

# Los principios intrínsecos del amor.

Una práctica de responsabilidad social corporativa

Gustavo Adolfo Rubio-Rodríguez  
Heidy Yurany Gutierrez Gamboa  
Fernando de Almeida Santos



**Presidente del Consejo de Fundadores**

P. Diego Jaramillo Cuartas, cjm

**Rector General Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO**

P. Harold de Jesus Castilla Devoz, cjm

**Vicerrectora General Académica**

Stephanie Lavaux

**Vicerrectora Regional Tolima y Magdalena Medio**

María Isabel Peña Garzón

**Directora Académica Vicerrectoría Regional Tolima y Magdalena Medio**

Angélica María Moncaleano Rodríguez

**Coordinador de Investigaciones Vicerrectoría Regional Tolima y Magdalena Medio**

Gerardo Pedraza Vega

**Coordinadora de Proyección Social Vicerrectoría Regional Tolima y Magdalena Medio**

Martha Mirella Peña Torres

**Coordinador del Programa de Contaduría Pública Vicerrectoría Regional Tolima y Magdalena Medio**

José Alfredo Susunaga Rodríguez

**Subdirectora del Centro Editorial PCIS**

Rocío del Pilar Montoya Chacón

**Líder de Publicaciones Vicerrectoría Regional Tolima y Magdalena Medio**

Lina María Andrade Restrepo

Rubio-Rodríguez, Gustavo Adolfo  
Los principios intrínsecos del amor. Una práctica de responsabilidad social corporativa / Gustavo Adolfo Rubio-Rodríguez, Heidy Yurany Gutiérrez Gamboa y Fernando de Almeida Santos. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios. UNIMINUTO, 2021.

ISBN: 978-958-763-472-3

117 p. il.

1.Responsabilidad social en los negocios -- Investigaciones 2.Responsabilidad social en los negocios -- Aspectos morales y éticos 3.Ambiente de trabajo -- Estudio de casos 4.Conducta (Ética) -- Investigaciones 5.Sociología industrial -- Estudio de casos 6.Amor --Estudio de casos -- Aspectos económicos i Gutiérrez Gamboa, Heidy Yura ii.Santos, Fernando de Almeida.

CDD: 658.408 R81a BRGH Registro Catálogo UNIMINUTO No. 100750  
Archivo descargable en MARC a través del link: <https://tinyurl.com/bib100750>

## **Autores**

### **Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Colombia**

Gustavo Adolfo Rubio Rodríguez

### **Universidad de Leipzig, Alemania**

Heidy Yurany Gutiérrez Gamboa

### **Pontificia Universidade Católica de São Paulo, Brasil**

Fernando de Almeida Santos

### **Corrección de estilo**

Leonardo Montenegro Martínez

### **Diseño y diagramación**

Sandra Milena Rodríguez Ríos

### **Portada**

La imagen de la portada fue tomada de Freepik.com

### **Impresión**

Xpress Estudio Gráfico y Digital S.A.S  
Impreso en Colombia – Printed in Colombia  
Primera edición: 2021

Editorial Corporación Universitaria Minuto de Dios  
100 ejemplares

### **©Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO**

Calle 81B No. 72B - 70  
Tel. + 57(1) 291 6520 Ext. 6012  
Bogotá D.C. - Colombia  
2021

Esta publicación es el resultado del proyecto de investigación titulado *Análisis de la aplicación de los principios intrínsecos del amor en la práctica organizacional de la responsabilidad social corporativa interna*. Financiado por la II Convocatoria interna proyectos de investigación UNIMINUTO de la Corporación Universitaria Minuto de Dios - Tolima y Magdalena Medio Centro Regional Ibagué.

Esta publicación es editada por la Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO bajo licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Por tanto cualquiera puede compartir y distribuir el material publicado bajo cualquier formato. Así mismo, adaptarlo, combinarlo, mezclarlo o transformarlo para cualquier propósito, así sea comercial. Todo lo anterior es permitido, siempre y cuando se dé el apropiado crédito a la publicación original y se indiquen los cambios introducidos.



# Tabla de contenido

<b>Introducción</b>	<b>11</b>
Hechos precedentes en materia de responsabilidad social corporativa RSC	11
Impacto interno generado en los empleados desde la RSC	15
<b>Capítulo 1: Los principios intrínsecos del amor en el marco de la RSC y el comportamiento de ciudadanía organizacional</b>	<b>21</b>
<hr/>	
1.1. Responsabilidad Social Corporativa	21
1.2. Dimensiones convencionales de la RSC	24
1.2.1. Dimensión ambiental	25
1.2.2. Dimensión social	26
1.2.3. Dimensión económica	28
1.3. Responsabilidad social corporativa interna	29
1.4. Enfoques teóricos del amor	31
1.4.1. El amor como actitud	32
1.4.1.1. Componente afectivo	32
1.4.1.2. Componente conductual	33
1.4.1.3. Componente cognitivo	33

1.4.2. El amor como emoción	33
1.4.3. El amor como comunicación y motivación	34
1.4.4. El amor como fenómeno cognitivo social	36
1.4.5. El amor como don espiritual	37
1.5. Principios intrínsecos del amor	38
1.6. Principios de comportamiento de ciudadanía organizacional	40
1.7. Equivalencia entre CCO y principios intrínsecos del amor	41
1.8. Esquema de los conceptos a investigar	42
1.8.1. Paciencia	43
1.8.2. Amabilidad	44
1.8.3. No envidiar	45
1.8.4. No alardear; no orgullecerse	46
1.8.5. No ser grosero	46
1.8.6. No ser egoísta	47
1.8.7. No enojarse fácilmente, sin cometer equivocaciones	48
1.8.8. Regocijarse con la verdad, no con la mentira	48
1.8.9. Protección y confianza	49

