/Science	4	17
Equality/Liberation	5	3	Accountability/Ethics	6	16
Security	2	2	Design/Pattern/Order	4	16
Truth/Wisdom	7	2	Property/Control	2	14
Art/Beauty	6	2	Territory/Security	2	13
Self Preservation	1	1	Authority/Honesty	5	13
Fantasy/Play	3	1	Creativity	6	13
Self Worth	3	1	Adaptability/Flexibility	5	12
Belief/Philosophy	4	1	Self Assertion	5	12
Service/Vocation	5	1	Equity/Rights	5	11
Human Dignity	6	1	Education/Certification	4	11
			Duty/Obligation	4	10
			Membership/Institution	4	10
			Macroeconomics	8	9
			Prestige/Image	3	9
			Tradition	3	8
			Research	6	8
			Law/Rule	4	8
			Rights/Respect	3	7
			Empathy	5	7
			Search/Meaning/Hope	5	7
			Sharing/Listening/Trust	5	7
			Complementarity	6	7
			Mission/Objectives	6	7
			Sensory Pleasure	2	6
			Care/Nurture	3	6
			Control/Order/Discipline	3	6
			Social Affirmation	3	6
			Decision/Initiation	5	6
			Generosity/Compassion	5	6
			Quality/Evaluation	5	6
			Collaboration	6	6
			Economics/Success	4	6
			Management	4	6
			Ownership	4	6
			Friendship/Belonging	3	5
			Corporation/Stewardship	6	5
			Justice/Social Order	6	5
			Food/Warmth/Shelter	1	4
			Human Rights	8	4
			Health/Healing	5	4

Law/Guide	5	4
Education/Knowledge	6	4
Communication/Information	4	4
Safety/Survival	1	3
Convivial Technology	8	3
Congruence	5	3
Affection/Physical	2	2
Administration/Control	4	2
Honor	4	2
Responsibility	4	2
Wonder/Curiosity	2	1
Endurance/Patience	3	1
Equilibrium	3	1
Support/Peer	3	1
Expressiveness/Joy	5	1
Limitation/Celebration	6	1
Simplicity/Play	6	1
Unity/Diversity	6	1
Efficiency/Planning	4	1
Hierarchy/Order	4	1
Reason	4	1

Fuente: © Values Technology - 2015.

En el ‘Informe 1: Listado de valores contenidos en la Memoria de “Comunicación de Progreso 2013” de Levi Strauss & Co” destaca como primer Valor Meta ‘*Trabajo/Labor*⁸⁸ (Etapa 4).

A este valor prioritario le siguen los siguientes:

- ‘*Ecoridad*⁸⁹ (Etapa 8).
- ‘*Familia/Pertenecer*⁹⁰ (Etapa 3).

⁸⁸ La definición de ‘Trabajo/Labor’ es: “Atender a los derechos y beneficios de los empleados para que obtengan unas condiciones de vida mínimas para sí mismos y para sus familias” (Elexpuru, 2005:13).

⁸⁹ La definición de ‘Ecoridad’ es: “Hacer que la institución contribuya al equilibrio ecológico global mediante tecnología creativa y el apoyo económico” (Elexpuru, 2005:6).

⁹⁰ La definición de ‘Familia/Pertenecer’ es: “Dedicar tiempo de calidad a y sentirse apoyado por las personas con las que tenemos los primeros y principales lazos de relación y aceptación” (Elexpuru, 2005:7).

- *'Diversión/Recreo'*⁹¹ (Etapa 4).
- *'Fe/Riesgo/Visión'*⁹² (Etapa 6).

Sigue habiendo una cierta dispersión entre los Valores Meta prioritarios, pero han desaparecido valores de la fase 1, dando mayor lugar a valores de la fase 2 y 3. Igualmente, se tratan de valores más enfocados al reconocimiento de las personas que forman parte de la empresa.

Por otro lado, los Valores Medios prioritarios son:

- *'Innovación/Progreso'*⁹³ (Etapa 6).
- *'Comunidad/Apoyo'*⁹⁴ (Etapa 6).
- *'Crecimiento/Expansión'*⁹⁵ (Etapa 6).
- *'Logro/Éxito'*⁹⁶ (Etapa 4).
- *'Comunidad/Personalista'*⁹⁷ (Etapa 7).

Los valores prioritarios medio son valores más concentrados en cuanto a sus etapas de desarrollo. Por otro lado, se sitúan en etapas posteriores a los Valores Meta prioritarios, lo que puede contribuir al desarrollo de la organización, ya que para poder avanzar a etapas posteriores es necesario la

⁹¹ La definición de 'Diversión/Recreo' es: "Disfrutar de un pasatiempo o diversión que nos aleje de la ansiedad de la vida diaria y que produzca un descanso reparador" (Elexpuru, 2005:6).

⁹² La definición de 'Fe/Riesgo/Visión' es: "Comprometerse con la misión o plan de acción basado en los valores que se consideran fundamentales incluso arriesgando la propia imagen y la posición personal" (Elexpuru, 2005:8).

⁹³ La definición de 'Innovación/Progreso' es: "Introducir ideas creativas y proporcionar el marco adecuado para llevarlas a cabo, con el fin de producir cambios en la institución, las organizaciones y los sistemas sociales" (Elexpuru, 2005:8).

⁹⁴ La definición de 'Comunidad/Apoyo' es: "Crear grupos de apoyo entre iguales con el objetivo de mejorar la calidad del trabajo y la interacción humana basada en valores comunes" (Elexpuru, 2005:4).

⁹⁵ La definición de 'Crecimiento/Expansión' es: "Capacitar a la institución para que crezca mediante estrategias de desarrollo adecuadas" (Elexpuru, 2005:8).

⁹⁶ La definición de 'Logro/Éxito' es: "Conseguir algo digno de reconocimiento (proyectos, actuaciones)" (Elexpuru, 2005:10).

⁹⁷ La definición de 'Comunidad/Personalista' es: "Comprometerse con un grupo para potenciar tanto la creatividad propia, como la cooperación entre sus miembros" (Elexpuru, 2005:4).

integración de las habilidades y Valores Medio necesarios. No se puede pretender alcanzar Valores Meta de etapas donde no hemos integrado Valores Medios acordes a los meta. Sin embargo, llama la atención la falta de valores de la prioritarios de la etapa 5, parte de la explicación puede deberse a que los valores de etapas pares, como la 4 y la 6, se corresponden más con valores institucionales, mientras que los valores de etapas impares, como en este caso la 5 son valores más individuales. El tener los valores prioritarios más concentrados puede permitir un mayor congruencia con lo que se vive, por un lado y estar más enfocados para poder desarrollarse armónicamente.

5.3.2.2. **Informe 2: Mapa de distribución de valores de la Memoria de “Comunicación de Progreso 2013” de Levi Strauss & Co.**

Tabla 30: Mapa de distribución de valores de la Memoria de "Comunicación de Progreso 2013" de Levi Strauss & Co.

I. SURVIVING		II. BELONGING		III. SELF-INITIATING		IV. INTERDEPENDENT	
1. SAFETY	2. SECURITY	3. FAMILY	4. INSTITUTION	5. VOCATION	6. NEW ORDER	7. WISDOM	8. WORLD ORDER
Goals	Goals	Goals	Goals	Goals	Goals	Goals	Goals
Self Interest/Control Self Preservation Wonder/Awe/Fate	Physical Delight Security	Family/Belonging Fantasy/Play Self Worth	Belief/Philosophy Competence/Confidence Play/Recreation Work/Labor	Equality/Liberation Integration/Wholeness Self Actualization Service/Vocation	Art/Beauty Being Self Construction/New Order Contemplation Faith/Risk/Vision Human Dignity Knowledge/Insight Presence	Intimacy/Solitude Truth/Wisdom	Ecority Global Harmony Word
Means	Means	Means	Means	Means	Means	Means	Means
Food/Warmth/Shelter Function/Physical Safety/Survival	Affection/Physical Economics/Profit Property/Control Sensory Pleasure Territory/Security Wonder/Curiosity	Being Liked Care/Nurture Control/Order/Discipline Courtesy/Hospitality Dexterity/Coordination Endurance/Patience Equilibrium Friendship/Belonging Obedience/Duty Prestige/Image Rights/Respect Social/Affirmation Support Peer Tradition	Achievement/Success Administration/Control Communication/Info Competition Design/Pattern/Order Duty/Obligation Economics/Success Education/Certification Efficiency/Planning Hierarchy/Order Honor Law/Rule Loyalty/Fidelity Management Membership/Institution Ownership Patriotism/Esteem Productivity Reason Responsibility Rule/Accountability Technology/Science Unity/Uniformity Workmanship/Art/Craft	Adaptability/Flexibility Authority/Honesty Congruence Decision/Initiation Empathy Equity/Rights Expressiveness/Joy Generosity/Compassion Health/Healing Independence Law/Guide Limitation/Acceptance Mutual Obedience Quality/Evaluation Relaxation Search/Meaning/Hope Self Assertion Sharing/Listening/Trust	Accountability/Ethics Collaboration Community/Supportive Complementarity Corporation/Stewardship Creativity Detachment/Solitude Discernment Education/Knowledge Growth/Expansion Intimacy Justice/Social Order Leisure Limitation/Celebration Mission/Objectives Mutual Accountability Pioneerism/Innovation Research Ritual/Communication Simplicity/Play Unity/Diversity	Community/Personalist Interdependence Minessence Prophet/Vision Synergy Transcendence/Solitude	Convivial Technology Global Justice Human Rights Macroeconomics
FOUNDATION			FOCUS - Development Stage: 11			VISION	

Fuente: © Values Technology - 2015.

Si se observa la tabla 29 donde viene presentado 'Informe 2: Mapa de distribución de valores de la Memoria de "Comunicación de Progreso 2013" de Levi Strauss & Co.' es clara una evolución de la Fase 2, donde se ubicaba la Memoria de "Comunicación de Progreso 2009", a situarse en la transición entre la Fase 2 y 3, en las etapas 4-5 y en el ciclo de desarrollo 4. Esa posición viene determinada por donde sitúa el modelo el área de Elección.

Esa posición en el Mapa de Valores lo sitúa en una etapa de transición entre dos visiones del mundo diferentes, que son las descritas en el ciclo de desarrollo cuatro. Es una transición de ver el mundo como un lugar de lucha y confrontación donde la pertenencia es lo que permiten la supervivencia, frente otra visión más de colaboración e interdependencia. Por tanto, a partir de la memoria lo que se ve reflejada es la fricción o el inicio de la conciencia de que la RSE implica ir más allá de la empresa en sí, pero aún no rompe del todo su paradigma. Viendo el mapa aún hay una predominancia de la etapa 4, y luego resaltan los valores de la etapa 6 que son los que estén estirando a la organización hacia el avance y el desarrollo. Es importante que la organización integre esos valores de la etapa 5 para poder continuar de manera sólida con su desarrollo. Valores como por ejemplo, 'Desarrollo personal/Profesional', que es una evolución natural del valor 'Competencia/Confianza'. O el valor, 'Servicio/Vocación' que puede ser la evolución natural de 'Trabajo/Labor'. Recordemos que la integración de valores de etapas posteriores permite ampliar la conciencia que se tiene de uno mismo y de la realidad.

En cuanto a los Valores Medio se pudiera trabajar en los valores de 'Autoafirmación/Franqueza'⁹⁸ o 'Autoridad/Honestidad'⁹⁹, que sirvan de

⁹⁸ La definición de 'Autoafirmación/Franqueza' es: Animar a la comunicación directa y honesta, de manera que las personas expresen sus pensamientos, sentimientos y acciones con valentía.

complemento para los valores de la etapa 6 que ya se poseen, y se vayan tomando más decisiones con valores de las etapas 5 y 6, para avanzar al siguiente ciclo de desarrollo.

5.3.2.3. Informe 3: Dinámica Central de Desarrollo de la Memoria de “Comunicación de Progreso 2013” de Levi Strauss & Co.

En cuanto a la Dinámica Central de Desarrollo de la ‘Memoria de “Comunicación de Progreso 2013” de Levi Strauss & Co.’ se sitúa en el paso de desarrollo 11, un salto considerable respecto a la ‘Memoria de “Comunicación de Progreso 2009”’

La dinámica central del ciclo en el que se sitúa dicha memoria es una combinación entre el desarrollo personal y el profesional. Se comienza a descubrir el valor que se tiene y a confiar en las propias competencias. Esa confianza en las competencias es lo que permite sentir que se tiene algo específico que aportar y que sólo uno lo puede hacer.

De esta manera el mundo adquiere una nueva perspectiva. Se empieza a percibir la realidad como un proyecto a desarrollar en conjunto con otros. Se valora positivamente el dilucidar acerca de las concepciones que se tienen sobre la empresa, sus capacidades y su misión. Los conflictos éticos se ven menos problemáticos, aunque las fronteras entre lo correcto e incorrecto no están tan claras como antes. Se pierde la seguridad que daba una ética heterónoma donde alguien (jefe, padres, empresa o religión) marcaba claramente lo que está bien o está mal. Razonar la forma en que se toman las decisiones es aún difícil. Sin embargo, la capacidad de adquirir compromisos

⁹⁹ La definición de ‘Autoridad/Honestidad’ es: “Experimentar la integración personal de pensamientos y sentimientos y ser capaz de expresarlo de una manera directa y objetiva” (Elxpuru, 2005:3).

aumenta debido a que el sistema de valores interno genera un mayor compromiso que ayuda a diferenciar entre conductas éticas y no éticas.

Se empieza a valorar la individualidad de las personas, asumiendo una misma dignidad en todas ellas, se ve como se desarrollan distintas competencias que hacen que las personas se complementen para la construcción de la realidad.

Organizacionalmente se busca introducir estilos más participativos en estructuras rígidas y jerárquicas. Las estructuras jerárquicas conviven junto con enfoques más participativos para integrarlos lentamente.

Aunque las decisiones éticas son menos relativistas, se van constituyendo nuevos sistemas de valores que se integran sólo después de una crítica constructiva. Se busca un sistema de valores con el que poder comprometerse e identificarse. La toma de decisiones éticas deben pasar por la capacidad de explorar nuevas ideas y alternativas frente a la manera de actuar hasta ese momento.

Esto nos habla de una organización inquieta, que como se ve en aproximadamente cinco años ha evolucionado de un esquema burocrático y jerárquico, donde la principal preocupación es la empresa misma y como adaptarse en un mundo en conflicto, y donde prima la búsqueda de la uniformidad dentro de sus filas. A otro esquema donde se empieza a valorar la participación, donde se empieza a valorar al otro dentro y fuera de la empresa y donde no se busca tanto la imposición de un marco ético, sino el consenso entre las personas que forman la organización. Aún en un nivel incipiente, pero es un paso.

5.4. LOS VALORES EN LAS MEMORIAS DE “COMUNICACIÓN DE PROGRESO” DE NIKE INC.

En este apartado se van a presentar los informes extraídos del análisis de documentos desarrollado por Values Technology. Este instrumento, y los

informes que arroja, permiten la identificación de los valores contenidos en las distintas Memorias de “Comunicación de Progreso” de Nike Inc.¹⁰⁰ A continuación se presentan tres informes para la Memoria 2007/09 y otros tres informes para la Memoria 2012/13: el listado de valores contenido en el documento, el mapa con la distribución de dichos valores y la dinámica de desarrollo que conlleva en base al modelo.

5.4.1. Análisis de los valores de la Memoria de “Comunicación de Progreso 2007/09” de Nike Inc.

En este apartado se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis de la Memoria de “Comunicación de Progreso 2007/09” de Nike Inc.

5.4.1.1. Informe 1: Listado de valores contenidos en la Memoria de “Comunicación de Progreso 2007/09” de Nike Inc.

Tabla 31: Listado de valores contenidos en la Memoria de "Comunicación de Progreso 2007/09" de Nike Inc.

Valores Meta	Etapas	Número Apariciones	Valores Medio	Etapas	Número Apariciones
Work/Labor	4	429	Membership/Institution	4	335
Ecority	8	240	Community/Supportive	6	334
Play/Recreation	4	222	Growth/Expansion	6	312
Competence/Confidence	4	170	Design/Pattern/Order	4	289
Faith/Risk/Vision	6	137	Responsibility	4	268
Knowledge/Insight	6	130	Achievement/Success	4	247
Construction/New Order	6	70	Education/Certification	4	247
Service/Vocation	5	69	Pioneerism/Innovation	6	234
Integration/Wholeness	5	58	Adaptability/Flexibility	5	230
Family/Belonging	3	54	Management	4	222
Self Actualization	5	49	Communication/Information	4	167
Equality/Liberation	5	39	Productivity	4	161
Self Preservation	1	35	Economics/Profit	2	158

¹⁰⁰ En el siguiente link se puede acceder a la información acerca de la participación de Nike Inc. en el Pacto Mundial: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/6937-Nike-Inc>

Capítulo 5: Presentación y Análisis de Resultados

Truth/Wisdom	7	26	Macroeconomics	8	156
Fantasy/Play	3	26	Reason	4	155
Security	2	19	Efficiency/Planning	4	147
Self Worth	3	12	Mission/Objectives	6	145
Art/Beauty	6	12	Self Assertion	5	137
Belief/Philosophy	4	10	Community/Personalist	7	135
Physical Delight	2	8	Law/Guide	5	135
Wonder/Awe/Fate	1	5	Economics/Success	4	131
Being Self	6	4	Law/Rule	4	130
Presence	6	4	Creativity	6	129
Contemplation	6	1	Property/Control	2	126
Human Dignity	6	1	Competition	4	126
			Quality/Evaluation	5	124
			Technology/Science	4	120
			Workmanship/Art/Craft	4	113
			Accountability/Ethics	6	109
			Education/Knowledge	6	105
			Control/Order/Discipline	3	104
			Friendship/Belonging	3	102
			Social Affirmation	3	96
			Collaboration	6	87
			Sharing/Listening/Trust	5	86
			Loyalty/Fidelity	4	86
			Obedience/Duty	3	84
			Research	6	81
			Safety/Survival	1	79
			Administration/Control	4	76
			Health/Healing	5	74
			Prestige/Image	3	63
			Duty/Obligation	4	63
			Territory/Security	2	59
			Corporation/Stewardship	6	58
			Hierarchy/Order	4	56
			Wonder/Curiosity	2	54
			Generosity/Compassion	5	53
			Decision/Initiation	5	52
			Convivial Technology	8	51
			Unity/Diversity	6	49
			Tradition	3	48
			Ownership	4	48
			Empathy	5	45
			Equity/Rights	5	41

Complementarity	6	40
Care/Nurture	3	38
Rights/Respect	3	37
Support/Peer	3	35
Authority/Honesty	5	32
Search/Meaning/Hope	5	32
Food/Warmth/Shelter	1	29
Simplicity/Play	6	27
Prophet/Vision	7	26
Function/Physical	1	24
Being Liked	3	21
Mutual Accountability	6	21
Patriotism/Esteem	4	17
Affection/Physical	2	14
Rule/Accountability	4	14
Equilibrium	3	13
Sensory Pleasure	2	11
Endurance/Patience	3	10
Honor	4	10
Unity/Uniformity	4	10
Dexterity/Coordination	3	9
Mutual Obedience	5	8
Justice/Social Order	6	8
Human Rights	8	7
Congruence	5	6
Independence	5	4
Expressiveness/Joy	5	3
Limitation/Acceptance	5	3
Relaxation	5	3
Discernment	6	3
Courtesy/Hospitality	3	2
Global Justice	8	1
Interdependence	7	1

Fuente: © Values Technology - 2015.

En el caso del 'Informe 1: Listado de valores contenidos en la Memoria de "Comunicación de Progreso 2007/09" de Nike Inc.' destaca como primer Valor Meta prioritario el valor de 'Trabajo/Labor'¹⁰¹ (Etapa 4)

Detrás de este, destaca el valor 'Ecoridad'¹⁰² (Etapa 8), que es un valor de una etapa muy adelantada respecto al anterior.

Posterior a estos Valores Meta están los siguientes, que la mayoría son de la Etapa 4 y 6.

- 'Diversión/Recreo'¹⁰³ (Etapa 4).
- 'Competencia/Confianza'¹⁰⁴ (Etapa 4).
- 'Fe/Riesgo/Visión'¹⁰⁵ (Etapa 6).

Hay una cierta consistencia en las etapas de los Valores Meta existentes en el texto, predominando las etapas 4 y 6. Son valores que están, en general, orientados al desarrollo de las personas y las propias capacidades de la empresa, de cara a la 'Ecoridad', que es un valor de Visión, al que aspirar. Reforzando todo esto con un valor de compromiso con unos ideales como es el valor 'Fe/Riesgo/Visión'.

Por su parte, en cuanto a los Valores Medio prioritarios predominan los valores de la etapa 4 como son:

¹⁰¹ La definición de 'Trabajo/Labor' es: "Atender a los derechos y beneficios de los empleados para que obtengan unas condiciones de vida mínimas para sí mismos y para sus familias" (Elexpuru, 2005:13).

¹⁰² La definición de 'Ecoridad' es: "hacer que la institución contribuya al equilibrio ecológico global mediante tecnología creativa y el apoyo económico" (Elexpuru, 2005:6).

¹⁰³ La definición de 'Diversión/Recreo' es: "Disfrutar de un pasatiempo o diversión que nos aleje de la ansiedad de la vida diaria y que produzca un descanso reparador" (Elexpuru, 2005:6).

¹⁰⁴ La definición de 'Competencias/Confianza' es: "Tener seguridad en las propias destrezas para realizar una contribución positiva en el trabajo" (Elexpuru, 2005:4).

¹⁰⁵ La definición de 'Fe/Riesgo/Visión' es: "Comprometerse con la misión o plan de acción basado en los valores que se consideran fundamentales incluso arriesgando la propia imagen y la posición personal" (Elexpuru, 2005:8).

- ‘Pertenencia/Institución’¹⁰⁶ (Etapa 4).
- ‘Comunidad/Apoyo’¹⁰⁷ (Etapa 6).
- ‘Crecimiento/Expansión’¹⁰⁸ (Etapa 6).
- ‘Diseño/Forma/Orden’¹⁰⁹ (Etapa 4).
- ‘Responsabilidad’¹¹⁰ (Etapa 4).

Estos Valores Medios son congruentes con las etapas de los Valores Meta, sin embargo, para poder generar desarrollo se deberían integrar valores de etapas posteriores, que generen un movimiento de traslación de los Valores Meta, que permita un desarrollo. Son apropiados, porque coinciden en etapas iguales o próximas a los Valores Meta que quieren apoyar, y por otro lado, porque son valores que contribuyen al desarrollo de los Valores Meta descritos arriba. La afirmación de que los Valores Meta contribuyen al desarrollo de las personas de la empresa, se ve sustentado por la ‘Pertenencia/Institución’ o ‘Comunidad/Apoyo’, que habla de actividades y/o decisiones basadas en la búsqueda de pertenecer a la institución y de crear ambientes de desarrollo.

¹⁰⁶ La definición de ‘Pertenencia/Institución’ es: “Estar orgulloso de pertenecer y trabajar como parte integrante de la institución” (Elexpuru, 2005:11).

¹⁰⁷ La definición de ‘Comunidad/Apoyo’ es: “Crear grupos de apoyo entre iguales con el objetivo de mejorar la calidad del trabajo y la interacción humana basada en valores comunes” (Elexpuru, 2005:4).

¹⁰⁸ La definición de ‘Crecimiento/Expansión’ es: “Capacitar a la institución para que crezca mediante estrategias de desarrollo adecuadas” (Elexpuru, 2005:5).

¹⁰⁹ La definición de ‘Diseño/Forma/Orden’ es: “Crear un entorno que combine el diseño con la tecnología necesaria para favorecer y mejorar el aprendizaje” (Elexpuru, 2005:6).

¹¹⁰ La definición de ‘Responsabilidad’ es: “Ser personalmente responsable y estar al cargo de un área específica en la propia organización o equipo” (Elexpuru, 2005:12).

5.4.1.2. **Informe 2: Mapa de distribución de valores de la Memoria de “Comunicación de Progreso 2007/09” de Nike Inc.**

Tabla 32: Mapa de distribución de valores de la Memoria de "Comunicación de Progreso 2007/09" de Nike Inc.

I. SURVIVING		II. BELONGING		III. SELF-INITIATING		IV. INTERDEPENDENT	
1. SAFETY	2. SECURITY	3. FAMILY	4. INSTITUTION	5. VOCATION	6. NEW ORDER	7. WISDOM	8. WORLD ORDER
Goals	Goals	Goals	Goals	Goals	Goals	Goals	Goals
Self Interest/Control Self Preservation Wonder/Awe/Fate	Physical Delight Security	Family/Belonging Fantasy/Play Self Worth	Belief/Philosophy Competence/Confidence Play/Recreation Work/Labor	Equality/Liberation Integration/Wholeness Self Actualization Service/Vocation	Art/Beauty Being Self Construction/New Order Contemplation Faith/Risk/Vision Human Dignity Knowledge/Insight Presence	Intimacy/Solitude Truth/Wisdom	Ecority Global Harmony Word
Means	Means	Means	Means	Means	Means	Means	Means
Food/Warmth/Shelter Function/Physical Safety/Survival	Affection/Physical Economics/Profit Property/Control Sensory Pleasure Territory/Security Wonder/Curiosity	Being Liked Care/Nurture Control/Order/Discipline Courtesy/Hospitality Dexterity/Coordination Endurance/Patience Equilibrium Friendship/Belonging Obedience/Duty Prestige/Image Rights/Respect Social/Affirmation Support Peer Tradition	Achievement/Success Administration/Control Communication/Info Competition Design/Pattern/Order Duty/Obligation Economics/Success Education/Certification Efficiency/Planning Hierarchy/Order Honor Law/Rule Loyalty/Fidelity Management Membership/Institution Ownership Patriotism/Esteem Productivity Reason Responsibility Rule/Accountability Technology/Science Unity/Uniformity Workmanship/Art/Craft	Adaptability/Flexibility Authority/Honesty Congruence Decision/Initiation Empathy Equity/Rights Expressiveness/Joy Generosity/Compassion Health/Healing Independence Law/Guide Limitation/Acceptance Mutual Obedience Quality/Evaluation Relaxation Search/Meaning/Hope Self Assertion Sharing/Listening/Trust	Accountability/Ethics Collaboration Community/Supportive Complementarity Corporation/Stewardship Creativity Detachment/Solitude Discernment Education/Knowledge Growth/Expansion Intimacy Justice/Social Order Leisure Limitation/Celebration Mission/Objectives Mutual Accountability Pioneerism/Innovation Research Ritual/Communication Simplicity/Play Unity/Diversity	Community/Personalist Interdependence Mineness Prophet/Vision Synergy Transcendence/Solitude	Convivial Technology Global Justice Human Rights Macroeconomics
FOUNDATION			FOCUS - Development Stage: 11			VISION	

Fuente: © Values Technology - 2015.

En el 'Informe 2: Mapa de distribución de valores de la Memoria de "Comunicación de Progreso 2007/09" de Nike Inc. (Tabla 31) se observa que el modelo sitúa los valores contenidos en la Memoria de Comunicación de Progreso entre la fase 2 y 3, etapas 4 y 5, pertenecientes al ciclo 4 de desarrollo. Esa posición viene determinada por dónde sitúa el modelo el área de Elección.

Esa posición en el Mapa de Valores lo sitúa en una etapa de transición entre dos visiones del mundo diferentes, que son las descritas en el ciclo de desarrollo cuatro. Es una transición de ver el mundo con un sentido de pertenencia, que según los resultados arrojados por el modelo, es lo que más peso tiene y que está relacionado con esa prioridad de valores vinculados al desarrollo de los miembros de la empresa. Frente a otra visión del mundo más de colaboración e interdependencia. Por tanto, a partir de la memoria lo que se ve reflejada es la fricción o el inicio de la conciencia de que la RSE implica ir más allá de la empresa en sí, pero aún no rompe del todo su paradigma. La etapa 4 es la que tiene la principal representatividad en la memoria, lo que implica una visión del entorno conflictivo, donde necesito de los demás en la medida de que me conviene para la supervivencia. En la medida en que se trabajen valores enfocados a la comprensión, aceptación e integración del otro, como son los Valores Medio de la etapa 5, en la que también se encuentra, se irá produciendo ese movimiento de traslación.

Resalta la concentración de Valores Medio prioritarios en las etapas 4 y 6, y la ausencia en la etapa 5. Aunque también es cierto que las etapas pares, como la 4 y 6 representan valores más institucionales, frente a las impares que son valores más personales. Aún así, el desarrollo de valores de la Etapa 5 es necesario para poder ir cambiando esa visión del mundo como algo conflictivo, por una más colaborativa, que tiene que ver, como se comenta antes, con la integración de Valores Medio de la etapa 5.

5.4.2. Análisis comparado de los valores en la Memoria de “Comunicación de Progreso 2012/13” de Nike Inc.

En este apartado se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis de la Memoria de “Comunicación de Progreso 2012/13” de Nike Inc. y se compararán con los presentados en el apartado anterior referido a la Memoria correspondiente a 2007/09.

Dado que en ambas Memorias de “Comunicación de Progreso” de Nike Inc. la Dinámica Central de Desarrollo coincide con el nivel 11 se ha decidido no duplicar esos apartados y realizar uno sólo en el apartado 5.4.2.3. *Informe 3: Dinámica central de desarrollo de la Memoria de “Comunicación de Progreso 2007/09” de Nike Inc. y de la Memoria de “Comunicación de Progreso 2012/13” de Nike Inc.*

5.4.2.1. Informe 1: Listado de valores contenidos en la Memoria de “Comunicación de Progreso 2012/13” de Nike Inc.

Tabla 33: Listado de valores contenidos en la Memoria de "Comunicación de Progreso 2012/13" de Nike Inc.

Valores Meta	Etapas	Nº Apariciones	Valores Medio	Etapas	Nº Apariciones
Work/Labor	4	237	Pioneerism/Innovation	6	276
Ecority	8	118	Growth/Expansion	6	273
Faith/Risk/Vision	6	91	Adaptability/Flexibility	5	187
Play/Recreation	4	76	Achievement/Success	4	173
Knowledge/Insight	6	73	Design/Pattern/Order	4	171
Competence/Confidence	4	61	Communication/Information	4	165
Integration/Wholeness	5	46	Community/Supportive	6	154
Service/Vocation	5	38	Management	4	121
Physical Delight	2	37	Accountability/Ethics	6	115
Construction/New Order	6	30	Education/Certification	4	106
Self Actualization	5	28	Macroeconomics	8	99
Fantasy/Play	3	22	Efficiency/Planning	4	96
Family/Belonging	3	21	Membership/Institution	4	88
Equality/Liberation	5	21	Self Assertion	5	85
Truth/Wisdom	7	14	Workmanship/Art/Craft	4	85
Security	2	12	Technology/Science	4	84
Art/Beauty	6	10	Reason	4	83

Self Preservation	1	8	Quality/Evaluation	5	82
Presence	6	3	Productivity	4	80
Wonder/Awe/Fate	1	2	Competition	4	78
Self Worth	3	2	Law/Guide	5	63
Belief/Philosophy	4	1	Creativity	6	62
Being Self	6	1	Economics/Profit	2	61
			Duty/Obligation	4	59
			Mission/Objectives	6	57
			Convivial Technology	8	56
			Community/Personalist	7	52
			Function/Physical	1	49
			Decision/Initiation	5	49
			Tradition	3	48
			Safety/Survival	1	47
			Control/Order/Discipline	3	46
			Affection/Physical	2	44
			Health/Healing	5	40
			Loyalty/Fidelity	4	40
			Sharing/Listening/Trust	5	39
			Research	6	38
			Property/Control	2	35
			Empathy	5	35
			Economics/Success	4	35
			Obedience/Duty	3	32
			Prestige/Image	3	31
			Complementarity	6	31
			Responsibility	4	31
			Generosity/Compassion	5	30
			Corporation/Stewardship	6	30
			Collaboration	6	29
			Ownership	4	29
			Friendship/Belonging	3	28
			Search/Meaning/Hope	5	28
			Administration/Control	4	28
			Wonder/Curiosity	2	26
			Equity/Rights	5	26
			Education/Knowledge	6	21
			Simplicity/Play	6	20
			Law/Rule	4	20
			Social Affirmation	3	19
			Care/Nurture	3	18
			Authority/Honesty	5	16

Territory/Security	2	15
Prophet/Vision	7	15
Hierarchy/Order	4	15
Unity/Diversity	6	12
Food/Warmth/Shelter	1	10
Rights/Respect	3	9
Being Liked	3	8
Patriotism/Esteem	4	7
Sensory Pleasure	2	6
Mutual Accountability	6	6
Support/Peer	3	5
Honor	4	4
Rule/Accountability	4	4
Global Justice	8	3
Courtesy/Hospitality	3	3
Dexterity/Coordination	3	3
Independence	5	3
Equilibrium	3	2
Human Rights	8	1
Transcendence/Solitude	7	1
Congruence	5	1
Limitation/Acceptance	5	1
Mutual Obedience	5	1
Justice/Social Order	6	1
Limitation/Celebration	6	1
Unity/Uniformity	4	1

Fuente: © Values Technology - 2015.

Los Valores Meta de 'Listado de valores contenidos en la Memoria de "Comunicación de Progreso 2012/13" de Nike Inc.' coinciden prácticamente con los del Listado de valores contenidos en la Memoria de "Comunicación de Progreso 2007/09" de Nike Inc. Sigue destacando como primer Valor Meta prioritario el valor de 'Trabajo/Labor'¹¹¹ (Etapa 4).

¹¹¹ La definición de 'Trabajo/Labor' es: "Atender a los derechos y beneficios de los empleados para que obtengan unas condiciones de vida mínimas para sí mismos y para sus familias" (Elxpuru, 2005:13).

Detrás de este, destaca el valor 'Ecoridad'¹¹² (Etapa 8), que es un valor de una etapa muy adelantada respecto al anterior.

A partir de ahí, hay alguna leve variación según la cuál tiene mayor prioridad 'Fe/Riesgo/Visión'¹¹³ (Etapa 6).

A continuación aparecen con mayor prioridad:

- 'Diversión/Recreo'¹¹⁴ (Etapa 4).
- 'Conocimiento/Intuición'¹¹⁵ (Etapa 6).

Nuevamente se tiene un primer valor que está enfocado hacia dentro de la empresa, al cuidado de los trabajadores, junto con el valor de 'Diversión/Recreo' y el de 'Conocimiento/Intuición' que también están enfocados al desarrollo de las personas. Entre medias está el valor 'Ecoridad' que llama a una evolución hacia etapas más avanzadas, y todo ello desde el compromiso que supone con las creencias que se tienen a través del valor de 'Fe/Riesgo/Visión'.

En cuanto a los Valores Medios prioritarios si hay una mayor variación en los cinco primeros. En esta ocasión destacan:

- 'Innovación/Progreso'¹¹⁶ (Etapa 6).

¹¹² La definición de 'Ecoridad' es: "hacer que la institución contribuya al equilibrio ecológico global mediante tecnología creativa y el apoyo económico" (Elexpuru, 2005:6).

¹¹³ La definición de 'Fe/Riesgo/Visión' es: "Comprometerse con la misión o plan de acción basado en los valores que se consideran fundamentales incluso arriesgando la propia imagen y la posición personal" (Elexpuru, 2005:8).

¹¹⁴ La definición de 'Diversión/Recreo' es: "Disfrutar de un pasatiempo o diversión que nos aleje de la ansiedad de la vida diaria y que produzca un descanso reparador" (Elexpuru, 2005:6).

¹¹⁵ La definición de 'Conocimiento/Intuición' es: "Búsqueda del conocimiento a través de la investigación sistemática y la intuición para obtener una mejor comprensión de la realidad que establezca estructuras y procedimientos que den mayor valor a las personas, recompensen su aprendizaje y mejoren sus capacidades y su conocimiento" (Elexpuru, 2005:4).

¹¹⁶ La definición de 'Innovación/Progreso' es: "Introducir ideas creativas y proporcionar el marco adecuado para llevarlas a cabo, con el fin de producir cambios en la institución, las organizaciones y los sistemas sociales" (Elexpuru, 2005:8).

- ‘Crecimiento/Expansión’¹¹⁷ (Etapa 6).
- ‘Adaptabilidad/Flexibilidad’¹¹⁸ (Etapa 5).
- ‘Logro/Éxito’¹¹⁹ (Etapa 4).
- ‘Diseño/Forma/Orden’¹²⁰ (Etapa 4).

Destacan aún más los Valores Medios de la Etapa 6, que pueden generar una atracción al desarrollo de la organización. Son valores asociados al crecimiento y a las consecuencias que este puede traer, como la necesidad de adaptación, la búsqueda de que aquello que sea haga sea exitoso y un efecto a generar conocimientos y aprendizajes que repercutan en la sociedad. Hay una inclinación a trabajar con las ideas y los entornos para transformar la realidad.

¹¹⁷ La definición de ‘Crecimiento/Expansión’ es: “Capacitar a la institución para que crezca mediante estrategias de desarrollo adecuadas” (Elexpuru, 2005:5).

¹¹⁸ La definición de ‘Adaptabilidad/Flexibilidad’ es: “Ajustarse con agilidad a condiciones y situaciones cambiantes. Implica estar abierto a diferentes puntos de vista” (Elexpuru, 2005:2).