---

**Capítulo 2: Contextualización del sector servicios en Alemania** **51**

2.1. Descripción y desarrollo del sector servicios en Alemania	51
2.2. Las Pyme en Leipzig	56

---

**Capítulo 3: Ruta metodológica** **61**

3.1. Descripción del enfoque de investigación	61
3.2. Diseño de la muestra	62
3.3. Población y muestra	62
3.4. Recolección de datos	63

3.5. Instrumento	65
3.6. Análisis de datos	67
<b>Capítulo 4: Resultados</b>	<b>69</b>
<hr/>	
4.1. Paciencia	69
4.2. Amabilidad	73
4.3. No envidiar	77
4.4. No alardear; no ser pretencioso	78
4.5. No ser grosero	81
4.6. No ser egoísta	82
4.7. No es fácil enojarse sin guardar rencores	84
4.8. Regocíjate con la verdad, no con la mentira	85
4.9. Protección y confianza	88
<b>Capítulo 5: Discusión</b>	<b>91</b>
<hr/>	
<b>Capítulo 6: Conclusiones</b>	<b>101</b>
<hr/>	
<b>Capítulo 7: Recomendaciones</b>	<b>105</b>
<hr/>	
<b>Referencias</b>	<b>109</b>

## **Lista de tablas**

<b>Tabla 1.</b>	Equivalencia de CCO y los principios intrínsecos de amor	42
<b>Tabla 2.</b>	Sucursales del sector servicios, empresas y personas empleadas	55
<b>Tabla 3.</b>	Clasificación de Pyme en Alemania	57
<b>Tabla 4.</b>	Casos presentados ante el tribunal laboral	60
<b>Tabla 5.</b>	Resumen de sector y empresas	64

## **Lista de gráficas**

<b>Gráfica 1.</b>	Inversión en I+D en los sectores de servicios y fabricación	54
<b>Gráfica 2.</b>	Participación de las Pyme en el empleo	57
<b>Gráfica 3.</b>	Distribución sectorial de las Pyme en Alemania	58
<b>Gráfica 4.</b>	Paciencia del superior hacia el empleado	70
<b>Gráfica 5.</b>	Paciencia como característica del liderazgo I	71
<b>Gráfica 6.</b>	Paciencia como característica del liderazgo II	72
<b>Gráfica 7.</b>	Paciencia como característica del liderazgo III	73
<b>Gráfica 8.</b>	Ayudando a otros si lo necesitan	74
<b>Gráfica 9.</b>	Bondad y organización interna	75
<b>Gráfica 10.</b>	Amabilidad de los compañeros de trabajo	76
<b>Gráfica 11.</b>	Amabilidad del superior hacia el empleado	77
<b>Gráfica 12.</b>	Envidia o no, éxito de otros	78
<b>Gráfica 13.</b>	Todos participan en el éxito, no solo la gerencia I	79
<b>Gráfica 14.</b>	Todos participan en el éxito, no solo la gerencia II	80
<b>Gráfica 15.</b>	Todos participan en el éxito, no solo la gerencia III	81
<b>Gráfica 16.</b>	No ser grosero de superior a empleado	82
<b>Gráfica 17.</b>	Otorgar prioridad a otros en algún momento	83



<b>Gráfica 18.</b>	No ser egoísta (del superior hacia el empleado)	84
<b>Gráfica 19.</b>	Elegir entre mentir y decir la verdad	86
<b>Gráfica 20.</b>	Decir la verdad	86
<b>Gráfica 21.</b>	Tener la mejor actitud ante un error diciendo la verdad	87
<b>Gráfica 22.</b>	Miente para evitar discusiones y hace un esfuerzo para obtener un buen resultado	88
<b>Gráfica 23.</b>	Protección y confianza de los compañeros de trabajo	89
<b>Gráfica 24.</b>	Protección y confianza desde el lado del liderazgo	90



# Introducción

## Hechos precedentes en materia de responsabilidad social corporativa RSC

Las organizaciones no son entidades cerradas e impermeables, aisladas en la mitad del mundo sin comunicación hacia su entorno externo. Siempre están inmersas en un completo ámbito de actores que mantienen relaciones directas o indirectas con ellos; por ende, todas las acciones realizadas por las organizaciones tienen un impacto mayor o menor, positivo o negativo en sus actores involucrados.

Con el auge de la revolución industrial, el sector manufacturero produjo una mayor ocupación de personas para trabajar en las nuevas organizaciones de fabricación; la gente comenzó a abandonar el campo y desplazarse a grandes ciudades para trabajar en grandes imperios industriales. Fue por este momento que las teorías que se centraban en aumentar la productividad de los empleados comenzaron a surgir, incluso cuando antes, desde el feudalismo existía la figura de un propietario y sus subordinados, y no se conocían las teorías para aumentar la productividad.



Entre tanto, estas teorías se basaron únicamente en cómo aumentar la productividad de los empleados con el propósito de generar más ganancias, haciendo de los empleados una fuente de rentabilidad monetaria para las industrias, pero no en términos de satisfacer las necesidades de los empleados ni mejorar las condiciones laborales para ellos; entonces, pronto la explotación de las personas y la violación de los derechos humanos comenzaron a surgir también. Aunque, aún no se había creado la declaración universal de los derechos humanos, estas prácticas inhumanas y maltrato sistemático, precisamente conllevan la promulgación de dicha declaración.