¹¹⁹ La definición de ‘Logro/Éxito’ es: “Conseguir algo digno de reconocimiento (proyectos, actuaciones)” (Elexpuru, 2005:10).

¹²⁰ La definición de ‘Diseño/Forma/Orden’ es: “Crear un entorno que combine el diseño con la tecnología necesaria para favorecer y mejorar el aprendizaje” (Elexpuru, 2005:6).

5.4.2.2. **Informe 2: Mapa de distribución de valores de la Memoria de “Comunicación de Progreso 2012/13” de Nike Inc.**

Tabla 34: Mapa de distribución de valores de la Memoria de "Comunicación de Progreso 2012/13" de Nike Inc.

I. SURVIVING		II. BELONGING		III. SELF-INITIATING		IV. INTERDEPENDENT	
1. SAFETY	2. SECURITY	3. FAMILY	4. INSTITUTION	5. VOCATION	6. NEW ORDER	7. WISDOM	8. WORLD ORDER
Goals	Goals	Goals	Goals	Goals	Goals	Goals	Goals
Self Interest/Control Self Preservation Wonder/Awe/Fate	Physical Delight Security	Family/Belonging Fantasy/Play Self Worth	Belief/Philosophy Competence/Confidence Play/Recreation Work/Labor	Equality/Liberation Integration/Wholeness Self Actualization Service/Vocation	Art/Beauty Being Self Construction/New Order Contemplation Faith/Risk/Vision Human Dignity Knowledge/Insight Presence	Intimacy/Solitude Truth/Wisdom	Ecority Global Harmony Word
Means	Means	Means	Means	Means	Means	Means	Means
Food/Warmth/Shelter Function/Physical Safety/Survival	Affection/Physical Economics/Profit Property/Control Sensory Pleasure Territory/Security Wonder/Curiosity	Being Liked Care/Nurture Control/Order/Discipline Courtesy/Hospitality Dexterity/Coordination Endurance/Patience Equilibrium Friendship/Belonging Obedience/Duty Prestige/Image Rights/Respect Social/Affirmation Support Peer Tradition	Achievement/Success Administration/Control Communication/Info Competition Design/Pattern/Order Duty/Obligation Economics/Success Education/Certification Efficiency/Planning Hierarchy/Order Honor Law/Rule Loyalty/Fidelity Management Membership/Institution Ownership Patriotism/Esteem Productivity Reason Responsibility Rule/Accountability Technology/Science Unity/Uniformity Workmanship/Art/Craft	Adaptability/Flexibility Authority/Honesty Congruence Decision/Initiation Empathy Equity/Rights Expressiveness/Joy Generosity/Compassion Health/Healing Independence Law/Guide Limitation/Acceptance Mutual Obedience Quality/Evaluation Relaxation Search/Meaning/Hope Self Assertion Sharing/Listening/Trust	Accountability/Ethics Collaboration Community/Supportive Complementarity Corporation/Stewardship Creativity Detachment/Solitude Discernment Education/Knowledge Growth/Expansion Intimacy Justice/Social Order Leisure Limitation/Celebration Mission/Objectives Mutual Accountability Pioneerism/Innovation Research Ritual/Communication Simplicity/Play Unity/Diversity	Community/Personalist Interdependence Minessence Prophet/Vision Synergy Transcendence/Solitude	Convivial Technology Global Justice Human Rights Macroeconomics
FOUNDATION			FOCUS - Development Stage: 11			VISION	

Fuente: © Values Technology - 2015.

En el 'Informe 2: Mapa de distribución de valores de la Memoria de "Comunicación de Progreso 2012/13"' de Nike Inc. (Tabla 34) se observa que el modelo sitúa los valores contenidos en la Memoria de Comunicación de Progreso entre la fase 2 y 3, etapas 4 y 5, pertenecientes al ciclo 4 de desarrollo. Esa posición viene determinada por dónde sitúa el modelo el área de Elección. Igual que en el caso del 'Informe 2: Mapa de distribución de valores de la Memoria de "Comunicación de Progreso 2012/13"' de Nike Inc. (Tabla 34).

Esa posición en el Mapa de Valores lo sitúa en una etapa de transición entre dos visiones del mundo diferentes, que son las descritas en el ciclo de desarrollo cuatro. Es una transición desde un mundo hostil del cuál sólo podemos salvarnos si permanecemos unidos a aquellos con los que nos indentificamos, sea en este caso los miembros de la empresa, hacia otra visión de la realidad menos amenazante y más colaborativa, donde se debe ganar en autonomía e independencia, para generar interdependencia con otros a partir del reconocimiento de las competencias propias y ajenas. Por tanto, a partir de la memoria lo que se ve reflejada es la fricción o el inicio de la conciencia de que la RSE implica ir fuera de la empresa, pero sin romper aún su paradigma.

Igual que en el caso del 'Informe 2: Mapa de distribución de valores de la Memoria de "Comunicación de Progreso 2007/09"' de Nike Inc. (Tabla 32), resalta la concentración de Valores Medio prioritarios en las etapas 4 y 6, y la menor prioridad de estos en la etapa 5. Llama la atención el estancamiento en cuanto a su desarrollo, ya que de las tres empresas es la única que no ha tenido ni una mínima variación en su paso de desarrollo. Surgen dos hipótesis, por un lado, el paso de desarrollo del documento de la ONU se queda en el paso 12, y el paso 11, qué es en el que se mantiene las Memorias de Nike Inc. llega al paso 11. Asimismo, Gap Inc. si tiene avance, pero el máximo al que llega es también al paso 11. La primera hipótesis, es que el paso de desarrollo del documento de la ONU limita un crecimiento más allá del paso 11. La otra hipótesis es que en el caso de Nike Inc. no ha habido una concienciación por pertenecer al Pacto Mundial.

5.4.2.3. ***Informe 3: Dinámica central de desarrollo de la Memoria de “Comunicación de Progreso 2007/09” de Nike Inc. y de la Memoria de “Comunicación de Progreso 2012/13” de Nike Inc.***

En cuanto a la Dinámica Central de Desarrollo de la Memoria de “Comunicación de Progreso 2007/09” de Nike Inc. y de la Memoria de “Comunicación de Progreso 2012/13” de Nike Inc. ambas se sitúan en el paso de desarrollo 11.

La dinámica central del ciclo en el que se sitúa dicha memoria es una experiencia de tensión dada por la combinación del desarrollo personal y al crecimiento que se experimenta. Se empieza a estar más enfocado en cuáles son los valores personales y organizacionales, cuál es la misión de uno en la sociedad y su vocación.

Se comienza a visualizar el mundo desde una nueva perspectiva. Los éxitos sirven para clarificar qué se entiende por el papel de la empresa, por sus capacidades y su misión organizacional. No se tiene tanto miedo a los conflictos éticos, aunque al ganar más autonomía obliga a tener que analizar más y mejor que decisiones se toman desde el punto de vista ético, y que ahora la persona asume que la responsabilidad no es ajena a él, si no que tiene cierto control sobre la realidad y, por tanto, tiene responsabilidad sobre la misma. Esto mismo, conlleva un aumento en el compromiso ya que los valores, la ética y las reglas no son impuestas, si no que se empiezan a acordar dentro de la organización.

Esta búsqueda de consensos está vinculado a un estilo de organización intermedio que busca introducir estilos más participativos dentro de las estructuras rígidas y jerárquicas aún existentes.

Las decisiones éticas son menos relativistas y dependen menos de lo que la empresa, la familia o la institución diga. Los sistemas de valores se integran sólo después de que han sido discutidos y validados por los miembros del equipo o de la empresa u organización.

5.5. CONCLUSIONES

En el presente capítulo se han presentado los distintos resultados arrojados por el análisis de documentos del Modelo de Desarrollo de Valores de Hall-Tonna. En líneas generales, se observa que hay una presencia de Valores Meta similares entre las distintas empresas y el documento de la ONU, que es la guía básica acerca del compromiso que se genera al adherirse al Pacto Mundial. En el punto 6.1.2. se detallan más conclusiones a este respecto.

Por otro lado, se observa en dos de las tres empresas, que hay una evolución en cuanto a sus paso de desarrollo. Sólo es una empresa la que se queda estancada en su paso de desarrollo. Por lo tanto, parece que pertenecer al Pacto Mundial es una influencia positiva en el desarrollo de la conciencia organizacional. En el punto 6.1.3. se detallan más conclusiones a este respecto.

Capítulo 6:

Conclusiones, Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación

“Un proyecto de tesis es un viaje que transforma. Un viaje que nos permite conocer más de nosotros mismos y de un área de conocimiento.”

Dra. Miriam Molinar, Tecnológico de Monterrey

6.1. CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones obtenidas a través del análisis de los documentos trabajados. Para ello se van a revisar las proposiciones de investigación planteadas, los objetivos planteados y las conclusiones a las que podemos llegar para cada uno de ellos.

6.1.1. Conclusiones sobre la Proposición 1: Existe una ruta de valores del Modelo de Desarrollo de Valores Hall-Tonna que puede incidir en la RSE reflejados en guía del Pacto Mundial.

La 'Proposición 1: Existe una ruta de valores del Modelo de Desarrollo de Valores Hall-Tonna que puede incidir en la RSE reflejados en la Guía del Pacto Mundial' se encuentra vinculada al 'Objetivo 1: Identificar cuáles son los valores, dentro del Modelo de Desarrollo de Hall-Tonna, que pueden incidir en la RSE'.

Después de analizar el listado de valores del Documento "After the signature. A Guide to Engagement in the United Nations Global Compact" de la ONU, y aplicando la metodología desarrollada por Brian P. Hall y Values Technology para la creación de una ruta de valores, se propone la siguiente ruta para la RSE. Esta propuesta también ha sido revisada por las expertas en el Modelo de Desarrollo de Valores, la Mtra. Elva Castañeda de Hall y la Dra. Miriam Molinar. Una ruta de valores es el conjunto de valores que de manera transversal a todo el mapa de distribución de valores contribuye al desarrollo de determinado aspecto, como en este caso es la RSE. En la tabla 35 se presentan los valores propuestos, a la luz del documento "After the signature. A Guide to Engagement in the United Nations Global Compact" de la ONU, como contribuidores a un desarrollo de la RSE. El concepto de ruta de valores entronca con la conceptualización de la RSE como itinerario empresarial que se presentó en el apartado 2.4.3. y que entiende a ésta como una evolución o un continuo, en el que la evolución de lo que la empresa es y cómo se visualiza en relación con la sociedad, conlleva un desarrollo más profundo de la RSE.

En la construcción de la ruta debe existir un equilibrio entre los Valores Meta y los Valores Medio que los van a sustentar, así como una lógica y congruencia interna. La ruta es propuesta a partir de los valores prioritarios que aparecen reflejados en el documento “After the signature. A Guide to Engagement in the United Nations Global Compact” de la ONU.

Hay que advertir que en el Modelo de Desarrollo de Valores estos no tienen ninguna carga de moralidad, es decir, se puede integrar el valor ‘Seguridad’ de una manera moralmente correcta o no, eso dependerá más del sujeto y de otras variables, que no son tema de esta tesis, que del valor que se posea. En ese sentido, estos valores, así como la concepción de RSE que tenga la empresa que se sitúa en este ciclo no implican necesariamente comportamientos inmorales. Se trata de una visión de la RSE algo limitada pero que se explica a partir de la visión del mundo que se tiene y del desarrollo de la conciencia. Si una empresa se sitúa en este ciclo hay que buscar el desarrollo de su conciencia, es decir, la integración de valores de etapas superiores. Esa integración debe darse de una manera progresiva. Esto conlleva una manera de entender y vivir la RSE de manera más amplia e incluyente. Esto quiere decir que este conjunto de valores no garantiza por sí mismos que una empresa vaya a actuar responsablemente, pero se consideran altamente necesarios si se quiere actuar así. Este punto está asociado a la concepto de la RSE como clave hermenéutica de la actividad empresarial, que se explicó en el apartado 2.4.1. Este conjunto de valores sirven como una elementos de interpretación y decisión de acciones socialmente responsables. Esto es así, si la empresa es consciente de estos valores, y los integra concretando comportamientos o pautas para la toma de decisiones socialmente responsables. Lo que permite cierta operacionalización de la RSE desde la realidad de la organización, que vendría indicada por su posición dentro del Mapa de Desarrollo de Valores, hacia niveles mayores de conciencia a través del recorrido de valores para la RSE.

Tabla 35: Ruta de RSE a partir del Documento “After the signature. A Guide to Engagement in the United Nations Global Compact” de la ONU

I. SUPERVIVENCIA		II. PERTENENCIA		III. AUTO INICIATIVA		IV. INTERDEPENDENCIA	
1. SUPERVIVENCIA	2. SEGURIDAD	3. FAMILIA	4. INSTITUCIÓN	5. VOCACIÓN	6. ORDEN NUEVO	7. SABIDURÍA	8. ORDEN MUNDIAL
Meta	Meta	Meta	Meta	Meta	Meta	Meta	Meta
Auto preservación	Seguridad	Autoestima	Trabajo/Labor	Equidad/ Liberación Servicio/ Vocación	Contrucción/Orden Nuevo Fe/Riesgo/Visión	Verdad/ Sabiduría	Ecoridad
Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
Supervivencia	Propiedad/ Control	Derechos/Respeeto Afirmación Social	Ley/Regla Responsabilidad	Autoridad/ Honestidad Empatía Equidad/ Derechos Ley/Guía Autoafirmación/ Franqueza	Ética/Responsabilidad Misión/Objetivos Corporación/Gestión Justicia/Orden Social	Visión Profética	Justicia Global Derechos Humanos
Ciclo 1: Maximización de beneficios como RSE		Ciclo 3: Perfil RSE Instrumental		Ciclo 5: Perfil RSE Estratégico		Ciclo 7: Perfil RSE unitivo	
Ciclo 2: Perfil RSE Legalista		Ciclo 4: Perfil RSE Funcional		Ciclo 6: Perfil RSE Identidad			

Fuente: Elaboración propia

La ruta la conformarían en la Etapa 1 el Valor Meta ‘Auto preservación’¹²¹ junto al Valor Medio de ‘Supervivencia’¹²². Estos dos valores se relacionan con la concepción de la RSE que se expresó para el Ciclo 1 de desarrollo en el apartado 3.5.1. que decía, que la concepción de la RSE dentro de esta fase viene representada por los postulados de Friedman. Postura que destaca “en no atribuir a la empresa más responsabilidad social que la maximización de beneficios. El único compromiso que tendría con la sociedad es el generar empleo y riqueza. El único grupo de interés al que se dirigiría son los accionistas o propietarios de la empresa, ante los cuales se tendría que rendir cuentas. El resto de grupos de interés no son objeto de preocupación de la organización” (Benito, 2008:220). Se prioriza la supervivencia económica de la empresa y la propiedad ante un mundo amenazante para los negocios.

¹²¹ La definición de ‘Auto preservación’ es: “Hacer lo necesario para preservar la supervivencia de la institución” (Elexpuru, 2005:3)

¹²² La definición de ‘Supervivencia’ es: “Velar por la seguridad de todo el personal, asegurándose de que adquieran las habilidades necesarias para evitar daños, peligros o pérdidas personales, o de hacer lo que sea preciso para protegerse en circunstancias adversas” (Elexpuru, 2005:13).

Esta misma explicación se puede extender a los siguientes valores de la Etapa 2, 'Seguridad'¹²³ y 'Propiedad/Control'¹²⁴:

Hay que advertir que en el Modelo de Desarrollo de Valores estos no tienen ninguna carga de moralidad, es decir, se puede integrar el valor 'Seguridad' de una manera moralmente correcta o no, eso dependerá más del sujeto y de otras variables, que no son tema de esta tesis, que del valor que se posea. En ese sentido, estos valores, así como la concepción de RSE que tenga la empresa que se sitúa en este ciclo no implican necesariamente comportamientos inmorales¹²⁵. Se trata de una visión de la RSE algo limitada pero que se explica a partir de la visión del mundo que se tiene y del desarrollo de la conciencia. Si una empresa se sitúa en este ciclo hay que buscar el desarrollo de su conciencia, es decir, la integración de valores de etapas superiores. Esa integración debe darse de una manera progresiva. Esto conlleva una manera de entender y vivir la RSE de manera más amplia e incluyente.

La ruta de RSE continuaría con los valores de la Etapa 3 que son como Valor Meta, 'Autoestima'¹²⁶. Y como Valores Medio, 'Derechos/Respeto'¹²⁷ y 'Afirmación Social'¹²⁸.

¹²³ La definición de 'Seguridad' es: "Proporcionar un lugar de trabajo estable y seguro, ofreciendo salarios, beneficios y otros servicios que cubran las necesidades básicas del personal" (Elexpuru, 2005:12).

¹²⁴ La definición de 'Propiedad/Control' es: "Adquirir y administrar propiedades y beneficios para asegurar el futuro de la institución" (Elexpuru, 2005:11).

¹²⁵ Si se quiere profundizar en la relación entre RSE y ética se puede consultar Arrieta y De la Cruz (2005)

¹²⁶ La definición de 'Autoestima' es: "Desarrollar un entorno de trabajo en el que las personas sean valoradas no tanto por lo que hacen, como por lo que son; de manera que cada persona se sienta y se sepa valorada por aquellos que le conocen bien" (Elexpuru, 2005:3).

¹²⁷ La definición de 'Derechos/Respeto' es: "Fomentar y desarrollar procedimientos y actuaciones que reconozcan y respeten los derechos de los miembros de la organización" (Elexpuru, 2005:6).

El conjunto de la Etapa 2 y 3 formarían el Ciclo 2 que se caracteriza, como se explica en el apartado 3.5.2 por entender la RSE de una manera legalista a través del cumplimiento de la ley. Eso coincide con el perfil legalista donde las empresas consideran que su máxima obligación social es aquella que viene legislada por las leyes, es la manera de poder sobrevivir organizacionalmente. La ley es la que marca los límites de responsabilidad con la sociedad. Es el inicio para abandonar una visión egoísta de la empresa, hacia otra que tiene en cuenta algo más que la supervivencia, como es, por los valores seleccionados, el respeto a los derechos de los miembros de la empresa, no sólo accionistas y la afirmación social.

Todo esto con el fin de afianzar la autoestima organizacional y poder seguir avanzando a nuevas etapas y nuevos Valores Meta, como es el valor 'Trabajo/Labor'¹²⁹ de la Etapa 4. Este Valor Meta viene sustentado o apoyado por Valores Medio que han tenido que ser integrados previamente, durante la vivencia del Ciclo 2, como son, 'Ley/Regla'¹³⁰ y 'Responsabilidad'¹³¹.

Una vez en la Etapa 4, e instalados en el Ciclo 3 de desarrollo, se entiende la RSE, como se explica en el punto 3.5.3., como instrumento de reputación e imagen corporativa. Son conscientes de la importancia que la sociedad y los distintos grupos de interés le están dando a la RSE y por tanto apuestan por ella para que tenga un impacto positivo en su reputación y legitimidad social, como se expresa con los valores de la ruta de RSE.