En 1948, una minoría blanca utilizó el *apartheid* (separación) para oprimir a la población negra indígena. El *Apartheid* fue un sistema severo de segregación racial en Sudáfrica y Namibia. Por esta razón, en la década de 1970, el Dr. León Howard Sullivan, un ministro bautista, líder de los derechos civiles de los Estados Unidos, estableció un curso de acción para ayudar a terminar con el *Apartheid*; estos fueron conocidos como “los principios de Sullivan”, que eran aplicables a las empresas estadounidenses que realizaban negocios en África. Estos principios ejercieron algún tipo de presión sobre el gobierno y las empresas africanas; asimismo, fueron los primeros principios con un enfoque orientado a la responsabilidad social corporativa, relacionados con el trato justo de los trabajadores e inversiones socialmente responsables. El enfoque de los principios fue la mejora social que conllevó la eliminación del *Apartheid*.

Sin embargo, no es necesario citar ninguna fuente para observar que los problemas sociales están ahí, basta con echar un vistazo al entorno social de las organizaciones; al mirar las noticias y escuchar comentarios espontáneos de personas, dichos problemas parecen estar aumentando en las últimas décadas, que no están alejados de las organizaciones, ya que pueden afectar a un número significativo de personas que componen la sociedad. Lo anterior, significa una gran representación de individuos que están vinculados a organizaciones,

entre los cuales se destacan los problemas tales como: desigualdades sociales, pobreza, alcohol, drogas, suicidio, divorcios, estrés laboral, problemas de salud, entre otros. Estos temas que no parecen tener nada que ver con los negocios, de hecho, sí lo tienen.

Ahora bien, la pregunta de interés que condujo a realizar el siguiente estudio es: ¿están las organizaciones aliviando estos problemas al tomar acciones relacionadas con la Responsabilidad Social Corporativa Interna (RSCI) para mejorar el bienestar de sus colaboradores? Lo anterior, debido a que las organizaciones que afirman ser socialmente responsables deberían preocuparse por implementar tales prácticas internas que cooperen, por cualquier medio, en generar un impacto positivo en la pugna contra estos problemas sociales.

Además, se escucha comúnmente que las empresas están certificadas por alguna persona jurídica en temas como la amistad familiar (ejemplo en Alemania) o comercio justo que debe incluir salarios justos; aun así, ¿esto realmente se refleja en lo que las personas obtienen de la empresa? En este contexto, el concepto de amor intrínseco será explicado y detallado por medio de aplicaciones reales a las prácticas de RSCI, que se analiza en el entorno interno y liderazgo de las empresas, pretendiendo identificar si se están aplicando las prácticas de RSCI en el marco del amor intrínseco.

En cuanto al amor intrínseco, básicamente expresa la idea de Comportamiento de Ciudadanía Organizacional (CCO), el cual ha sido desarrollado por académicos contemporáneos para describir las características y comportamientos de las organizaciones que los convierten en lugares agradables para trabajar; o si estas no son prácticas realmente intrínsecas, sino, declaraciones internas que las organizaciones apenas cumplen. Por lo tanto, se puede afirmar que existe una relación entre el CCO y la RSCI, reconociendo que el primero debe estar presente al implementar la segunda. Esta relación muestra cómo los principios



de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) comenzaron a ser una necesidad para regular el impacto que las organizaciones generan en su entorno.

Entre tanto, al principio de la revolución industrial surgió cierta responsabilidad filantrópica, en la que circulaban grandes donaciones de dinero de empresas como Rockefeller destinadas a escuelas, hospitales e inversiones sociales similares; entonces, aspectos como la contaminación, la discriminación racial y decadencia urbana marcaron referencias para las iniciativas de RSC. Después, la RSC comenzaría a ser más interna, situación que marcaría una definición, incluso en la estrategia de la organización, dando paso a su evolución.

De esta manera, a finales del siglo XIX e inicios del XX se iniciaron profundos estudios sobre los principios y las teorías de la RSC desde la filosofía, la teología y la ética, las cuales comenzaron a ser evaluadas y renovarse con frecuencia. Es por eso, que varias definiciones de RSC pueden ser encontradas desde dichas perspectivas, aunque la esencia de este concepto es la responsabilidad que las organizaciones tienen hacia la sociedad; este va más allá que las responsabilidades económicas o legales. Por tanto, las responsabilidades deben ser desarrolladas de forma voluntaria, no solo en asuntos de cumplimiento de la ley, pues si esto ocurre, entonces no pueden considerarse RSC.

No obstante, algunas teorías defienden la RSC en términos de una responsabilidad que se limita a obtener un beneficio con un mínimo cumplimiento de la ley, y un mínimo respeto de la ética, mientras que otros defienden que las responsabilidades están mucho más integradas con la sociedad, incluido el medio ambiente. El tema de la RS (responsabilidad social) está generando, desde hace algunas décadas, un enorme y creciente interés en organizaciones, negocios, escuelas, gobierno, etc. El aumento de la desigualdad, problemas sociales y económicos, guerras, cambio climático, entre otros, han provocado que los actores globales de todos los negocios alrededor del mundo

sin importar tamaño, tipo o actividad creen y desarrollen programas que mitiguen el impacto negativo de organizaciones hacia los grupos de interés; comprendiendo a los grupos de interés, como los grupos que son o pueden ser afectados por el desarrollo normal de las actividades de una empresa. Estos grupos, según Freeman (2010), deben considerarse como un elemento esencial en el momento de planificar negocios de forma estratégica, generando así en las organizaciones un comportamiento más ético, sostenible y respetuoso hacia estas.

## **Impacto interno generado en los empleados desde la RSC**

Hay cierta cantidad de certificaciones que han surgido como resultado del auge de los principios de RSC, y el interés que este tema ha causado no solo para las empresas sino también para el público en general. Es ello por lo que este concepto fue aún más lejos y ha cambiado la mentalidad de los consumidores; frente a esto varios estudios de investigación han demostrado que, en la mayoría de los sectores, el consumidor ha cambiado su comportamiento en la toma de decisiones, teniendo en cuenta los atributos éticos y ambientales de los bienes o servicios (Valencia, 2019).