¹²⁸ La definición de 'Afirmación Social' es: "Desarrollar prácticas y procedimientos que promuevan el respeto personal y el apoyo de los iguales, necesario para crecer como personas y tener éxito" (Elexpuru, 2005:2).

¹²⁹ La definición de 'Trabajo/Labor' es: "Atender a los derechos y beneficios de los empleados para que obtengan unas condiciones de vida mínimas para sí mismos y para sus familias" (Elexpuru, 2005:13).

¹³⁰ La definición de 'Ley/Regla' es: "*Dirigir la institución, las actuaciones y formas de proceder, de acuerdo con el código o sistema legal establecido*" (Elexpuru, 2005:10).

¹³¹ La definición de 'Responsabilidad' es: "*Ser personalmente responsable y estar al cargo de un área específica en la propia organización o equipo*" (Elexpuru, 2005:12).

Los valores de este ciclo están enfocados a las necesidades de los grupos de interés de la empresa. Es una RSE más interna que externa. La integración de Valores Medio de la Etapa 5, que permitan una traslación del Ciclo 3 al 4 de desarrollo, implican un levantar la cabeza para empezar a ver que es lo que ocurre alrededor. Esos Valores Medio de la Etapa 5 son, '*Autoridad/Honestidad*'¹³², '*Empatía*'¹³³, '*Equidad/Derechos*'¹³⁴, '*Ley/Guía*'¹³⁵ y '*Autoafirmación/Franqueza*'¹³⁶.

Estos Valores Medios pueden impulsar la traslación a Valores Meta de la Etapa 5 como son, '*Igualdad/Liberación*'¹³⁷ y '*Servicio/Vocación*'¹³⁸.

Con esta traslación la organización se instalaría en el Ciclo 4 que entiende la RSE bajo un Perfil Funcional. Las empresas empiezan a ser conscientes de que los tiempos cambian y de la exigencia de una mayor responsabilidad social. La empresa busca la manera de hacer propia la RSE y cómo se puede integrar al modelo de gestión de la empresa y generar una ventaja competitiva.

¹³² La definición de '*Autoridad/Honestidad*' es: "Experimentar la integración personal de pensamientos y sentimientos y ser capaz de expresarlo de una manera directa y objetiva" (Elexpuru, 2005:3).

¹³³ La definición de '*Empatía*' es: "Reflejar y aceptar los sentimientos y formas de ser de otras personas mediante una presencia de calidad de manera que se vean a sí mismos con mayor claridad, incluso sin que medien las palabras. Representa una cualidad fundamental del liderazgo de colaboración, ya que es el conocimiento del otro que le permite al líder ser verdaderamente útil y responder a las necesidades reales de los demás" (Elexpuru, 2005:7).

¹³⁴ La definición de '*Equidad/Derechos*' es: "Desarrollar y mantener políticas que apoyen la igualdad y justicia legal, social y económica" (Elexpuru: 2005:7).

¹³⁵ La definición de '*Ley/Guía*' es: "Considerar los principios y normativas de la autoridad como un medio para crear nuestro propio criterio y conciencia moral" (Elexpuru: 2005:10).

¹³⁶ La definición de '*Autoafirmación/Franqueza*' es: "Animar a la comunicación directa y honesta, de manera que las personas expresen sus pensamientos, sentimientos y acciones con valentía" (Elexpuru, 2005:3).

¹³⁷ La definición de '*Igualdad/Liberación*' es: "Apoyar con la normativa institucional los programas educativos y de orientación, el hecho de que cada persona tiene el mismo valor y derechos que los demás." (Elexpuru, 2005:8).

¹³⁸ La definición de '*Servicio/Vocación*' es: "Fomentar el trabajo y la dedicación ayudando a las personas a estar motivadas para utilizar sus cualidades y destrezas únicas, con el fin de contribuir a la institución" (Elexpuru, 2005:13).

El siguiente hito de evolución en esta ruta de RSE sería el paso del Ciclo 4 al 5, donde la empresa se sitúa plenamente en la Fase 3. Para eso es necesario que junto a los valores de la Etapa 5 se integren los Valores Meta y Medio de la Etapa 6, como son en el caso de los meta, '*Construcción/Orden Nuevo*'¹³⁹ y '*Fe/Riesgo/Visión*'¹⁴⁰.

Los Valores Medio de esta Etapa dentro de la ruta de RSE serían '*Ética/Responsabilidad*'¹⁴¹, '*Misión/Objetivos*'¹⁴², '*Corporación/Gestión*'¹⁴³ y '*Justicia/Orden Social*'¹⁴⁴

Estos valores sitúan a la empresa en un Perfil de RSE Estratégica tal y como se explica en el apartado 3.5.5. Dichas empresas adquieren una gran conciencia de su papel en la sociedad, más allá del económico, y permite una alineación entre los valores organizacionales y los valores sociales. En este tipo de perfil, la empresa integra en su estrategia organizacional la visión de la RSE que se incorpora así a su cultura organizacional. Esto conlleva una

¹³⁹ La definición de '*Construcción/Orden Nuevo*' es: "Desarrollar en la organización una nueva estructura que mejore la calidad de vida de sus miembros y contribuya a la sociedad en general" (Elexpuru, 2005:4).

¹⁴⁰ La definición de '*Fe/Riesgo/Visión*' es: "Comprometerse con la misión o plan de acción basado en los valores que se consideran fundamentales incluso arriesgando la propia imagen y la posición personal" (Elexpuru, 2005:8).

¹⁴¹ La definición de '*Ética/Responsabilidad*' es: "Actuar de acuerdo con los propios principios morales incluso cuando uno se siente presionado a hacer otra cosa. Supone entender el nivel de madurez ética de los demás y ayudar a que se comporten de acuerdo con su propio sistema de valores" (Elexpuru, 2005:7).

¹⁴² La definición de '*Misión/Objetivos*' es: "Establecer objetivos institucionales y planificaciones a largo plazo, considerando las necesidades de la organización y la responsabilidad hacia la sociedad" (Elexpuru, 2005:10).

¹⁴³ La definición de '*Corporación/Gestión*' es: "Mejorar la eficacia de la institución, su organización y gestión, asegurando el uso adecuado de los recursos económicos y humanos con el fin de mejorar la calidad de vida de sus miembros y beneficiar a la sociedad (Elexpuru, 2005:5).

¹⁴⁴ La definición de '*Justicia/Orden Social*' es: "Emprender actuaciones concretas para abordar, confrontar y corregir condiciones de desigualdad y opresión humana en la organización en la que trabajo, con el fin de hacer presente y real el hecho de que todo ser humano tiene el mismo valor" (Elexpuru, 2005:10).

transformación dentro de la propia organización que resitúa las relaciones de la empresa.

Finalmente, desde el Ciclo 5 los valores de la Etapa 7 impulsan a la organización para avanzar al Ciclo 6 de desarrollo. En ese caso a los valores de la Etapa 6 le acompañarán en la Etapa 7 el Valor Meta, *'Verdad/Sabiduría'*¹⁴⁵; y Valor Medio, *'Visión profética'*¹⁴⁶.

Estos valores del Ciclo 6 (Etapa 6 y 7) fusionan la RSE con la identidad de la empresa, integrándola en su ADN organizacional, tal y como se explica en el apartado 3.5.6. De este modo las empresas se convierten en agentes de cambio tanto en sus comunidades para ir más allá de las necesidades de la empresa. Deja de ser un instrumento reactivo para ser una forma proactiva de hacer empresa. La RSE forma parte de su liderazgo y de su ser empresa. Un liderazgo que lo llevan más allá de su organización para generar aprendizajes e innovación junto con otras empresas, con organizaciones públicas y con organizaciones del tercer sector.

Finalmente, el último ciclo de desarrollo es el Ciclo 7 donde a los valores de la Etapa 7 se le agregarían los valores de la Etapa 8, que son como Valor Meta, *'Ecoridad'*¹⁴⁷. Y como Valores Medio, *'Justicia Global'*¹⁴⁸, *'Derechos Humanos'*¹⁴⁹ y *'Macroeconomía'*¹⁵⁰.

¹⁴⁵ La definición de *'Verdad/Sabiduría'* es: "Buscar y descubrir la verdad por encima de cualquier otra actividad. Esto permitirá conocer las realidades objetivas y subjetivas particulares de la propia profesión, desarrollando la capacidad de comprender a las personas, los sistemas y su interrelación. La consecuencia es adquirir una mayor comprensión sobre la manera de solucionar problemas complejos" (Elexpuru, 2005:14).

¹⁴⁶ La definición de *'Visión profética'* es: "Tener la habilidad de comunicar la visión global, de manera lúcida, de modo que los demás amplíen su conciencia personal y adquieran una nueva perspectiva sobre sí mismos sobre las necesidades de la institución y de la comunidad en general" (Elexpuru, 2005:14).

¹⁴⁷ La definición de *'Ecoridad'* es: "Hacer que la institución contribuya al equilibrio ecológico global mediante tecnología creativa y el apoyo económico" (Elexpuru, 2005:6).

¹⁴⁸ La definición de *'Justicia Global'* es: "Impulsar la colaboración interinstitucional y gubernamental que ayude a proporcionar la forma de cubrir las necesidades básicas de los

Estos valores sitúan a la empresa en el Ciclo 7, donde la empresa que llega a este desarrollo de su Conciencia organizacional se siente uno también con la sociedad global y es consciente de su poder de transformación social y decide conscientemente actuar responsablemente desde ahí.

La empresa se compromete con la sociedad a nivel global, con aquellos que más lo pueden necesitar, con los problemas que afectan de una manera global al ser humano (ecología, educación, guerras y hambre, entre otros). La empresa se vincula con proyectos que inciden en alguno de esos aspectos y que puedan aprovecharse de los recursos de la organización, la colaboración con instituciones globales, públicas o privadas (Benito, 2008).

En el Ciclo 7 terminaría la ruta de RSE propuesta a partir del Documento “After the signature. A Guide to Engagement in the United Nations Global Compact” de la ONU. El valor que aporta esta ruta de RSE es la de poder contribuir al desarrollo de equipos y organizaciones en su orientación a una RSE congruente, integral e integrada. A partir de donde los resultados del Modelo de Desarrollo de Valores ubiquen a la empresa dentro del mismo, se puede trabajar para potenciar estos valores, que no se exclusivos pero que inciden en la RSE.

menos favorecidos en el mundo, como compromiso con el hecho de que todas las personas tienen el mismo valor, pero dones y habilidades diferentes que aportar a la sociedad” (Elexpuru, 2005:9).

¹⁴⁹ La definición de ‘Derechos Humanos’ es: “Comprometerse con todos los recursos que uno tiene (talento, educación, formación) para asegurar los derechos básicos (comida, vivienda, empleo, salud y educación) de cada persona en el mundo” (Elexpuru, 2005:5).

¹⁵⁰ La definición de ‘Macroeconomía’ es: “Dirigir y administrar el uso de los recursos económicos dentro de y entre las instituciones para crear un orden económico más estable y equitativo, desde la responsabilidad social” (Elexpuru, 2005:10).

6.1.2. Conclusiones sobre la ‘Proposición 2: Las memorias de sostenibilidad de las empresas afiliadas al Pacto Mundial comparten un conjunto de valores de RSE que también se encuentran en la Guía del Pacto Mundial’

La ‘Proposición 2: Las memorias de sostenibilidad de las empresas afiliadas al Pacto Mundial comparten un conjunto de valores de RSE que también se encuentran en la Guía del Pacto Mundial’ está vinculada a los objetivos 2 y 3:

- **Objetivo 2:** Explorar si la afiliación a una organización que fomenta la RSE, como el Pacto Mundial, conlleva una variación en los valores de la organización manifestados en sus memorias de responsabilidad.
- **Objetivo 3:** Contrastar si la afiliación a una misma organización, como el Pacto Mundial, contagia a todas las empresas afiliadas unos valores comunes de RSE.

Tabla 36: Tabla con los 10 primeros del Listado de Valores del Documento: "After the Signature. A guide of Engagement in the United Nations Global Compact"

Listado de Valores del Documento: "After the Signature. A guide of Engagement in the United Nations Global Compact"					
Valores Meta	Etapa	Número Apariciones	Valores Medio	Etapa	Número Apariciones
Ecority	8	44	Macroeconomics	8	233
Work/Labor	4	40	Law/Guide	5	176
Play/Recreation	4	34	Accountability/Ethics	6	123
Faith/Risk/Vision	6	32	Law/Rule	4	102
Competence/Confidence	4	23	Rights/Respect	3	100
Service/Vocation	5	19	Growth/Expansion	6	94
Construction/New Order	6	19	Communication/Information	4	76
Family/Belonging	3	15	Human Rights	8	71
Integration/Wholeness	5	14	Justice/Social Order	6	71
Knowledge/Insight	6	13	Membership/Institution	4	71

Fuente: © Values Technology - 2015.

Contrastando los diez primeros valores de los distintos informes de los listados de valores de las distintas memorias y del documento guía de la ONU se alcanzan las siguientes conclusiones:

1. Se comparten prácticamente todos los Valores Meta contenidos en el Documento: "After the Signature. A guide of Engagement in the United Nations Global Compact". En el caso de las memorias de Gap Inc. en la Memoria del 2007/08 el único valor no compartido en esos primeros diez valores es el de 'Integración/Totalidad', mientras que en la Memoria del 2011/12 coincide al cien por cien.

En el Caso Levi Strauss & Co. hay alguna diferencia más. Del conjunto de los diez valores prioritarios en la Memoria del 2009 no aparecen los valores de 'Diversión/Recreo', 'Integración/Totalidad' y el de 'Conocimiento/Intuición'. Por otro lado, en la Memoria del 2013 aparecen los valores de 'Diversión/Recreo' e 'Integración/Totalidad', pero sigue sin aparecer 'Conocimiento/Intuición' y desaparece 'Servicio/Vocación'. Cabe destacar que el paso de desarrollo de la Memoria del 2009 se situaba en el paso de desarrollo 7, respecto al 12 en el que sitúa el documento guía del Pacto Mundial, lo cuál, puede explicar que sean los textos que más diferencia tienen.

Por último, en el caso de Nike Inc. en la Memoria del 2007/09 coincide al completo con los diez valores prioritarios de la memoria. En el caso de la Memoria del 2012/13 desaparece de los 10 primeros valores el valor de Familia/Pertenecer.

2. En el caso de los Valores Medios estos no coinciden de manera significativa en ninguna de las memorias analizadas respecto al texto guía del Pacto Mundial. Esto puede explicarse, porque como se explica en el apartado 3.4.1. los Valores Meta son valores que marcan más la identidad de la persona u organización, dan más estabilidad y se mantienen a largo plazo. Mientras que los Valores Medio, son herramientas para alcanzar los Valores Meta. Por lo tanto, es factible que cada empresa utilice distintos Valores Medio para alcanzar los mismos fines.

3. Se puede afirmar, en el caso de las memorias de estas tres empresas, que según se sitúan en un paso de desarrollo cercano al que posee el documento guía del Pacto Mundial se comparten la práctica totalidad de los Valores Meta prioritarios, aunque en distinta jerarquía.
4. En el caso de los Valores Medio, según se sitúan las memorias en un paso de desarrollo cercano al que posee el documento guía del Pacto Mundial se comparten valores prioritarios medio, pero no de manera significativa ni idéntica en cada empresa.

Como conclusión general, se podría deducir que la afiliación a una asociación como el Pacto Global contribuye a fomentar unos Valores Meta compartidos apoyados por diversos Valores Medio, que se comparten en menor medida.

6.1.3. Conclusiones sobre ‘Proposición 3: A lo largo del tiempo existe un desarrollo desde el punto de vista del Modelo de Valores de Hall-Tonna’

La ‘**Proposición 3:** A lo largo del tiempo existe un desarrollo desde el punto de vista del Modelo de Valores de Hall-Tonna’ está vinculada al ‘**Objetivo 4:** Examinar si la continuidad en el tiempo con un compromiso como el que supone el Pacto Mundial, puede ir modificando los valores de la organización a una mayor presencia de valores que facilitan una cultura de RSE’.

En este caso se puede afirmar que en dos de las 3 empresas analizadas, sí hay una evolución positiva en los valores de las Memorias. Tanto en el caso de Gap Inc. como de Levi Strauss & Co. se da una evolución en sus valores y por tanto en su desarrollo organizacional. Esto se observa a través de los distintos pasos de desarrollo en el que el Modelo de Desarrollo de Valores sitúa las distintas memorias. El caso de Levi Strauss & Co. es el más llamativo, ya que pasa de un paso de desarrollo 7 a uno 11.

En el caso de Nike Inc. no hay una variación en el paso de desarrollo, esto tampoco es alarmante, ya que cambios de ese tiempo no se puede planear, ni siempre son tan llamativos como el anteriormente mencionado. Lo positivo de este caso es que, aunque no hay una evolución en su paso de desarrollo, aún así el compromiso con el Pacto Mundial y los valores que puedan estar ahí detrás contribuyen positivamente a la empresa.

6.2. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN A PARTIR DE ESTA TESIS

En este trabajo de investigación hay una serie de limitaciones que suponen la posibilidad de futuras líneas de investigación. Estas limitaciones son:

1. *Primera limitación:* La realización del análisis a partir de un único texto de principios de RSE como es el documento “After the signature. A Guide to Engagement in the United Nations Global Compact” de la ONU.

Primera línea de investigación futura: realizar este mismo análisis a otros documentos con principios marco de la RSE que contribuya a confirmar y afinar la ruta de RSE presentada en el apartado 6.1.1.

2. *Segunda limitación:* La cantidad de memorias seleccionadas tanto por el número de empresas seleccionadas, como por el número de memorias seleccionadas por empresa. Mayor cantidad de empresas y mayor cantidad de años analizados podría ayudar a ver más a detalle la variación de valores con el transcurso del tiempo.

Segunda línea de investigación futura: ampliar el número de empresas afiliadas al Pacto Mundial para analizar sus memorias.

Tercera línea de investigación futura: a partir de una de las empresas seleccionadas aumentar el número de memorias a analizar para ver más al detalle la evolución de sus valores por año.

- Tercera limitación:* La concepción de la RSE y los valores analizados se basan en valores expresados en las memorias de Comunicación de Progreso que son requisito como miembros del Pacto Mundial.

Cuarta línea de investigación futura: Aplicar el inventario de valores al equipo directivo de la empresa y al 30% de los empleados, para poder comparar los valores de las personas de la organización con los de las memorias de la Comunicación de Progreso del Pacto Mundial.

Quinta línea de investigación futura: Contrastar los valores expresados en las memorias de Comunicación de Progreso con los valores expresados en documentos identitarios de la empresa, como la misión, visión o filosofía de empresa, para ver que tanto los valores del Pacto Mundial impactan en la auto-conceptualización de la empresa.

Capítulo 7: Bibliografía

“Las relaciones existentes entre la empresa, las personas y la sociedad, tratadas desde una perspectiva interdisciplinar, establecen el denominador común de estos artículos, que al mismo tiempo definen el marco en el que pretende situarse esta nueva Licenciatura en Humanidades: Empresa (HUEM).”

Dr. Iñaki Beti, Universidad de Deusto

7.1. LIBROS Y ARTÍCULOS

Alda, R. F. (2010). *Perfil emprendedor de los estudiantes de la Facultad de Economía y Administración, de la Universidad Católica del Norte, Antofagasta, Chile*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Aranzabal, A. (2005). *Los valores humanos y la dirección empresarial. Estudio empírico a los directivos de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC)*. Tesis doctoral. Eibar: Universidad de Deusto.

Aranzadi, D. (1992). *El arte de ser empresario hoy* (3ª Edición ed.). Bilbao: Universidad de Deusto.

Araque, R., & Montero, M. (2006). *La responsabilidad social de la empresa a debate*. Barcelona: Icaria.

Argandoña, A. (2008). La responsabilidad social de la empresa a la luz de la ética. *Revista de Contabilidad y Dirección* , 7, 27-37.

Argandoña, A. (2007). Responsabilidad social de la empresa: ¿Qué modelo económico? ¿Qué modelo de empresa? *Documentación social* (146), 11-24.

Arizcuren, A. (2002). *La Responsabilidad Social en la Empresa*. San Sebastián: ESTE: Universidad de Deusto. .

Arrieta, B., & De la Cruz, C. (2005). *La dimensión ética de la Responsabilidad Social*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Arzadun, P. (2012). *Estudio empírico sobre globalización del proceso productivo de Mondragón y su impacto socioeconómico. Confluencia entre globalización, RSE, empresa y desarrollo*. Oñati: Mondragon Unibertsitatea.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). (2004). *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa*. Madrid: AECA.

Ayerbe, M. (1996). *Los valores en los directivos de la CAPV*. San Sebastián: Universidad de Deusto.

Benito, A. E. (2008). Propuesta de tipología de empresas socialmente responsables. In A. Bajo, & N. Villagra, *Reflexiones en torno a la responsabilidad social en el ámbito de la globalización. Memoria Académica 2007-2008* (pp. 219-223). Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.

Benito, Alfonso; Beti, Iñaki; Castro, Yovanni, Echániz, Arantza y Fernández, Rogelio (2011): Responsabilidad social interna, liderazgo y valores, en Guibert, José M^a. (coord.) (2011): *Gestión socialmente responsable*, Publicaciones Universidad de Deusto, Bilbao, pp. 153-203.

Bunes, M. (2012). *El análisis de los valores como herramienta para el desarrollo organizativo: una experiencia en Proyecto Hombre. Tesis doctoral*. Murcia: Universidad de Murcia.

Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society* , 38 (3), 268-295.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review* (4), 497-505.

Carroll, A. B. (1998). The four faces of corporate citizenship. *Business and Society Review* , 1-7.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons* (34), 39-48.

Casado, F. (2006). *La RSE ante el especto. Carencias, complejos y expectativas de la empresa responsable en el siglo XXI*. Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza.

Castelló, I., & Lozano, J. M. (2009). *De la gestión del riesgo a la empresa ciudadana: los estadios de evolución de la RSE*. ESADE - Universidad Ramón Llull, Instituto de Innovación Social. Barcelona: Esade.

Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). Libro Verde: fomentar un marco europeo de responsabilidad social de las empresas. Bruselas, Bélgica.

Dallas, B. (2005). *A study of the correlation between servant leadership and ministry satisfaction in church leaders in Alaska*. Phd Theses.

de la Cuesta, M. (18, 19, 20 de Octubre de 2005). La responsabilidad social corporativa o responsabilidad social de la empresa. Jornadas de economía alternativa y solidaria. Bilbao: bbk.

Deal, T., & Kennedy, A. (1986). *Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional*. México, D.F.: Sistemas Técnicos de Edición, S.A.

Diario Responsable. (29 de Septiembre de 2014). *Diario Responsable - Empresas - Noticias*. Retrieved 6 de Octubre de 2014 from Diario Responsable: <http://www.diarioresponsable.com/empresas/noticias/18263-informacion-no-financiera-directiva-europea-.html>

Echeverría, R. (2009). *El observador y su mundo. Volumen I*. Buenos Aires: Granica.

Elexpuru, I. (Diciembre de 2005). Mapa y definiciones de los valores Hall-Tonna. Adaptación: Instituto de Ciencias de la Educación. Universidad de Deusto. Bilbao, Vizcaya, España: ICE - Universidad de Deusto.

Elexpuru, I., & Medrano, C. (. (2002). *Desarrollo de los valores en las instituciones educativas*. Bilbao: Ediciones Mensajero.

Elexpuru, I., & Yániz, C. (2001). Valores y organizaciones. *Papeles de Ética, Economía y Dirección* (6) . Ética, Economía y Dirección.

Escudero, M. (1 de Octubre de 2014). *Blogs de Deusto Business School*. Retrieved 18 de Mayo de 2015 from Universidad de Deusto:

<http://blogs.deusto.es/sustainabilitymatters/2014/10/responsabilidad-social-empresarial-rse-como-un-fenomeno-en-evolucion-tres-nuevas-fronteras/>

Fernández, R. (2005). *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Thomson.

Frankl, V. E. (1991). *El hombre en busca del sentido*. Barcelona: Herder.

Frederick, W. C. (1992). Anchoring values in nature: Toward a theory of business values. *Business Ethics Quarterly* , 2 (3), 283-303.

Frederick, W. C. (1994). From CSR1 to CSR2. The Maturing of business and Society Thought. *Business & Society* , 33 (2), 150-164.

Frederick, W. C. (1998). Moving to CSR4. What to pack for the trip. *Business & Society* , 37 (1), 40-59.

Gairín, J. (2000). Cambio cultural y organizaciones que aprenden. In I. -U. Deusto, *Liderazgo y organizacones que aprenden* (pp. 73-135). Bilbao: Editorial Mensajero.

García Echevarría, S. (2009). Cultura empresarial, base para un RSC eficaz: valores de la empresa sostenible. *IDOE - Instituto de Dirección y Organización de Empresas* (24), 1-4.

Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics* , 53, 51-71.

Gentile, M. C. (2010). *Giving voice to values. How to speak your mind when you know what's right*. Londrés: Yale University Press .

Goffee, R., & Jones, G. (2001). *El carácter organizacional*. Barcelona: Granica.

Gudalewicz, W. (2013). *The development of succesful principals as leaders. Phd Theses*.

Hall, B. P. (1976). *The development of consciousness*. Nueva York: Paulist Press.

Hall, B. P. (1995). *Values Shift: a guide to personal and organizational transformation*. Rockport: Twinlights Publishers.

Hall, B. P. (2000a). El desarrollo de valores y las organizaciones que aprenden. In A. (. Villa, *Liderazgo y organizaciones que aprenden* (pp. 27-53). Bilbao: ICE - Universidad de Deusto.

Hall, B. P. (2000b). *The genesis effect. Personal and organizational transformations*. Makati: Dos Bosco Press.

Hall, B. P. (2003b). *The values advantage: Communities of practice inside out*. Brian P. Hall.

Hall, B. P. (2003a). *Preventing Corporate Dis-Integrity: How values can dramatically improve company performance*. Brian P. Hall.

Hall, B. P. (2004). *The Omega Factor: A values-based approach for developing organizations and leadership*. Brian P. Hall.

Hamel, G. (2012). *Lo que ahora importa*. Barcelona: Deusto.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw Hill.

Hofstede, G. (1994). Management Scientists are human. *Management Science* , 40 (1), 4-13.

Hofstede, G., & Hofstede, G. (2005). *Cultures and organizations: software of the mind* . Nueva York: McGraw-Hill.

Honor, E. (1991). *Womanprophet: the illumination of a journey*.

Husted, B. W., & Allen, D. B. (2011). *Corporate social strategy: stakeholder engagement and competitive advantage*. Nueva York: Cambridge University Press.

Jones, T. (1980). Corporate Social Responsibility, revisited, redefined. *California Management Review* , XXII (2), 59-67.

Joyner, B., & Payne, D. (2002). Evolution and implementation: A study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility . *Journal of Business Ethics* , 41, 297-311.

Ketola, T. (2008). A holistic corporate responsibility model: Integrating values, discourses and action. *Journal of Business Ethics* (80), 419-435.

Lozano, J. M. (2009). *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*. Madrid: Editorial Trotta.

Lozano, J. M. (18 de abril de 2002). La empresa ciudadana: un reto de innovación. (ESADE, Ed.) Madrid.

Lozano, J. M. (1999). *Ética y empresa*. Madrid: Trotta.

McCall, M. E. (2010). *Validation report for the Hall-Tonna inventory of values*. California: Sin publicar.

Macarro, R. (27 de Julio de 2012). *Valores: Modelo Hall-Tonna*. Retrieved 2015 de Mayo de 18 from Blog Rosa Mariposa: <https://blogrosamariposa.wordpress.com/2012/07/24/valores-modelo-hall-tonna/>

Mejía, M., & Newman, B. (2011). *Responsabilidad social total. Comunicación estratégica para la sustentabilidad*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Molinar, M. (2008). *Evaluación de los valores de los estudiantes del programa de Liderazgo para el Desarrollo Social (Tecnológico de Monterrey)*. Tesis Doctoral. Bilbao: Universidad de Deusto.

Montes, J. L. (2014). *Equipos de alta dirección en el ámbito universitario. Análisis de los equipos de los IES acreditados por ANUIES en el estado de Nuevo León (México)*. Tesis doctoral. San Sebastián: Universidad de Deusto.

Mugarra, A. (2001). Responsabilidad y balance social hoy en día: un reto para las cooperativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (39), 25-50.

OCDE. (2013). *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*. OECD Publishing.

Olson, S. (2007). *The ethics of leadership: construction of an analytical framework, with construction of an analytical framework, with application to Ken Blanchard's theories of situational and servant leadership*. Phd Theses.

Oficina del Pacto Mundial. (2001). (O. d. Unidas, Ed.) From Organización de las Naciones Unidas: <http://www.onu.org/sc/globalcompact.pdf>

Oficina del Pacto Mundial. (1 de Marzo de 2013). *United Nations. Global Compact*. Retrieved 20 de Julio de 2015 from Our Participants: https://www.unglobalcompact.org/docs/communication_on_progress/translations/COP_Policy_ES.pdf

Oficina de las Naciones Unidas. (10 de Mayo de 2009). *Civismo empresarial en la Economía Mundial. El Pacto Mundial de las Naciones Unidas*. Retrieved 19 de Julio de 2015 from UN Global Compact: https://www.unglobalcompact.org/docs/languages/spanish/GC_Brochure_Spanish.pdf

Oficina Internacional del Trabajo. (2014). *Oficina Internacional del Trabajo*. From http://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_151548.pdf

Otter, K. (2012). *What difference does it make? A qualitative inquiry into longer-term outcomes of a transformative education in relational leadership*. Phd Theses.

Penas, S. (2008). *Aproximación a los valores y estilos de vida de los jóvenes de 13 y 14 años de la provincia de A Coruña*. Tesis Doctoral. Santiago de Compostela.

Piñuel, J. (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. (3(1)), 1-42.

- Poblete, M. (Diciembre de 2000). *Estudio de validación del inventario HT-39*.
From
<http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/ESTUDIO%20VALID00.htm>
- Ray, K. (2010). *Being or doing: an axiometric evaluation of servant leadership values and the informing-rendering agency of competence*. *Phd Theses*.
- Ruiz, J. I. (1995). *Sociología de las organizaciones*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Ruiz, J. I. (2012a). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Ruiz, J. I. (2012b). *Teoría y práctica de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Russell, R. (2000). *Exploring the values and attributes of servant leaders*. *Phd Theses*.
- Schein, E. (1998). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate Social Responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly* , 13 (4), 503-530.
- San Martín, J. (1999). *Teoría de la cultura*. Madrid: Síntesis.
- Senge, P. M. (1998). *La quinta disciplina*. Barcelona: Ediciones Juan Granica.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California Management Review* , XVII (3), 58-64.
- Terzano, A. (1997). *Values-based transformational leadership: the relationship between consciousness, values, and skills*. *Phd Theses*.
- Thévenet, M. (1992). *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.

Thomas, D., & Inkson, K. (2007). *Inteligencia cultural. Habilidades interpersonales para triunfar en la empresa global*. Barcelona: Paidós.

van Marrewijk, M., & Werre, M. (2003). Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics* (44), 107-119.

Vialpando, A. (2004). *The relationship between employer-employee congruence of values, job satisfaction, and life satisfaction*. Phd Theses.

Ward, P. G. (2006). *Full spectrum leadership behavior an exploratory case study*. Phd Theses.

Xertatu. (s/f). Retrieved 9 de Julio de 2015 from Xertatu: <http://www.xertatu.net/fitxategiak/dokumentuak/up/valores.pdf>

Zenisek, T. J. (1979). Corporate Social Responsibility: A conceptualization based on organizational literature. *Academy of Management Review* , 4 (3), 359-368.

7.2. ENLACES WEB

7.2.1. Principios Marco

- Libro Verde: www.europa.eu.int/comm/employment_social/social/csr/greenpaper_es.pdf
- OCDE: www.oecd.org
- OIT: www.ilo.org/public/spanish/index.htm
- Pacto Mundial: www.pactomundial.org

7.2.2. Guías

- AA1000: www.accountability.org.uk
- EFQM: www.efqm.org
- GRI: www.globalreporting.org

7.2.3. Herramientas de Gestión

- SA 8000: www.sa-intl.org
- Forética: www.foretica.es
- Iso: www.iso.org/wgsr

7.2.4. Organizaciones que trabajan la RSE

- Business for Social Responsibility: www.bsr.org
- Centro Mexicano de Filantropía: <http://www.cemefi.org/esr/index.php>
- Centrarse Guatemala: www.centrase.org/main.php
- Club de Excelencia en la sostenibilidad:
www.club sostenibilidad.org/index.asp
- Comunicarse-Argentina: [/www.comunicarseweb.com.ar](http://www.comunicarseweb.com.ar)
- EBEN: <http://eben-net.org>
- Economistas sin Fronteras: www.ecosfron.org
- Ética, economía y dirección: www.eticaed.org
- Foro de Reputación Corporativa:
www.reputacioncorporativa.org/home.asp
- Foro RSE Bizkaia: www.forobizkaia.net
- Fundación Ambiente: www.fundacionambiente.org
- Fundación ecología y desarrollo: www.ecodes.org/
- Fundación empresa y sociedad: www.empresaysociedad.org/feys/es
- Fundación ETNOR: www.etnor.org
- Índices de Códigos de RSE por países:
www.ecgi.org/codes/all_codes.php
- Responsabilidad i+: www.responsabilidadimas.org

Capítulo 8: Anexos

“Los valores se sitúan en ese corazón y en esa mente de las personas, ya que representan lo que las personas quieren ser y aquello a lo que le dan importancia. Los valores son el sustrato común que une a un equipo, pero si el líder no tiene claro sus valores difícilmente podrá ayudar al equipo a clarificar los suyos.”

Mtra. Betty Cárdenas, Tecnológico de Monterrey

8.1. ANEXO I: TABLA CON DISTINTAS TESIS QUE APLICAN EL MODELO DE DESARROLLO DE VALORES DE HALL-TONNA

TITULO	AUTOR	AÑO	RESUMEN	APLICACIÓN DEL MODELO HT
THE DEVELOPMENT OF SUCCESSFUL PRINCIPALS AS LEADERS	Wendy Gudalewicz	2013	Busca encontrar los elementos comunes, en cuanto a cualidades, creencias, características y habilidades, de los líderes para alcanzar el éxito.	Presenta el modelo de liderazgo de Hall-Tonna basado en el modelo de valores.
WHAT DIFFERENCE DOES IT MAKE? A QUALITATIVE INQUIRY INTO LONGER-TERM OUTCOMES OF A TRANSFORMATIVE EDUCATION IN RELATIONAL LEADERSHIP	Ken Otter	2012	Estudio longitudinal acerca de la formación en liderazgo a partir de la maestría en liderazgo en Saint Mary. Análisis del impacto de la maestría en sus graduados.	Pretest y postest
"EL ANÁLISIS DE LOS VALORES COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO ORGANIZATIVO: UNA EXPERIENCIA EN PROYECTO HOMBRE"	Micaela Bunes Portillo	2012	Analiza los valores de la asociación Proyecto Hombre y de sus terapeutas.	Toda la tesis es una aplicación del modelo.
PROPUESTA DE VALIDACIÓN DE UN PERFIL DE COMPETENCIAS DE LA PERSONA EMPRENDEDORA. IMPLICACIONES PARA LA FORMACIÓN.	Rodrigo Alda Varas	2010	Elaboración de un perfil competencial de emprendedores	Se definió el perfil de competencias de una persona emprendedora en base a sus habilidades y actitudes. Las habilidades definidas se basaron en el Modelo HT
"BEING OR DOING: AN AXIOMETRIC EVALUATION OF SERVANT LEADERSHIP VALUES AND THE INFORMING-RENDERING AGENCY OF COMPETENCE"	Kenneth Ray Hall	2010	Analiza la literatura sobre la naturaleza de la competencia del valor liderazgo y establecer una escala axiométrica de valores y atributos asociada con la teoría del liderazgo de servicio.	Lo utiliza como referencia a la hora de hablar de la estructura y rol de los valores en el liderazgo.
"THE ETHICS OF LEADERSHIP: CONSTRUCTION OF AN ANALYTICAL FRAMEWORK, WITH CONSTRUCTION OF AN ANALYTICAL FRAMEWORK, WITH APPLICATION TO KEN BLANCHARD'S THEORIES OF SITUATIONAL AND SERVANT LEADERSHIP"	Steven Olson	2007	Busca crear un constructo sobre la ética en el liderazgo a partir de las teorías de Blanchard	Desarrolla un capítulo sobre el modelo de Hall y el desarrollo de valores y desarrollo humano
FULL SPECTRUM LEADERSHIP BEHAVIOR: AN EXPLORATORY CASE STUDY	Paul G. Ward	2006	El objetivo es explorar los valores y comportamientos de los gerentes de planta de manufactura y la influencia de su estilo de liderazgo en el compromiso de los empleados	Explora el modelo y lo compara con otros pero no lo utiliza. Lo descarta por muy extenso para que lo complete gente voluntariamente.