Esta mentalidad fue percibida por las empresas que comenzaron a ver en la responsabilidad social una estrategia inteligente para aumentar la rentabilidad; por lo tanto, las acciones de RSC ya no eran acciones de RS, sino, que eran una parte importante de la estrategia financiera para obtener más ganancias. En ese momento y en la actualidad, se puede definir como un modo en el que todas las compañías quieren entrar con el único propósito de aumentar las ventas. Esto, es claramente un concepto mal concebido e incorrecto, respecto lo que significa la RSC para las organizaciones; es por ello, que Díaz y Martínez (2016), consideran que hay incompatibilidad entre las organizaciones socialmente responsables y las prácticas de responsabilidad social como un



fenómeno derivado de la sociedad de consumo, debido al hecho de que, en la mayoría de los casos, estas prácticas solo se ejecutan, pero no son iniciadas por una verdadera y consciente responsabilidad social, sino, como inversión económica y estrategias de administración.

Por alguna razón, bien sea por estrategia o por convicción, un gran número de organizaciones en todo el mundo han logrado incluir cierto nivel de RSC en sus planes y actividades, principalmente basado en su tamaño; las organizaciones más grandes tienen la intención de liberar más de sus recursos hacia sus programas de RSC, mientras que en las Pymes, esta cantidad de recursos es menor. Sin embargo, el modelo de RSC fue principalmente desarrollado para impactar a los grupos de interés externos, y de alguna manera la responsabilidad que las organizaciones tienen hacia sus grupos de interés internos, más precisamente sus empleados, que habían sido olvidados hasta hace unos años, comenzaron a surgir gracias a algunos estudios que vinculaban las prácticas de RSC con los empleados. Así las cosas, se debe demostrar qué tan responsable socialmente son las organizaciones para evidenciar el compromiso que sienten hacia sus empleados, sin que redunde exclusivamente en ganancias financieras para las empresas. Aún más, existe una realidad estudiada por Jones *et al.* (2016), en el que se menciona que las prácticas de RSC de una organización influyen en la atracción del talento humano.

A pesar de que esos estudios han alcanzado notoriedad, estos se centraron en determinar cómo la RSC afecta a los empleados prospectos para aumentar el atractivo corporativo. Los estudios empíricos que se han enfocado en el impacto interno de RSC sobre los empleados, tienden a enfocarse en dimensiones específicas del compromiso organizacional (D'Amato, 2013; Ferreira y De Oliveira, 2014; Geryk, 2016). Debido a una mayor investigación en el aspecto exterior de la RSC, existen medidas más establecidas de RSC externa que están ampliamente disponibles y son aceptables. A diferencia de la RSC interna, no existe una medida común establecida y, lo que es aún peor, las



prácticas internas desarrolladas por las empresas se han convertido en no otra cosa distinta a una estrategia de aumento de ventas, y no como una gran responsabilidad hacia sus empleados, incluso sabiendo que esto también tendrá un impacto positivo en la productividad y la rentabilidad (Flórez *et al.*, 2017; Guzmán, 2016; Herrera *et al.*, 2016; Ibarra, 2014).

Las investigaciones a menudo abordan cómo la RSC impacta a importantes grupos de interés, especialmente a los inversionistas (Graves y Waddock, 1994), y los consumidores (Sen y Bhattacharya, 2001), pero ha tendido a descuidar a los empleados (Aguinis y Glavas, 2012; Jaramillo-Naranjo, 2011). Esta brecha es sorprendente, dado que también se conoce que las actitudes y el comportamiento de los empleados tienen consecuencias de largo alcance para el éxito general de las organizaciones (Chambers *et al.*, 1998; Meyer *et al.*, 1997; Pfeffer, 1994; Lawler y Cohen, 1992; Mathieu y Zajac, 1990). Sin embargo, algunos estudios empíricos se han realizado para comprender a los empleados como grupos de interés secundarios (Clarkson, 1995; Freeman, 2010); grupos de interés externos e internos (Verdeyen *et al.*, 2004); contratación y grupos de interés públicos (Pedersen y Thomsen, 1999); grupos de interés voluntarios e involuntarios (Clarkson *et al.*, 1994); grupos de interés internos, externos y sociales (Werther y Chandler, 2005); grupos de interés sociales primarios, sociales secundarios, primarios no sociales y secundarios no sociales (Freeman *et al.*, 2020).

Existe un distanciamiento entre la forma como se ha desarrollado la RSC externa, y las estrategias empleadas para la implementación de la RSCI. Las prácticas de RSCI están directamente relacionadas con el entorno laboral físico y psicológico de los empleados (Turker, 2009); eso significa, condiciones tales como la salud, el bienestar, las relaciones familiares, la satisfacción mental y emocional con la empresa, formación, sentimiento de ser apreciado por la empresa, oportunidades de desarrollo, entre otros. Esto es diferente a la RSC externa que se centra en el medio ambiente, la comunidad, los clientes, las ONG, entre otros.



De otra parte, en este estudio se propone profundizar en el enfoque interno de la RSC, que plantea un concepto controvertido que ha sido difícil de definir objetivamente: amor, más precisamente, el amor intrínseco, e incluir este concepto en la responsabilidad social de las empresas. Después de investigar la literatura académica disponible sobre el amor en los negocios o el amor en la RSC, se logró determinar que no hay un intento para definir un concepto práctico de amor que esté conectado con la RSC. Hasta ahora se plantea ver el amor dentro de la RSCI, que según Peng (2014), desde una visión general parte de ser socialmente responsable con los clientes internos de la empresa; eso significa los empleados, y en la que dicha relación todavía no se puede encontrar literatura.