"LOS VALORES HUMANOS Y LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL. ESTUDIO EMPÍRICO A LOS DIRECTIVOS DE "MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA (MCC).""	Alexander Aranzabal	2005	Analiza los valores de los directivos de MCC	Aplicó el inventario de valores HT
"A STUDY OF THE CORRELATION BETWEEN SERVANT LEADERSHIP AND MINISTRY SATISFACTION IN CHURCH LEADERS IN ALASKA"	Dallas Calhoun Bivins III	2005	Busca ver la satisfacción de los ministros de la iglesia en Alaska	Utiliza el modelo para encuadrar a los encuestados en el estilo de liderazgo de servicio y en base a eso medir su satisfacción.
"THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYER-EMPLOYEE CONGRUENCE OF VALUES, JOB SATISFACTION, AND LIFE SATISFACTION"	Amy Vialpando Lukowski	2004	Busca estudiar si hay alguna relación entre los valores de los empleados y los valores percibidos de los gerentes, y su efecto en la satisfacción laboral y de vida.	Incluye el modelo como uno más, pero no lo utiliza
EXPLORING THE VALUES AND ATTRIBUTES OF SERVANT LEADERS	Russell, Robert Foster	2000	Intenta validar que los líderes servidores poseen valores personales distintos a los líderes no-servidores.	Lo utiliza para determinar los valores de líderes de servicio. Interesante la comparativa con otros instrumentos de medida de valores.
VALUES-BASED TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: THE RELATIONSHIP BETWEEN CONSCIOUSNESS, VALUES, AND SKILLS	Goeglein, Andrea Terzano	1997	Conciencia, que motiva a los líderes a la transformación	Utiliza el Inventario de Valores junto con con el MLQ (Bernard Bass)
WOMANPROPHET: THE ILLUMINATION OF A JOURNEY	Love, Elizabeth Honor	1991	Analiza los valores del mujeres-profeta	Utiliza el modelo para analizar los valores de 11 mujeres entrevistadas

8.2. ANEXO II: DEFINICIONES DE RSE.

En la siguiente tabla se presentan diversas definiciones que destacan por su aproximación al concepto de RSE. Ciertamente no son todas las existentes pero si son una variedad que manifiesta la diversidad de posturas y de maneras de entender la RSE.

Autor	Traducción	Definición
Lozano, 2009		<p>“Considero que la comprensión de la RSE requiere tener en cuenta tres dimensiones: contenido, estructura y proceso [...]. En lo que respecta al contenido, la RSE consiste en un principio hermeneútico o marco valorativo que postula la consideración, y la consiguiente integración, de los aspectos económicos, sociales y ambientales en las estrategias y decisiones empresariales. En cuanto a la estructura, la RSE postula un enfoque relacional de la gestión empresarial que tiene en cuenta en su desarrollo la relación con todos los <i>stakeholders</i>. Respecto al proceso, por último, la RSE postula un enfoque en clave de innovación y aprendizaje, en el que las dos dimensiones anteriores toman cuerpo en un proyecto de empresa”.</p>
Comisión de las Comunidades Europeas, 2002:6		<p>“Pese a la amplia gama de enfoques relativos a la RSE, existe un consenso generalizado sobre sus principales características:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la responsabilidad social consiste en un comportamiento que adoptan las empresas voluntariamente, más allá de sus obligaciones jurídicas, por considerar que redundará a largo plazo en su propio interés; - la responsabilidad social está intrínsecamente vinculada al concepto de desarrollo sostenible: las empresas deben integrar en sus operaciones las consecuencias económicas, sociales y medioambientales; - la RSE no es algo que pueda "añadirse" optativamente a las actividades principales de la empresa, sino que afecta a su propia gestión.”
Comisión de las Comunidades Europeas, 2001:7		<p>"La mayoría de las definiciones de la responsabilidad social de las empresas entienden este concepto como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus</p>

	operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores."	
Arizcuren, 2002:48	<p>“Dependiendo del contexto socioeconómico y de las diferentes interpretaciones que se otorgan al papel que la empresa ha de asumir en la sociedad, nos encontramos con diversas definiciones generales del concepto de Responsabilidad Social. [...]</p> <p>PUNTO DE VISTA DE NO ASUNCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL</p> <p>Los que conciben que la responsabilidad de la empresa es meramente económica, en el sentido de que la empresa debe reunir unas condiciones tales que le permitan el logro de unos beneficios.</p> <p>PUNTO DE VISTA DE LA ASUNCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL</p> <p>La responsabilidad de la empresa significa aceptar un papel que garantice ante la sociedad ciertas actividades de carácter social como ampliación del catálogo de objetivos empresariales.”</p>	
Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 2004:21	<p>17. La responsabilidad social corporativa es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y los grupos sociales con quienes se interactúa.</p> <p>18. La responsabilidad social corporativa centra su atención en la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés a través de determinadas estrategias, cuyos resultados han de ser medidos, verificados y comunicados adecuadamente.</p> <p>19. La responsabilidad social corporativa va más allá del mero cumplimiento de la normativa legal establecida y de la obtención de resultados exclusivamente económicos a corto plazo. Supone un planteamiento de tipo estratégico que afecta a la toma de decisiones y a las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas.</p>	
Bowen en Carroll, 1999:270	<p>“Se refiere a las obligaciones de los empresarios para el ejercicio de estas políticas, para tomar esas decisiones, o para seguir las líneas de actuación que son deseables</p>	<p>"It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the</p>

	en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad"	objectives and values of our society"
Davis en Carroll, 1999:271	<p>Davis establece su definición de la responsabilidad social en un artículo con el argumento de que se refiere a "las decisiones y medidas adoptadas por razones al menos parcialmente, más allá del interés económico o técnico directo de la firma de los empresarios"</p> <p>[...] Él expuso su ahora famosa "ley de hierro de la Responsabilidad", que sostenía que "la responsabilidad social de los empresarios tienen que estar en consonancia con su poder social". (p. 71). Él tomó la posición de que si la responsabilidad social y el poder debían ser relativamente iguales " entonces la evasión de la responsabilidad social conduce a la erosión gradual del poder social"</p>	<p>Davis set forth his definition of social responsibility in an article by arguing that it refers "businessmen's decisions and actions taken for reasons at least partially beyond the firm's direct economic or technical interest"</p> <p>[...] He set forth his now-famous "Iron Law of Responsibility," which held that "social responsibilities of businessmen need to be commensurate with their social power". (p. 71). He further took the position that if social responsibility and power were to be relatively equal, "then that avoidance of social responsibility leads to gradual erosion of social power"</p>
Frederick en Carroll, 1999:271	<p>William C. Federico fue un contribuidor influyente de las primeras definiciones de la responsabilidad social, él escribió: "[Responsabilidades sociales] significa que los empresarios deben supervisar el funcionamiento de un sistema económico que cumple con las expectativas del público y esto significa a su vez que los medios de producción de la economía deben emplearse de tal manera que la producción y distribución</p>	<p>William C. Frederick was also an influential contributor to the early definitions of social responsibility as he wrote: "[Social responsibilities] mean that businessmen should oversee the operation of an economic system that fulfils the expectations of the public. And this means in turn that the economy's means of production should be employed in such a way that production and distribution should enhance total socio-economic welfare.</p>

	<p>deben mejorar el bienestar socio-económico total.</p> <p>La responsabilidad social en el análisis final implica una postura pública hacia los recursos económicos y humanos de la sociedad y la voluntad de ver que esos recursos sean utilizados para fines sociales amplios y no simplemente por el interés estrictamente circunscrito de personas particulares y empresas”.</p>	<p>Social responsibility in the final analysis implies a public posture toward society's economic and human resources and a willingness to see that those resources are used for broad social ends and not simply for the narrowly circumscribed interest of private persons and firms."</p>
<p>McGuire en Carroll, 1999:271</p>	<p>Otro de los principales contribuyentes a la definición de responsabilidad social durante 1960 fue Joseph W. McGuire. En su libro de Empresas y Sociedad (1963), declaró: "La idea de la responsabilidad social supone que la empresa no sólo tiene obligaciones económicas y legales, sino también ciertas responsabilidades para con la sociedad, que se extienden más allá de estas obligaciones”.</p>	<p>Another major contributor to the definition of social responsibility during the 1960 was Joseph W. McGuire. In his book Business and Society (1963), he stated, "The idea of social responsibilities supposes that the corporation has not only economic and legal obligations but also certain responsibilities to society which extend beyond these obligations".</p>
<p>Davis y Blomstrom en Carroll, 1999:272</p>	<p>La responsabilidad social, por lo tanto, se refiere a la obligación de una persona para considerar los efectos de sus decisiones y acciones en todo el sistema social. Los hombres de negocios aplican la responsabilidad social cuando consideran las necesidades e intereses de las otras personas que puedan verse afectadas por las acciones comerciales. Al</p>	<p>"Social responsibility, therefore, refers to a person's obligation to consider the effects of his decisions and actions on the whole social system. Businessmen apply social responsibility when they consider the needs and interest of the others who may be affected by business actions. In so doing, they look beyond their firm's narrow economic and technical interest."</p>

	<p>hacerlo, ven más allá del interés económico y técnico estrecho de su empresa.”</p>	
<p>Walton en Carroll, 1999:272</p>	<p>En resumen, el nuevo concepto de responsabilidad social reconoce este tipo de relaciones entre la empresa y la sociedad, y se da cuenta de que esas relaciones deben tenerse en cuenta por los altos directivos como la corporación y el grupo relacionado persigue sus respectivos objetivos.”</p>	<p>“In short, the new concept of social responsibility recognizes that such relationships between the corporation and society and realizes that such relationships must be kept in mind by top managers as the corporation and the related group pursue their respective goals.”</p>
<p>Johnson en Carroll, 1999:273</p>	<p>En <i>Negocios en la sociedad contemporánea</i> de Harold Johnson (1971): Marcos y cuestiones, el autor presentó una variedad de definiciones o puntos de vista de la RSE y luego procedió a criticar y analizarlos. Johnson presentó por primera vez lo que él llamó "la sabiduría convencional", que definió como lo siguiente: "Una empresa socialmente responsable es aquella cuyo personal directivo equilibra una multiplicidad de intereses en lugar de luchar sólo para mayores ganancias para sus accionistas, una empresa responsable también toma en cuenta los empleados, proveedores, distribuidores, comunidades locales, y de la nación ". Vale la pena señalar que Johnson está haciendo alusión a la</p>	<p>In Harold Johnson's (1971) <i>Business in Contemporary Society: Frameworks and Issues</i>, the author presented a variety of definitions or views of CSR and then proceeded to critique and analyze them. Johnson first presented what he termed "conventional wisdom", which he defined as the following: "A socially responsible firm is one whose managerial staff balances a multiplicity of interests. Instead of striving only for larger profits for its stockholders, a responsible enterprise also takes into account employees, suppliers, dealers, local communities, and the nation". It is worth noting that Johnson is hinting at the possibility of a stakeholder approach as he references a "multiplicity of interests" and actually names several of these specific interests (groups).</p> <p>Johnson (1971) then said:</p>

	<p>posibilidad de un acercamiento de las partes interesadas ya que hace referencia a una "multiplicidad de intereses" y en realidad nombra varios de estos intereses específicos (grupos).</p> <p>Johnson (1971) después dijo:</p> <p>"En este enfoque la responsabilidad social en los negocios es la búsqueda de objetivos socioeconómicos mediante la elaboración de las normas sociales en papeles comerciales prescritos, o, para decirlo más simplemente, el negocio tiene lugar dentro de un sistema socio-cultural que describe a través de normas y roles particulares del negocio formas de responder a situaciones particulares y establece con cierto detalle las formas prescritas de conducir los asuntos de negocios.</p>	<p>"In this approach social responsibility in business is the pursuit of socioeconomic goals through the elaboration of social norms in prescribed business roles; or, to put it more simply, business takes places within a socio-cultural system that outlines through norms and business roles particular ways of responding to particular situations and sets out in some detail the prescribed ways of conducting business affairs."</p>
<p>Johnson en Carroll, 1999:274</p>	<p>Johnson (1971) presenta una segunda vista de la RSE: "La responsabilidad social afirma que las empresas llevan a cabo los programas sociales para añadir beneficios a su organización". En este punto de vista, la responsabilidad social es percibida como la maximización de beneficios a largo plazo.</p>	<p>Johnson (1971) presented a second view of CSR: "Social responsibility states that businesses carry out social programs to add profits to their organization". In this view, social responsibility is perceived as long-run profit maximization.</p>
<p>Johnson en</p>	<p>Johnson (1971) presentó un tercer</p>	<p>Johnson (1971) presented a third</p>

<p>Carroll, 1999:274</p>	<p>punto de vista de la responsabilidad social, que él llama "maximización de la utilidad". En esta visión, afirmó, "El tercer enfoque de la responsabilidad social supone que la principal motivación de la empresa de negocios es la maximización de la utilidad, la empresa busca varios objetivos en lugar de sólo el máximo beneficio". Luego postula la siguiente definición:</p> <p>Un empresario socialmente responsable o gerente es aquel que tiene una función de utilidad del segundo tipo, de manera que él está interesado no sólo en su propio bienestar, sino también en la de los otros miembros de la empresa y la de sus conciudadanos.</p>	<p>view of social responsibility, which he calls "utility maximization". In this view, he asserted, "The third approach of social responsibility assumes that the prime motivation of business firm is utility maximization; the enterprise seeks multiple goals rather than only maximum profits". He then postulated the following definition:</p> <p>A socially responsible entrepreneur or manager is one who has a utility function of the second type, such that he is interested not only in his own well-being but also in that of the other members of the enterprise and that of his fellow citizens.</p>
<p>Johnson en Carroll, 1999:274</p>	<p>Finalmente, Johnson (1971) explicó el cuarto punto de vista, el cual él llamó el "punto de vista lexicográfico de la responsabilidad social". En esta definición,</p> <p>Los objetivos de la empresa, como los de los consumidores, se clasifican en orden de importancia y esos objetivos se evalúan, para cada objetivo. Estos niveles objetivo son formados por una variedad de factores, pero el más importante es la experiencia anterior de las empresas con estas metas y los resultados anteriores</p>	<p>Finally, Johnson (1971) explained a fourth view, which he called the "lexicographic view of social responsibility". In this definition,</p> <p>The goals of the enterprise, like those of the consumer, are ranked in order of importance and that targets are assessed for each goal. These target levels are shaped by a variety of factors, but the most important are the firms' past experience with these goals and the past performance of similar business enterprises; individuals and organizations generally want to do at least as well</p>

	<p>de las empresas comerciales similares; los individuos y las organizaciones generalmente quieren hacerlo al menos tan bien como otros en circunstancias similares.</p> <p>Johnson dijo que "la teoría de la utilidad lexicográfica sugiere que fuertemente las empresas con fines de lucro pueden participar en el comportamiento socialmente responsable. Una vez que alcancen sus metas de ganancias, actúan como si la responsabilidad social era un objetivo importante -. A pesar de que no lo es". Johnson llegó a la conclusión de las cuatro definiciones que aunque pueden parecer contradictorios, a veces, son esencialmente formas complementarias de ver la misma realidad.</p>	<p>as others in similar circumstances.</p> <p>Johnson said that "lexicographic utility theory suggests that strongly profit-motivated firms may engage in socially responsible behaviour. Once they attain their profit targets, they act as if social responsibility were an important goal - even though it isn't". Johnson concluded about the four definitions that although they may appear contradictory at times, they are essentially complementary ways of viewing the same reality.</p>
<p>CED en Carroll, 1999:274-275</p>	<p>El CED (Comité para el Desarrollo Económico) señaló que el contrato social entre las empresas y la sociedad estaba cambiando en formas sustanciales e importantes: "El negocio está pidiendo asumir más que nunca responsabilidades más amplias a la sociedad para servir a una gama más amplia de valores humanos. Las empresas comerciales, en efecto, se les pide que contribuyan más a la calidad de la vida americana en lugar de sólo suministrar las cantidades de</p>	<p>The CED (Committee for Economic Development) noted that the social contract between business and society was changing in substantial and important ways:</p> <p>"Business is being asked to assume broader responsibilities to society than ever before and to serve a wider range of human values. Business enterprises, in effect, are being asked to contribute more to the quality of American life than just supplying quantities of goods and services. Inasmuch as business exists to serve</p>

	<p>bienes y servicios . Puesto que existen negocios para servir a la sociedad, su futuro dependerá de la calidad de la respuesta de la administración a las cambiantes expectativas del público.</p>	<p>society, its future will depend on the quality of management's response to the changing expectations of the public.</p>
<p>Davis en Carroll, 1999:277</p>	<p>"Para los efectos de esta discusión [RSE] se refiere a la consideración de la firma de, y respuesta a los problemas más allá de los requisitos económicos, técnicos y legales estrechos de la empresa. Es obligación de la empresa evaluar en su proceso de toma de decisiones los efectos de sus decisiones sobre el sistema social externo de manera que logre beneficios sociales, junto con las ganancias económicas tradicionales que la firma busca.</p> <p>Esto significa que la responsabilidad social comienza donde termina la ley. Una empresa no es socialmente responsable si solamente cumple con los requisitos mínimos de la ley, porque esto es lo que cualquier buen ciudadano haría.</p>	<p>"For purposes of this discussion it [CSR] refers to the firm's consideration of, and response to, issues beyond the narrow economic, technical, and legal requirements of the firm.</p> <p>It is the firm's obligation to evaluate in its decision-making process the effects of its decisions on the external social system in a manner that will accomplish social benefits along with the traditional economic gains which the firm seeks.</p> <p>It means that social responsibility begins where the law ends. A firm is not being socially responsible if it merely complies with the minimum requirements of the law, because this is what any good citizen would do.</p>
<p>Eilbert y Parket en Carroll, 1999:278</p>	<p>Quizás la mejor manera de entender la responsabilidad social es pensar en ella como una "buena vecindad". El concepto implica dos fases. Por un lado, significa no hacer cosas que echan a perder el vecindario. Por otro, puede expresarse como la asunción</p>	<p>Perhaps the best way you understand social responsibility is to think of it as 'good neighbourliness'. The concept involves two phases. On one hand, it means not doing things that spoil the neighbourhood. On the other, it may be expressed as the voluntary assumption of the obligation to help</p>