En los últimos años, se ha evidenciado un aumento de literatura sobre el amor y el liderazgo; el amor como una forma de motivar a las personas o como una forma de ser motivado para hacer algo, pero se considera importante profundizar en estos temas, y esa es una de las razones por las cuales, bajo este estudio se desarrolla el concepto del amor intrínseco. Lo anterior, es algo que tiene diversas aristas, pequeñas y grandes, desde la perspectiva de la gerencia y también desde la arista de los empleados, evidenciándose una brecha en la investigación real.

Esta investigación tiene como población objeto de estudio las Pyme, debido a que son considerablemente importantes en el contexto económico de los países. Si se habla de ser socialmente responsable, se pensaría en grandes empresas que tienen miles de empleados y lidian con formas de generar impacto en la sociedad, creando un sinnúmero de campañas en las que sus empleados están inmersos, invirtiendo mucho dinero, a veces desarrollando grandes actividades para que sus clientes perciban que les importa la responsabilidad social, como también tener una persona cuyo único trabajo es hacer que esto sea posible.

Ahora, al considerar que estas compañías tienen buenas prácticas con los empleados, posiblemente se piensa en motivación, apoyo, sinergia, entre otros, pero se presentaría la dificultad en implantar el concepto sobre el amor. Y para ir un poco más allá, si se pensara en las pequeñas empresas en una economía, costaría pensar que son responsables ante la sociedad más allá de las actividades económicas normales. Como una segunda brecha, este estudio desea contribuir a la aceptación de algunos conceptos de espiritualidad o religión como algo que de alguna manera alude a los negocios, principalmente, por la razón que se relaciona con la gente. Como resultado, se presentan evidencias de la manera en que se puede relacionar el amor intrínseco con los negocios.

Algunos conceptos que se definen en la Biblia relacionados con los valores y principios normalmente son ignorados por una gran cantidad de académicos, debido a que, por ser religiosos, posiblemente pueden generar controversias, pero podrían contribuir con puntos importantes de cómo se realizan las cosas en los negocios; uno de estos puntos ha sido desarrollado bajo este estudio: el concepto de amor. A juicio de los autores, el concepto que se encuentra en la Biblia resume la mayor parte de los asuntos importantes que las organizaciones deben considerar para desarrollar más exitosamente las prácticas y estrategias adecuadas de RSCI, especialmente, para las Pyme. Este estudio se realiza utilizando el sector servicios de las Pyme en la ciudad de Leipzig, Alemania, considerando que el sector servicios ha aumentado más en pequeñas empresas y nuevas microempresas que representan el 70% del PIB, y utilizan casi el 70% de la fuerza laboral en Alemania.

Finalmente, a lo largo de este trabajo investigativo se busca identificar el CCO, basado en el concepto detallado de los principios intrínsecos del amor que se encuentra inmerso en las prácticas de RSCI que están implementando las Pyme del sector de servicios en la ciudad de Leipzig, Alemania.



## **Capítulo 1.**

---

# **Los principios intrínsecos del amor en el marco de la RSC y el comportamiento de ciudadanía organizacional**

### **1.1. Responsabilidad Social Corporativa**

Inicialmente, hay que considerar que es complejo llegar a un concepto de RSC, porque los distintos académicos e investigadores no han llegado a un punto común a lo largo de la historia, por lo tanto, la RSC se ha abordado desde diferentes perspectivas dependiendo del tipo de investigación académica. Es difícil llegar al acuerdo sobre qué es exactamente la RSC para empresas. Friedman (1967), afirmó que el papel principal de las empresas es generar dinero, lo cual es en parte cierto, porque ganar dinero resulta de la operación de la compañía, en trabajos creados, en impuestos pagados, en inversiones realizadas y



esto definitivamente es necesario en la sociedad. A pesar de eso, desde otra perspectiva, es muy agresivo afirmar que el papel principal es el dinero; el dinero es indispensable, pero no debe ser el papel principal; este debería ser el papel secundario, después de cumplir el objeto social para el cual se crea y funciona la empresa.

Según Carroll (2008), fue hasta la década del 60 cuando los académicos comenzaron a hacer intentos para definir formal y precisamente lo que la RSC exactamente significa; el primer intento y el más destacado, según Carroll, fue el de Davis y Putnam (1960), quienes se refirieron a “decisiones y acciones de los empresarios tomadas por razones, que están al menos parcialmente más allá del interés técnico o económico de la empresa” (p.70). Declaran que la RSC debería verse en un contexto gerencial; aseveraron, que algunas decisiones comerciales socialmente responsables pueden justificarse por un extenso y complicado proceso de razonamiento, como tener una buena posibilidad de traer ganancias económicas a largo plazo para la empresa, y de esta forma obtener resultados desde un punto de vista socialmente responsable.

Otro personaje influyente citado por Carroll fue Frederick (1960, 1978, 1998), quien sostuvo que “la responsabilidad social significa una posición pública hacia la sociedad económica y la voluntad de ver que esos recursos se utilizan para diversos fines sociales, y no simplemente por los intereses estrechamente circunscritos de personas privadas y empresas” (p.60). De igual forma, esto está alineado con la propuesta de investigación, porque él argumentó, al igual que Davis y Putnam junto con los fines económicos, las decisiones deben terminar con beneficios sociales, no solo para la persona privada.

En los años 90, algunos conceptos gerenciales crecen a medida que lo hace la ética en los negocios, la ciudadanía corporativa y los grupos de interés. Este concepto es presentado por Freeman (2001), quien enfatiza al asignar el nombre de “grupos de interés” a aquellos que



afectan de alguna manera el comportamiento de las organizaciones, y una vez que están completamente organizados y entendidos por la gerencia, la compañía puede determinar con cuál de estos grupos es socialmente responsable. Este aporte, también es muy importante para la propuesta de investigación, porque el concepto de grupos o agentes de interés (*stakeholders*), da luz a la manera en que dichos grupos son considerados para las empresas, por lo cual se podría inferir cuál es su participación en las prácticas de RSC.

Complementando esta definición, hay otra aproximación importante la cual incluye los *stakeholders* en las prácticas de RSC. *Business in Contemporary Society: Framework and Issues* de Johnson (1971), en la que describe que una empresa socialmente responsable “es aquella cuya gestión equilibra una multiplicidad de intereses. En lugar de luchar solo por grandes ganancias para sus accionistas, una empresa responsable también tiene en cuenta a los empleados, proveedores, distribuidores, comunidades locales y la nación” (p. 50). Este argumento también proporciona información importante para esta propuesta de investigación, en términos de ampliar la RSC a los empleados, que es el enfoque del presente estudio. Otra definición importante proviene del Libro Verde de la Comisión Europea (2001, p.7). Esta afirma que la RSC es “el concepto por el cual las empresas integran las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en su interacción con sus grupos de interés de forma voluntaria”.

Según Coombs y Holladay (2012), esta definición también se une a las prácticas de los negocios, con inquietudes en los grupos de interés. Las iniciativas de RSC deben ser impulsadas por la visión y propósito de la organización; ahora bien, ¿qué necesidades busca satisfacer la organización? Una organización puede desarrollar una misión y desarrollar estrategias para alcanzar la misión que incluyen los objetivos de RSC; esto significa que los principios de RSC son complementarios a la misión y, en consecuencia, no compiten con ella.



Sin embargo, a partir de esta definición, hay otro aspecto importante que será esencial para esta investigación; la base sobre la cual se deben desarrollar las acciones de RSC, radica en los comportamientos exigidos por la ley, pues son parte de la RSC, en atención a que las organizaciones deben cumplir con los requisitos legales para desarrollar su función. Por ello, desde otra perspectiva, la RSC va más allá de aquellos requisitos legales; la verdadera RSC trae iniciativas voluntarias adicionales que son consistentes para el beneficio de los grupos de interés.

Hoy en día, la RSC ocupa un lugar importante en todas las agendas mundiales, debido a los problemas económicos y sociales que afectan al mundo entero; las empresas, independientemente de su tamaño, parecen ser una parte importante de la solución a esos problemas a lo largo de la promoción de la RSC a nivel global. A pesar de esta agenda y los problemas que son perceptibles, la RSC se realiza como cumplimiento a la legalidad, pero podría requerirse que la ley fuera menos exigente, dado que los problemas económicos han afectado también a las organizaciones de forma directa e indirecta. Por tanto, muchas organizaciones todavía perciben las prácticas de RSC como una amenaza para su éxito económico (Rubio-Rodríguez y Varón, 2018).

## **1.2. Dimensiones convencionales de la RSC**

La RSC ha adquirido un interés y participación global en los planes y programas de las diferentes organizaciones, y de forma más importante entre las personas que cada día se preocupan por el medio ambiente, la sostenibilidad, la economía, la sociedad y también por el cumplimiento de las reglas sociales y éticas que facilitan la vida del ser humano.

En la década de 1980, Jones presentó un nuevo concepto de RSC que dio un nuevo enfoque que involucra diferentes factores ante los cuales la empresa debe ser responsable. En los años 90, Freeman introdujo el





concepto de los grupos de interés como el nombre de esos grupos, que a partir de estos enfoques, los académicos han definido tres dimensiones convencionales de RSC que se extienden sobre los grupos de interés o *stakeholders*, tal y como se explican a continuación.

### **1.2.1. Dimensión ambiental**

Esta dimensión se refiere a una empresa que se preocupa por el medio ambiente natural. Este es un importante componente de RSC que se ha discutido en los últimos años y que todavía es un tema significativo de debate entre líderes y organizaciones mundiales. Algunos han aumentado la importancia de este asunto; el más amplio e influyente es el calentamiento global en el que el ser humano debe ser responsable. La emisión de las empresas es un factor importante que las Naciones Unidas han defendido, porque el 70% de las emisiones globales son causadas por ellas (García y Quintana, 2012). Según investigaciones empíricas, estas empresas son grandes productores de petróleo, combustible o gas en todo el mundo.

A pesar de este hecho, ha sido realmente difícil reducir las emisiones porque las empresas y los gobiernos obtienen grandes cantidades de ganancias monetarias a partir de estas actividades. Esta es la razón por la cual este tema ha sido controvertido para las grandes organizaciones de todo el mundo, dado los acuerdos y sanciones determinadas que, en muchos casos, no han sido suficientes o no se han cumplido.

No obstante, no solo las grandes empresas deberían adoptar estrategias para ayudar a mejorar el calentamiento global, en general, todas las empresas son responsables de un medio ambiente más limpio, de la gestión ambiental y las preocupaciones medioambientales en sus operaciones. El impacto ambiental negativo de las corporaciones se da en términos del uso excesivo de recursos naturales y de energía de



las fuentes no renovables, desechos, daños del ecosistema, deforestación, etcétera. Estos son principalmente los grandes problemas que las empresas tienen que considerar, una vez desarrollan sus actividades y obtienen dinero; al comprender lo anterior, las estrategias de RSC deben desarrollarse.

Algunos ejemplos de estrategias desarrolladas bajo un enfoque global, con el fin de ayudar a superar estos problemas en el mundo, son: Greenpeace (ONG ambiental fundada en Canadá), la estrategia Europea para el cambio climático, la estrategia europea para el desarrollo sostenible y la conferencia de las Naciones Unidas; estos programas globales tienen como objetivo promover y controlar que las empresas incluyan dentro de sus políticas, acciones responsables que permitan el manejo de residuos y gestión de recursos y uso racional de energía, prefiriendo las limpias y renovables.