	<p>voluntaria de la obligación de ayudar a resolver los problemas del barrio.</p> <p>Los que encuentran el concepto de vecindad como algo torpe o tímido pueden sustituirlo por la idea de que la responsabilidad social significa el compromiso de una empresa o negocio, en general, un papel activo en la solución de los grandes problemas sociales, como la discriminación racial, la contaminación, el transporte, o decadencia urbana.</p>	<p>solve neighbourhood problems.</p> <p>Those who find neighbourliness an awkward or coy concept may substitute the idea that social responsibility means the commitment of a business or Business, in general, to an active role in the solution of broad social problems, such as racial discrimination, pollution, transportation, or urban decay.</p>
<p>Fitch en Carroll, 1999:281</p>	<p>En 1976, H. Gordon Fitch define la RSE en terminos de la solución de problemas sociales. Dijo: "La responsabilidad social corporativa se define como el intento serio de resolver los problemas sociales causados en su totalidad o en parte por la corporación".</p>	<p>In 1976, H. Gordon Fitch defined CSR in terms of solving social problems. He stated, "Corporate social responsibility is defined as the serious attempt to solve social problems caused wholly or in part by corporation".</p>
<p>Jones 1980:59-60</p>	<p>La responsabilidad social corporativa es la noción de que las empresas tienen la obligación de constituir grupos en la sociedad que no sean accionistas y más allá de lo prescrito por la ley o contrato sindical. Dos facetas de esta definición son críticas. En primer lugar, la obligación debe ser adoptada de forma voluntaria; el comportamiento influenciado por las fuerzas coercitivas de ley o contrato sindical no es voluntario.</p>	<p>Corporate social responsibility is the notion that corporations have an obligation to constituent groups in society other than stockholders and beyond that prescribed by law or union contract. Two facets of this definition are critical. First, the obligation must be voluntarily adopted; behaviour influenced by the coercive forces of law or union contract is not voluntary.</p> <p>Second, the obligation is a broad one, extending beyond the traditional duty</p>

	<p>En segundo lugar, la obligación es amplia, extendiéndose más allá del deber tradicional a los accionistas de otros grupos sociales, tales como clientes, empleados, proveedores y comunidades vecinas.</p>	<p>to shareholders to other societal groups such as customers, employees, suppliers, and neighbouring communities.</p>
--	---	--

8.3. ANEXO III: LISTADO DE NOMENCLATURA DE LOS VALORES DEL HALL-TONNA EN INGLÉS Y ESPAÑOL

Valor HT (Inglés)	Valor HT (Español)
Adaptability/Flexibility	Adaptibilidad/Flexibilidad
Administration/Control	Administración/Control
Affection/Physical	Afecto Físico
Social/Affirmation	Afirmación Social
Friendship/Belonging	Amistad/Pertenencia
Support Peer	Apoyo Semejantes
Global Harmony	Armonía global
Art/Beauty	Arte/Belleza
Workmanship/Art/Craft	Artesanía/Arte/Oficio
Wonder/Curiosity	Asombro/Curiosidad
Wonder/Awe/Fate	Asombro/Destino
Self Assertion	Autoafirmación/Franqueza
Self Worth	Autoestima
Self Preservation	Autopreservación
Authority/Honesty	Autoridad/Honestidad
Search/Meaning/Hope	Búsqueda/Significado/Esperanza
Quality/Evaluation	Calidad/Evaluación
Collaboration	Colaboración
Food/Warmth/Shelter	Comida/Calor/Cobijo
Sharing/Listening/Trust	Compartir/Escuchar/Confiar
Competence/Confidence	Competencia/Confianza
Competition	Competitividad
Complementarity	Complementariedad
Communication/Info	Comunicación/Información
Community/Personalist	Comunidad personalista
Community/Supportive	Comunidad/Apoyo
Congruence	Congruencia
Knowledge/Insight	Conocimiento/Intuición
Construction/New Order	Construcción/Orden nuevo
Contemplation	Contemplación
Control/Order/Discipline	Control/Orden/Disciplina
Corporation/Stewardship	Corporación/Gestión
Courtesy/Hospitality	Cortesía/Hospitalidad
Creativity	Creatividad
Growth/Expansion	Crecimiento/Expansión
Belief/Philosophy	Creencias/Filosofía
Care/Nurture	Cuidar/Criar
Duty/Obligation	Deber/Obligación

Decision/Initiation	Decisión/Iniciativa
Physical Delight	Deleite Físico
Human Rights	Derechos humanos
Rights/Respect	Derechos/Respeto
Self Actualization	Desarrollo Personal/Profesional
Dexterity/Coordination	Destreza/Coordinación
Human Dignity	Dignidad Humana
Discernment	Discernimiento
Design/Pattern/Order	Diseño/Forma/Orden
Detachment/Solitude	Distancia/Soledad
Play/Recreation	Diversión/Recreación
Economics/Profit	Economía/Beneficios
Economics/Success	Economía/Éxito
Ecority	Ecoridad
Education/Certification	Educación/Certificación
Education/Knowledge	Educación/Conocimiento
Efficiency/Planning	Eficacia/Planificación
Empathy	Empatía
Equity/Rights	Equidad/Derechos
Equilibrium	Equilibrio
Accountability/Ethics	Ética/Responsabilidad
Expressiveness/Joy	Expresividad/Libertad
Family/Belonging	Familia/Pertenecer
Fantasy/Play	Fantasía/Imaginación
Faith/Risk/Vision	Fe/Riesgo/Visión
Function/Physical	Funcionamiento Físico
Generosity/Compassion	Generosidad/Compasión
Management	Gestión
Honor	Honra
Equality/Liberation	Igualdad/Liberación
Independence	Independencia
Pioneerism/Innovation	Innovación/Progreso
Integration/Wholeness	Integración/Totalidad
Interdependence	Interdependencia
Self Interest/Control	Interés uno mismo
Intimacy	Intimidad
Intimacy/Solitude	Intimidad/Soledad
Research	Investigación
Hierarchy/Order	Jerarquía/Orden
Global Justice	Justicia Mundial
Justice/Social Order	Justicia/Orden Social
Loyalty/Fidelity	Lealtad/Fidelidad

Law/Guide	Ley/Guía
Law/Rule	Ley/Regla
Limitation/Acceptance	Limitación/Aceptación
Limitation/Celebration	Limitación/Desarrollo
Achievement/Success	Logro/Éxito
Macroeconomics	Macroeconomía
Mission/Objectives	Misión/Objetivos
Obedience/Duty	Obediencia
Mutual Obedience	Obediencia mutua
Leisure	Ocio
Word	Palabra
Patriotism/Esteem	Patriotismo/Estima
Endurance/Patience	Perseverancia/Paciencia
Membership/Institution	Pertenencia/Institución
Sensory Pleasure	Placer Sensorial
Presence	Presencia
Prestige/Image	Prestigio/Imagen
Ownership	Prestigio/Poder
Productivity	Productividad
Property/Control	Propiedad/Control
Reason	Racionalidad
Rule/Accountability	Regla/Responsabilidad
Relaxation	Relajación
Responsibility	Responsabilidad
Mutual Accountability	Responsabilidad compartida
Ritual/Communication	Rito/Comunicación
Health/Healing	Salud/Bienestar
Security	Seguridad
Being Liked	Ser querido
Being Self	Ser uno mismo
Service/Vocation	Servicio/Vocación
Simplicity/Play	Simplicidad/Juego
Synergy	Sinergia
Minessence	Síntesis Creadora
Safety/Survival	Supervivencia
Convivial Technology	Tecnología Social
Technology/Science	Tecnología/Ciencia
Territory/Security	Territorio/Seguridad
Work/Labor	Trabajo/Labor
Tradition	Tradición
Transcendence/Solitude	Trasendencia/Soledad
Unity/Diversity	Unidad/Diversidad

Unity/Uniformity	Unidad/Uniformidad
Truth/Wisdom	Verdad/Sabiduría
Prophet/Vision	Visión Profética

8.4. ANEXO IV: DEFINICIONES DE LOS VALORES HALL-TONNA (ADAPTACIÓN: INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN. UNIVERSIDAD DE DEUSTO – ELEXPURU, 2005)

DEFINICIONES DE LOS 125 VALORES HALL-TONNA (Ordenadas alfabéticamente)

Adaptabilidad/Flexibilidad

Ajustarse con agilidad a condiciones y situaciones cambiantes.

Corporativa¹⁵¹

Ajustarse con agilidad a condiciones y situaciones cambiantes. Implica estar abierto a diferentes puntos de vista.

Administración/Control

Administrar adecuadamente los recursos de que se dispone.

Corporativa

Administrar y supervisar los distintos aspectos de la actividad (asuntos económicos, productivos, de personal) para que la empresa funcione adecuadamente.

Afecto físico

Expresar físicamente el cariño, manifestando amistad, lealtad y respeto.

Afirmación social

Recibir el apoyo y el refrendo de los compañeros necesario para crecer como persona y tener éxito.

Corporativa

Desarrollar prácticas y procedimientos que promuevan el respeto personal y el apoyo de los iguales, necesario para crecer como personas y tener éxito.

Amistad/Pertenecer

Contar con un grupo de personas con el cual uno puede compartir experiencias del día a día.

Corporativa

Favorecer un entorno de trabajo en el que los empleados tengan un grupo de personas con el que poder compartir experiencias del día a día.

Apoyo semejantes

Contar con compañeros, que le apoyen a uno tanto en los momentos de

¹⁵¹ Algunos de los valores tienen dos definiciones. Una justo debajo del nombre y otra que se indica como 'corporativa'. La primera se aplica a la persona a nivel individual, las definiciones debajo del epígrafe de 'corporativa' se aplican al caso de las organizaciones o a la persona dentro del ámbito organizacional y/o institucional.

alegría como en los de dificultad.

Corporativa

Reconocer, en los procesos de grupo, que los equipos entre iguales necesitan apoyarse entre sí, tanto en los momentos de alegría como en las dificultades.

Armonía global

Conocer la relación entre las necesidades humanas y el equilibrio ecológico, y promover cambios que favorezcan la interdependencia de pueblos y naciones, la igualdad y la creatividad.

Arte/Belleza

Experimentar el placer espiritual y emocional que proporciona la estética en el arte y en la naturaleza.

Artesanía/Arte/Oficio

Desarrollar destrezas manuales para realizar objetivos útiles y/o bellos y modificar o embellecer el entorno creado por el hombre.

Corporativa

Fomentar capacidades que requieran destrezas manuales para producir artesanía o tecnología.

Asombro/Curiosidad

Sensación de maravilla y asombro ante el mundo físico, asociado a un deseo de aprender de él y explorarlo personalmente.

Corporativa

Fomentar la curiosidad por el entorno de trabajo, con el deseo de aprender y explorarlo.

Asombro/Destino

Sentir asombro y temor ante la abrumadora grandeza y poder de la naturaleza.

Autoafirmación/Franqueza

Expresar con valentía los propios pensamientos, sentimientos y acciones.

Corporativa

Animar a la comunicación directa y honesta, de manera que las personas expresen sus pensamientos, sentimientos y acciones con valentía.

Autoestima

Sentirse y saberse valorado por aquellos a quienes uno respeta y estima.

Corporativa

Desarrollar un entorno de trabajo en el que las personas sean valoradas no tanto por lo que hacen, como por lo que son; de manera que cada persona se sienta y se sepa valorada por aquellos que le conocen bien.

Autopreservación

Hacer lo necesario para protegerse del daño físico.

Corporativa

Hacer lo necesario para preservar la supervivencia de la institución.

Autoridad/Honestidad

Experimentar la integración personal de pensamientos y sentimientos y ser capaz de expresarlo de una manera directa y objetiva.

Búsqueda/Significado/Esperanza

Buscar y descubrir la propia individualidad y el sentido de la propia existencia.

Corporativa

Reconocer la necesidad de proporcionar un trabajo significativo que permita desarrollar la iniciativa personal. Apoyar una organización que permita a las personas establecer la relación entre sus capacidades, sus deseos y aspiraciones, de manera que descubran cual es su lugar en la institución. Un aspecto importante de ello es proporcionar recursos para el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional.

Calidad/Evaluación

Apreciar la autoevaluación y estar abierto a la evaluación de los demás como algo necesario para el autoconocimiento, el crecimiento personal, y la mejora del servicio a los demás.

Colaboración

Cooperar con otras personas, compartiendo responsabilidades.

Comida/Calor/Vivienda

Asegurar la satisfacción de necesidades básicas como comida y vivienda.

Corporativa

Proporcionar recursos suficientes a los empleados para que aseguren la satisfacción de las necesidades básicas.

Compartir/Escuchar/Confiar

Escuchar los pensamientos y sentimientos de otra persona y expresar los propios en un clima de mutual confianza en la honestidad de cada uno.

Corporativa

Animar a que las personas, los equipos y los líderes tengan la capacidad de escuchar activamente los sentimientos de otra persona, así como expresar los propios en un clima de mutua confianza en la honestidad de cada uno.

Competencia/Confianza

Tener seguridad en las propias destrezas para realizar una contribución positiva en el trabajo.

Competitividad

Tener afán de superarse y de dar lo mejor de uno mismo en la profesión o en un área determinada.

Complementariedad

Tener capacidad para trabajar en equipo de manera que el conjunto de las habilidades se complementen, apoyen y enriquezcan mutuamente.

Comunicación/Información

Trasmitir e intercambiar ideas y datos entre la familia y amigos.

Corporativa

Trasmitir e intercambiar ideas y datos entre personas de la misma organización/institución.

Comunidad/Apoyo

Crear grupos de apoyo entre iguales con el objetivo de mejorar la calidad del trabajo y la interacción humana basada en valores comunes.

Comunidad personalista

Comprometerse con un grupo para potenciar tanto la creatividad propia, como la cooperación entre sus miembros.

Congruencia

Expresar sentimientos y pensamientos de manera que lo que uno siente internamente sea lo mismo que lo que comunica externamente.

Conocimiento/Intuición

Búsqueda del conocimiento a través de la investigación sistemática y la intuición para obtener una mejor comprensión de la realidad.

Corporativa

Búsqueda del conocimiento a través de la investigación sistemática y la intuición para obtener una mejor comprensión de la realidad que establezca estructuras y procedimientos que den mayor valor a las personas, recompensen su aprendizaje y mejoren sus capacidades y su conocimiento.

Construcción/Orden nuevo

Desarrollar nuevas instituciones o mejorar las existentes, de manera que favorezca la calidad de vida de sus miembros y beneficien a la sociedad en general.

Corporativa

Desarrollar en la organización una nueva estructura que mejore la calidad de vida de sus miembros y contribuya a la sociedad en general.

Contemplación

Desarrollar la disciplina personal y practicar la meditación, que prepara para la intimidad.

Corporativa

Desarrollar la disciplina personal y practicar la meditación, que permite distanciarse de la actividad diaria y aporta claridad en procesos de toma de decisiones complejas.

Control/Orden/Disciplina

Tener pautas que permitan comportarse de acuerdo con las normas establecidas.

Corporación/Gestión

Mejorar la eficacia de la institución, su organización y gestión, asegurando el uso adecuado de los recursos económicos y humanos con el fin de mejorar la calidad de vida de sus miembros y beneficiar a la sociedad.

Cortesía/Hospitalidad

Ser acogedor y tratar a los demás con educación y respeto.

Creatividad

Desarrollar y expresar nuevas ideas y convertirlas en realidades prácticas e innovadoras.

Crecimiento/Expansión

Capacitar a la institución para que crezca mediante estrategias de desarrollo adecuadas.

Creencias/Filosofía

Adherirse a un sistema de creencias, conjunto de principios o filosofía establecida que guíen tu vida y tus acciones.

Cuidar/Criar

Recibir apoyo y apoyar física y emocionalmente a la familia y amigos.

Corporativa

Apoyar emocionalmente a los compañeros y ser consciente de las diferencias de edad, limitaciones físicas, discapacidades y crisis personales.

Deber/Obligación

Seguir las costumbres y normas establecidas con respeto a los compañeros y con un sentido de responsabilidad hacia los códigos institucionales.

Decisión/Iniciativa

Poner en marcha proyectos y actividades sin necesidad de presiones externas.

Corporativa

Poner en marcha proyectos y actividades en el trabajo, sin necesidad de presiones externas. Implica responsabilizarse de los problemas como parte del propio trabajo, más que limitarse exclusivamente a las tareas encomendadas.

Deleite físico

El placer de experimentar a través de todos los sentidos del cuerpo.

Derechos humanos

Comprometerse con todos los recursos que uno tiene (talento, educación, formación) para asegurar los derechos básicos (comida, vivienda, empleo, salud y educación) de cada persona en el mundo.

Derechos/Respeto

Reconocer y respetar la valía y las propiedades de los demás, como espero que otros reconozcan y respeten las mías.

Corporativa

Fomentar y desarrollar procedimientos y actuaciones que reconozcan y respeten los derechos de los miembros de la organización.

Desarrollo personal/Profesional

Experimentar y expresar la totalidad del propio ser en su dimensión espiritual, física y mental.

Corporativa

Fomentar el desarrollo personal y profesional ofreciendo recursos a los individuos y equipos, para que exploren en un entorno de aprendizaje sus capacidades de liderazgo, ejercitando sus dimensiones mentales, físicas y emocionales.

Destreza/Coordinación

Coordinar las capacidades mentales y físicas para desarrollar destrezas instrumentales.

Dignidad humana

Apoyar el derecho de todo ser humano a ser respetado y tener cubiertas sus necesidades básicas, de manera que pueda desarrollar plenamente su potencial.

Corporativa

Fomentar un entorno de trabajo en el que toda persona sea respetada y tenga cubiertas sus necesidades básicas para que tenga la oportunidad de desarrollar su potencial.

Discernimiento

Favorecer el que un grupo o institución pueda llegar a tomar decisiones consensuadas referentes a la planificación a largo plazo a través de la franqueza, la reflexión y la interacción honesta.

Diseño/Forma /Orden

Crear un entorno que combine el diseño con la tecnología necesaria para favorecer y mejorar el aprendizaje.

Distanciamiento/Soledad

Practicar el distanciamiento de la realidad cotidiana, mediante el desarrollo de un equilibrio adecuado entre trabajo y ocio. Esto permitirá mejorar la calidad de vida, separarse del estrés diario y favorecerá la toma de decisiones en un entorno complejo.

Diversión/Recreo

Disfrutar de un pasatiempo o diversión que nos aleje de la ansiedad de la vida diaria y que produzca un descanso reparador.

Economía/Beneficios

Asegurar los beneficios económicos para sentirse seguro y respetado, estableciendo una base sólida para el futuro.

Economía/Éxito

Gestionar eficazmente los recursos para obtener resultados económicos prósperos que beneficien a la organización y a todos sus miembros.

Ecoridad

Hacer que la institución contribuya al equilibrio ecológico global mediante tecnología creativa y el apoyo económico.

Educación/Certificación

Completar un programa de educación formal y recibir la documentación que lo acredite.

Corporativa

Ofrecer apoyo y animar a que los miembros de la institución completen el proceso de educación y formación continua necesarios para desarrollar sus capacidades.

Educación/Conocimientos

Disfrutar del aprendizaje en sí mismo y por estar informado mediante la búsqueda comprensiva a través de diferentes fuentes.

Eficacia/Planificación

Diseñar objetivos y actuaciones que sean las más eficaces y las menos costosas, con el propósito de mejorar la calidad, la rentabilidad y el servicio en la organización.

Empatía

Reflejar y aceptar los sentimientos y formas de ser de otras personas mediante una presencia de calidad de manera que se vean a sí mismos con mayor claridad, incluso sin que medien las palabras.