### **1.2.2. Dimensión social**

La dimensión ambiental de la RSC es una dimensión que algunas empresas ya han puesto en práctica; sin embargo, la dimensión social de la RSC es mucho más reciente y aún diversas empresas enfrentan problemas para incluirlas en sus actividades. Esta dimensión de la RSC se refiere a todo lo que las empresas hacen y que contribuyen a una mejor sociedad, integrando las preocupaciones sociales en sus operaciones y, considerando todas las consecuencias e impacto en las comunidades.

Abordar esta dimensión social de la RSC significa ser capaz de informar de todos los efectos sociales que las empresas tienen sobre las personas, incluidos esos efectos indirectos; los grupos involucrados en esta dimensión son las personas que trabajan en la empresa, las personas que usan los bienes o servicios de la empresa, las personas



que suministran bienes o servicios a la empresa y aquellos miembros de la comunidad donde se encuentra ubicada la empresa. Por tanto, las empresas deberían considerar los efectos de su operación en esas personas. Deberían promover y realizar acciones que contribuyan a su bienestar e intereses de la sociedad, y no solo las acciones que contribuyan al beneficio monetario de la empresa.

Es por ello, que los clientes deben ser tratados con respeto y atención, puesto que, estas acciones tienen como fin asegurar que los clientes tengan un impacto positivo del beneficio monetario de la empresa. Las empresas que son socialmente responsables ofrecen bienes y servicios que cumplan con las expectativas del cliente, para que este pueda confiar y sentirse satisfecho con lo que obtiene por el precio que paga por ello. Además, las empresas que son socialmente responsables se preocupan por la venta y el servicio posventa, asegurándose que el cliente sea tratado como un pilar importante de la empresa y no como la máquina para ganar dinero; por tanto, las empresas deben preocuparse por los sentimientos del cliente, no solo durante el proceso de venta, sino también después de la venta (asistencia postventa). Sin embargo, de alguna manera esto ha sido difícil para las empresas que utilizan la publicidad para captar clientes, especialmente aquella que es engañosa o ambigua, que, por lo general, el cliente no obtiene lo que se le anunció, lo que significa no ser socialmente responsable.

Además, las empresas deben contar con buena reputación, así como con una buena imagen como empleador, productor, y actor en la comunidad; la escena local en la que participa, además de ser un aspecto importante de ser socialmente responsable, es también un factor que influye en la competitividad. Los ejemplos de ser socialmente responsable hacia la comunidad pueden incluir ayudas sociales a personas excluidas, patrocinio a deportes locales, eventos culturales, asociaciones como ONG, donaciones a actividades de caridad, entre otros. Esto también ha sido controversial, puesto que, las compañías han



usado estas estrategias como una forma de reducir los impuestos y mejorar la imagen, con el único propósito de generar más dinero, pero en la mayoría de los casos los problemas sociales aún persisten, porque las empresas han hecho lo mínimo exigido por la ley o por las certificaciones, no por acciones voluntarias, lo que significa no ser socialmente responsable (Serna y Rubio-Rodríguez, 2016).

Entre tanto, las empresas deben ser socialmente responsables con sus empleados, dado que son personas que forman parte de la sociedad y su bienestar también impacta a toda la comunidad. Esto significa que los términos y condiciones de sus contratos de trabajo deben ser justos, asegurando que se les permita tener una vida laboral agradable que impacte directamente en sus vidas personales, incluyendo su bienestar y el de sus familias, la seguridad en el trabajo, un trato respetuoso, oportunidades de desarrollo, motivación. Esta parte es la que menos preocupa a las empresas, puesto que, es la parte que generalmente está detrás de escena; esto significa que el cliente y la sociedad no verá directamente cómo las empresas tratan a sus empleados.

Esta dimensión de responsabilidad hacia los empleados es nueva, como se ha indicado en este estudio; no se ha encontrado una investigación científica significativa sobre este tipo de RSC interna. Las empresas no han tomado este nivel de responsabilidad tan seriamente y, han sido muy ligeros al hecho de que, como es interno, de alguna forma podrían ocultarlo de la vista del público. No obstante, parte de las preocupaciones de esta responsabilidad se ha incluido como requisito para las certificaciones de calidad o certificaciones de RSC.

### **1.2.3. Dimensión económica**

La dimensión económica se relaciona con los impactos económicos directos o indirectos en todos los grupos de interés, tales como los empleados, gobierno, sociedad, organizaciones externas, clientes



y proveedores. Cuando la empresa es económicamente responsable, es capaz de desarrollar operaciones e inversiones a largo plazo que impactarán en los precios que ofrecen a los clientes, los precios que pagan a los proveedores, los salarios que devengan los empleados, entre otros. Estas actividades permiten el comercio (compra de bienes y servicios), lo que afectará los impuestos que recibe el gobierno de estas operaciones, y que finalmente impactarán las actividades derivadas de la industria y la sociedad.

### 1.3. Responsabilidad social corporativa interna

Como se explicó anteriormente, la RSC no es un concepto nuevo, sin embargo, lo que está claro es que definitivamente ha ganado un poco de atención en las últimas décadas, debido, entre otras razones, al aumento de los problemas sociales, económicos y ambientales, y al incremento de la responsabilidad que se ha transmitido a las organizaciones en estos temas. Las organizaciones han encontrado sus factores de éxito en los grupos de interés externos, a pesar de que algunas investigaciones muestran que estos, es decir, los empleados, también son clave para el éxito en cada organización.