Corporativa

Reflejar y aceptar los sentimientos y formas de ser de otras personas mediante

una presencia de calidad de manera que se vean a sí mismos con mayor claridad, incluso sin que medien las palabras. Representa una cualidad fundamental del liderazgo de colaboración, ya que es el conocimiento del otro que le permite al líder ser verdaderamente útil y responder a las necesidades reales de los demás.

Equidad/Derechos

Defender desde el punto de vista moral y ético, la igualdad legal y social de todas las personas.

Corporativa

Desarrollar y mantener políticas que apoyen la igualdad y justicia legal, social y económica.

Equilibrio

Mantener un entorno social pacífico, apaciguando desacuerdos y evitando conflictos.

Corporativa

Mantener un entorno libre de conflictos, apaciguando desacuerdos y apoyando a todas las partes.

Ética/Responsabilidad

Actuar de acuerdo con los propios principios morales incluso cuando uno se siente presionado a hacer otra cosa.

Corporativa

Actuar de acuerdo con los propios principios morales incluso cuando uno se siente presionado a hacer otra cosa. Supone entender el nivel de madurez ética de los demás y ayudar a que se comporten de acuerdo con su propio sistema de valores.

Expresividad/Libertad

Compartir sentimientos e ideas, abierta y espontáneamente de forma que los otros se sientan libres de hacer lo mismo.

Corporativa

Favorecer un ambiente en el que los miembros del equipo comportan sus sentimientos, ideas y aspiraciones de manera abierta y espontánea.

Familia/Pertenecer

Dedicar tiempo de calidad a y sentirse apoyado por las personas con las que tenemos los primeros y principales lazos de relación y aceptación.

Fantasía/Imaginación

Representarse en la mente imágenes sobre uno mismo y sobre la realidad para visualizar el futuro de una manera diferente.

Corporativa

Fomentar la valía personal mediante la imaginación libre y una visión lúdica de

la organización.

Fe/Riesgo/Visión

Comprometerse con los valores que se consideran fundamentales incluso arriesgando la propia imagen y la posición personal.

Corporativa

Comprometerse con la misión o plan de acción basado en los valores que se consideran fundamentales incluso arriesgando la propia imagen y la posición personal.

Funcionamiento físico

Cuidarse para poder funcionar bien físicamente.

Corporativa

Poner los medios para que los empleados cuiden su salud.

Generosidad/Compasión

Ser consciente de las necesidades y limitaciones de los demás y compartir las cualidades y destrezas propias para ayudarles sin esperar nada a cambio.

Gestión

Dirigir y controlar los asuntos personales, de acuerdo con la propia filosofía y creencias.

Corporativa

La gestión de la organización, del equipo o proyecto de acuerdo con la filosofía y creencias institucionales.

Honra

Honrar y respetar a aquellos que ostentan la autoridad.

Igualdad/Liberación

Experimentar que uno tiene el mismo valor y derechos que los demás. Es la conciencia crítica del valor del ser humano.

Corporativa

Apoyar con la normativa institucional los programas educativos y de orientación, el hecho de que cada persona tiene el mismo valor y derechos que los demás.

Independencia

Pensar y actuar por si mismo sin estar sujeto a las demandas de la autoridad o a presiones externas.

Innovación/Progreso

Ser pionero y ejercer un liderazgo a través de ideas novedosas y creativas.

Corporativa

Introducir ideas creativas y proporcionar el marco adecuado para llevarlas a

cabo, con el fin de producir cambios en la institución, las organizaciones y los sistemas sociales.

Integración/Totalidad

Desarrollar la capacidad interna de organizar la personalidad (mente y cuerpo) coordinada y armónicamente.

Corporativa

Desarrollar la capacidad interna de organizar la personalidad (mente y cuerpo) coordinada y armónicamente. Promover que los equipos y el sistema en general se organicen en una totalidad integrada, para que los valores, creencias y comportamientos declarados sean coherentes con las intenciones y las conductas de los miembros de la institución.

Interdependencia

Reconocer y actuar con la conciencia de que la cooperación personal e interinstitucional es preferible a la toma de decisiones individual.

Interés en uno mismo/Control

Controlar los propios sentimientos e intereses para poder sobrevivir.

Corporativa

Controlar cuidadosamente nuestros intereses personales y organizativos para poder sobrevivir.

Intimidad

Compartir las fantasías, realidades, pensamientos y sentimientos más profundos, mutua, libre y regularmente con otra persona.

Intimidad/Soledad

Experimentar la armonía interna que resulta de la combinación de la práctica de la meditación, la aceptación del otro y la apertura mutua. Conduce a una experiencia espiritual que lleva a nuevos niveles de significado y conocimiento de la verdad.

Corporativa

Favorecer la experiencia de armonía interna entre los miembros de la organización prestando especial atención al equilibrio entre trabajo y ocio. De este modo se minimiza el estrés y aumenta la capacidad de manejar cuestiones técnicas, éticas y globales complejas.

Investigación

Observar e investigar sistemáticamente la realidad, con el propósito de llegar a nuevos conocimientos.

Corporativa

Observar e investigar sistemáticamente con el propósito de crear nuevas percepciones, conocimientos, productos y servicios.

Jerarquía/Orden

Establecer un orden jerárquico basado en criterios sobre lo bueno y apropiado para la organización, referentes tanto a las personas como a las tareas.

Corporativa

Comprender y aceptar la jerarquía en una organización, en base a normas establecidas que indican lo que es bueno y apropiado para la misma.

Justicia mundial

Impulsar la colaboración interinstitucional y gubernamental que ayude a proporcionar la forma de cubrir las necesidades básicas de los menos favorecidos en el mundo, como compromiso con el hecho de que todas las personas tienen el mismo valor, pero dones y habilidades diferentes que aportar a la sociedad.

Justicia/Orden social

Emprender actuaciones concretas para abordar, confrontar y corregir condiciones de desigualdad y opresión humana, con el fin de hacer presente y real el hecho de que todo ser humano tiene el mismo valor.

Corporativa

Emprender actuaciones concretas para abordar, confrontar y corregir condiciones de desigualdad y opresión humana en la organización en la que trabajo, con el fin de hacer presente y real el hecho de que todo ser humano tiene el mismo valor.

Lealtad/Fidelidad

Respetar las promesas y cumplir con las obligaciones hacia la autoridad y las personas cercanas.

Corporativa

Respetar las promesas y cumplir con las obligaciones hacia la autoridad y la institución.

Ley/Guía

Considerar los principios y normativas de la autoridad como un medio para crear nuestro propio criterio y conciencia moral.

Ley/Regla

Dirigir la vida y la conducta de acuerdo con las reglas establecidas por el sistema legal.

Corporativa

Dirigir la institución, las actuaciones y formas de proceder, de acuerdo con el código o sistema legal establecido.

Limitación/Aceptación

Reconocer y aceptar nuestras limitaciones y potencialidades utilizando la capacidad de autocrítica. Implica conocer la realidad objetiva de que todas las

personas tienen potencialidades y limitaciones.

Limitación/Desarrollo

Reconocer que para desarrollar el talento hay que conocer las propias limitaciones. Implica la actitud de afrontar con sentido del humor las propias imperfecciones y aprender de los propios errores.

Logro/Éxito

Conseguir algo digno de reconocimiento (proyectos, actuaciones).

Macroeconomía

Dirigir y administrar el uso de los recursos económicos dentro de y entre las instituciones para crear un orden económico mundial más estable y equitativo.

Corporativa

Dirigir y administrar el uso de los recursos económicos dentro de y entre las instituciones para crear un orden económico más estable y equitativo, desde la responsabilidad social.

Misión/Objetivos

Establecer objetivos institucionales y planificaciones a largo plazo, considerando las necesidades de la organización y la responsabilidad hacia la sociedad.

Obediencia

Cumplir con las obligaciones morales y legales establecidas por las figuras de autoridad.

Obediencia mutua

Responsabilizarse tanto de establecer un conjunto común de normas y reglas de funcionamiento, como de cumplirlas dentro de un grupo.

Ocio

Comprometerse en actividades de tiempo libre que permitan distanciarse del trabajo y estimulen la creatividad. Exigen tanta atención y destrezas como las que requiere el trabajo.

Palabra

Comunicar verdades universales con tal claridad que el que escucha se haga consciente de sus limitaciones y experimente un nuevo sentido de sí mismo.

Patriotismo/Estima

Sentir orgullo del propio país.

Perseverancia/Paciencia

Soportar experiencias o situaciones difíciles y dolorosas o cambios repentinos y frustrantes con serenidad y perseverancia.

Pertenencia/Institución

Estar orgulloso de pertenecer y trabajar como parte integrante de la institución.

Placer sensorial

Satisfacer los deseos sensuales y experimentar la propia identidad sexual.

Presencia

Tener capacidad de estar con otra persona de manera que le permita a ésta reflexionar sobre sí misma, conscientemente y con claridad. Proviene de un conocimiento interno tan contagioso que invita a la otra persona a alcanzar el mismo estado.

Corporativa

Tener capacidad de estar con otras personas de manera que se comprendan a sí mismas con mayor claridad. Proviene de un conocimiento interno tan contagioso que invita a las otras personas a alcanzar el mismo estado. Tiene como consecuencia desarrollar relaciones de mayor calidad que favorezcan la creatividad, el respeto y la resolución de problemas complejos.

Prestigio/Imagen

Ofrecer una imagen que refleje el éxito y el logro para ganarse la estima de los demás.

Corporativa

Crear un estilo institucional y una imagen que reflejen y promuevan el éxito y el logro, para ganarse la estima de los demás.

Prestigio/Poder

Poseer propiedades, capacidad de decisión y destrezas que den un sentido de autoridad personal.

Corporativa

Sentido de autoridad personal que se deriva de tener la responsabilidad última sobre los problemas, las tareas, los proyectos y las decisiones legales.

Productividad

Llevar a cabo tareas, actividades y proyectos que cumplan con las metas y expectativas establecidas externamente.

Propiedad/Control

Adquirir propiedades para garantizar la seguridad y cubrir las necesidades básicas (físicas y emocionales).

Corporativa

Adquirir y administrar propiedades y beneficios para asegurar el futuro de la institución.

Racionalidad

Pensar con lógica y ejercitar la razón antes que la emoción.

Corporativa

Facilitar el que un grupo de personas piense de manera lógica y razonable, basándose en información objetiva, incluso en momentos de crisis. Supone ejercitar la razón antes que las emociones, aunque tomando en cuenta éstas seriamente.

Regla/Responsabilidad

Explicar y justificar el propio comportamiento de acuerdo con los códigos de conducta establecidos.

Corporativa

Hacer que cada persona explique o justifique abiertamente su comportamiento en relación con los códigos de conducta establecidos en la institución.

Relajación

Alejamiento del trabajo físico o mental que reduce el estrés como medio para desarrollar lo mejor de uno mismo.

Responsabilidad

Ser personalmente responsable de la propia vida y de la familia.

Corporativa

Ser personalmente responsable y estar al cargo de un área específica en la propia organización o equipo.

Responsabilidad compartida

Mantener un equilibrio recíproco en tareas y cometidos con los demás, de tal forma que cada uno pueda responder de su propia área de responsabilidad.

Rito/Comunicación

Utilizar el ritual, los símbolos y las artes como un medio de comunicación, para elevar la conciencia de la realidad y de lo trascendente.

Corporativa

Utilizar el ritual, los símbolos y las artes como un medio de comunicación, para integrar de una manera más simple y directa información compleja y necesaria. Es una parte esencial de una organización que aprende.

Salud/Bienestar

Estar comprometido con prácticas de salud preventivas, y tener conciencia de las necesidades físicas y emocionales con el fin de favorecer los sentimientos positivos sobre uno mismo.

Seguridad

Encontrar un lugar seguro o una relación en la que uno se sienta protegido y esté libre de ansiedad y

preocupaciones.

Corporativa

Proporcionar un lugar de trabajo estable y seguro, ofreciendo salarios, beneficios y otros servicios que cubran las necesidades básicas del personal.

Ser querido

Recibir y sentir el afecto de los que nos rodean.

Ser uno mismo

Ser sincero con uno mismo y con los demás, siendo consciente de las propias posibilidades y limitaciones y teniendo la capacidad de actuar independientemente o cooperativamente cuando sea necesario.

Servicio/Vocación

Utilizar las propias cualidades y destrezas para realizar una contribución significativa a la sociedad, a través del trabajo.

Corporativa

Fomentar el trabajo y la dedicación ayudando a las personas a estar motivadas para utilizar sus cualidades y destrezas únicas, con el fin de contribuir a la institución.

Simplicidad/Juego

Ser capaz de distanciarse de la visión pragmática y desarrollar una actitud lúdica (relajada, abierta) que permita ver la sencillez en la complejidad.

Sinergia

Experimentar la energía que proporciona el que los resultados de un grupo sean superiores a la suma de las habilidades individuales de sus miembros.

Síntesis creadora (o creativa)

Tomar ideas complejas de diferentes fuentes y convertirlas en realidades concretas y prácticas que mejoren la sociedad.

Supervivencia

Poner los medios para evitar el daño personal y la pérdida haciendo lo necesario para protegerse en circunstancias adversas.

Corporativa

Velar por la seguridad de todo el personal, asegurándose de que adquieran las habilidades necesarias para evitar daños, peligros o pérdidas personales, o de hacer lo que sea preciso para protegerse en circunstancias adversas.

Tecnología

Desarrollar medios tecnológicos útiles y prácticos que mejoren la calidad de vida.

Tecnología/Ciencia

Comprender el mundo físico y natural y utilizar ese conocimiento en aplicaciones prácticas.

Corporativa

Dar importancia a la tecnología y sus aplicaciones prácticas, como una parte significativa de nuestro trabajo.

Territorio/Seguridad

Defender las propiedades y bienes materiales.

Trabajo/Labor

Tener el derecho y los medios para desarrollar una actividad que permita unas condiciones de vida suficientes para uno mismo y para su familia.

Corporativa

Atender a los derechos y beneficios de los empleados para que obtengan unas condiciones de vida mínimas para sí mismos y para sus familias.

Tradición

Reconocer la importancia de los ritos y costumbres en la historia familiar, religiosa y nacional para enriquecer el significado de la vida.

Corporativa

Reconocer la importancia de los ritos en la historia y tradiciones, como un importante nexo de unión entre el pasado y el futuro.

Transcendencia/Soledad

Ejercitar la disciplina y el distanciamiento espirituales para poder experimentar una perspectiva global sobre la vida y sobre la propia misión.

Unidad/Diversidad

Reconocer y aceptar el enriquecimiento que supone el contar con diferentes puntos de vista y opiniones.

Corporativa

Reconocer y actuar con la creencia de que una institución mejora y se enriquece dando igualdad de oportunidades a personas de diversa formación, ideología, origen y cultura.

Unidad/Uniformidad

Potenciar la armonía y el acuerdo en una institución para lograr eficacia, orden, lealtad y conformidad con las normas establecidas.

Verdad/Sabiduría

Buscar y descubrir la verdad por encima de cualquier otra actividad. Esto dará como resultado el conocimiento profundo de las realidades objetivas y subjetivas, que converge en la capacidad de comprender a las personas, los sistemas y su interrelación.

Corporativa

Buscar y descubrir la verdad por encima de cualquier otra actividad. Esto permitirá conocer las realidades objetivas y subjetivas particulares de la propia profesión, desarrollando la capacidad de comprender a las personas, los sistemas y su interrelación. La consecuencia es adquirir una mayor comprensión sobre la manera de solucionar problemas complejos.

Visión profética

Tener la habilidad de comunicar de forma lúcida la realidad sobre la justicia mundial y los derechos humanos, de modo que los demás amplíen su conciencia personal y adquieran una nueva perspectiva sobre sí mismos y sobre las necesidades de los demás.

Corporativa

Tener la habilidad de comunicar la visión global, de manera lúcida, de modo que los demás amplíen su conciencia personal y adquieran una nueva perspectiva sobre sí mismos sobre las necesidades de la institución y de la comunidad en general.

8.5. ANEXO V: MAPA DE VALORES DEL MODELO DE DESARROLLO DE BRIAN P. HALL

MAPA DE VALORES DEL MODELO DE DESARROLLO DE BRIAN P. HALL								
Phases	I. SURVIVING		II. BELONGING		III. SELF-INITIATING		IV. INTERDEPENDENT	
Stages	1. SAFETY	2. SECURITY	3. FAMILY	4. INSTITUTION	5. VOCATION	6. NEW ORDER	7. WISDOM	8. WORLD ORDER
Goals Values	Self Interest/Control Self Preservation Wonder/Awe/Fate	Physical Delight Security	Family/Belonging Fantasy/Play Self Worth	Belief/Philosophy Competence/Confidence Play/Recreation Work/Labor	Equality/Liberation Integration/Wholeness Self Actualization Service/Vocation	Art/Beauty Being Self Construction/New Order Contemplation Faith/Risk/Vision Human Dignity Knowledge/Insight Presence	Intimacy/Solitude Truth/Wisdom	Ecority Global Harmony Word
Means Values	Food/Warmth/Shelter Function/Physical Safety/Survival	Affection/Physical Economics/Profit Property/Control Sensory Pleasure Territory/Security Wonder/Curiosity	Being Liked Care/Nurture Control/Order/Discipline Courtesy/Hospitality Dexterity/Coordination Endurance/Patience Equilibrium Friendship/Belonging Obedience/Duty Prestige/Image Rights/Respect Social/Affirmation Support Peer Tradition	Achievement/Success Administration/Control Communication/Info Competition Design/Pattern/Order Duty/Obligation Economics/Success Education/Certification Efficiency/Planning Hierarchy/Order Honor Law/Rule Loyalty/Fidelity Management Membership/Institution Ownership Patriotism/Esteem Productivity Reason Responsibility Rule/Accountability Technology/Science Unity/Uniformity Workmanship/Art/Craft	Adaptability/Flexibility Authority/Honesty Congruence Decision/Initiation Empathy Equity/Rights Expressiveness/Joy Generosity/Compassion Health/Healing Independence Law/Guide Limitation/Acceptance Mutual Obedience Quality/Evaluation Relaxation Search/Meaning/Hope Self Assertion Sharing/Listening/Trust	Accountability/Ethics Collaboration Community/Supportive Complementarity Corporation/Stewardship Creativity Detachment/Solitude Discernment Education/Knowledge Growth/Expansion Intimacy Justice/Social Order Leisure Limitation/Celebration Mission/Objectives Mutual Accountability Pioneerism/Innovation Research Ritual/Communication Simplicity/Play Unity/Diversity	Community/Personalist Interdependence Minessence Prophet/Vision Synergy Transcendence/Solitude	Convivial Technology Global Justice Human Rights Macroeconomics

Fuente: © Values Technology - 2015.