Diversas organizaciones se enfrentan al déficit de talento de los empleados (Orrell, 2009; Reynolds *et al.*, 2008); esto se atribuye a muchos factores, con el hecho de que no hay suficientes empleados talentosos, y los que coexisten desean trabajar en empresas que les brinde los mejores ambientes organizacionales. En el estudio realizado por Jones *et al.*, (2016), se encontraron hallazgos sobre porqué la mayoría de los solicitantes de empleo se sienten atraídos, otros son indiferentes, y unos pocos más son rechazados. Este estudio demostró que los solicitantes de empleo se sienten atraídos de trabajar en una determinada organización debido a sus prácticas de RSC, porque envían señales sobre los valores de la organización, la reputación, el prestigio y su



orientación prosocial, las cuales informan a los solicitantes de empleo acerca del valor percibido de la organización, el orgullo anticipado como empleado y el trato esperado como tal.

El estudio demostró, además, que los solicitantes de empleo sienten que, cuando una empresa es socialmente responsable externamente, ciertamente trataría y cuidaría a sus empleados también, lo que en algunos casos no sucede. Hay algunas organizaciones con bastantes prácticas de RSC externamente, pero sus empleados no son tratados y no son importantes como parecería (Segredo, 2013). Por otro lado, según un estudio adelantado por la Universidad de Glasgow, el informe ético que refleja las prácticas éticas del negocio de la organización, las cuales incluyen las prácticas de RSCI hacia los empleados, son una evidencia para los grupos de interés externos de cómo la empresa lleva a cabo sus negocios. Mostrar la idea de cuán socialmente responsable es la compañía, ofrece una mejor comprensión de las actividades corporativas, evita las críticas y mejora credibilidad.

Se puede decir que la RSCI, se define como aquellas prácticas que están directamente relacionadas con el ambiente laboral físico y psicológico (Turker, 2009). Se expresa por la preocupación en la salud y bienestar de los empleados, su formación y participación en el negocio, la igualdad de oportunidades, la relación trabajo familia (Vives, 2005). Las prácticas de RSCI son entonces el antecedente de las prácticas de RSC; son el facilitador del éxito de las prácticas de RSC, estableciendo que una estrategia de RSC fuerte debe comenzar con la RSCI, como una fuente de ventaja competitiva y creación de valor, dado que la satisfacción de las necesidades de capital humano interno determinará el nivel de productividad, satisfacción al cliente y, finalmente, el éxito financiero de la organización. Aquellos empleados satisfechos y motivados generan mejores resultados a la estrategia de RSC; es por ello que no es posible establecer una administración de la responsabilidad social, sin una administración socialmente responsable de los grupos de interés internos, que, para efectos de este estudio, son los empleados.



A nivel mundial, también se acepta que la RSCI es una parte ineludible de RSC; la GRI (Iniciativa de Reporte Global) lanzó pautas de sostenibilidad en el 2000. De acuerdo con las prácticas internas de RSC, la GRI encontró seis indicadores para organizaciones, tales como empleo, relaciones laborales gerenciales, salud y seguridad en el trabajo, diversidad e igualdad de oportunidades, además de la formación y la educación. Mientras tanto, Spiller y Tommasi (2000) agregaron, con respecto a los empleados, que las prácticas comerciales éticas están relacionadas con remuneración justa, comunicación efectiva, oportunidades de aprendizaje y desarrollo, trabajo satisfactorio, un ambiente de trabajo saludable y seguro, igualdad de oportunidades de empleo, seguridad laboral, liderazgo competente, espíritu comunitario y la integración de la misión social.

## **1.4. Enfoques teóricos del amor**

La palabra “amor” ha tenido diferentes enfoques, definiciones y puntos de vista y, profundamente ha sido malentendida en nuestro tiempo. Para los efectos de esta investigación, el amor solo se considera en el ámbito social, más no en el amor romántico o de pareja. El psicólogo Rubin (1973) afirma:

Prepararse para idear medidas de amor es como establecer preparar un plato gourmet con mil recetas diferentes, pero sin ollas y sartenes. Las recetas para el amor abundan. A lo largo de la historia, los poetas, ensayistas, novelistas, filósofos, teólogos, psicólogos, sociólogos y otros hombres y mujeres de buena voluntad, han escrito más sobre el amor que prácticamente cualquier otro tema. Pero mientras que la naturaleza del amor ha sido un tema principal del discurso y el debate, la cantidad de científicos conductuales que han realizado investigaciones empíricas sobre el amor, se pueden contar con los dedos de la mano. (p. 211)



### 1.4.1. El amor como actitud

Rubin (1973) propuso que el amor es una actitud y que la concepción del amor romántico incluía tres componentes: necesidad de afiliación y dependencia, una tendencia a ayudar y una orientación de exclusividad y absorción. Según el psicólogo Jung (2001), la actitud es “la disposición de la psique para actuar o reaccionar de cierta manera” (p.123).

Por otra parte, Mattessich *et al.* (2018) propuso el modelo tripartito que consta de tres componentes de actitud: sentimientos, creencias y comportamiento. El primer componente incluye la emoción de un individuo que representa declaraciones verbales de sentimiento, mientras que el segundo componente incluye la respuesta cognitiva de un individuo que representa las declaraciones verbales de su creencia, y finalmente, el tercer componente incluye las declaraciones verbales acerca del comportamiento previsto contra los estímulos.

Otro modelo de actitud que es muy similar al modelo tripartito es el modelo ABC, que es uno de los más citados (Eagly y Chaiken, 1998; Van Loenen *et al.*, 2016). El modelo ABC sugiere que la actitud tiene tres elementos; es decir, afecto, comportamiento y cognición. El primero describe los sentimientos del individuo hacia un objeto, el segundo denota la intención del individuo hacia un objeto y el tercero describe las creencias que un individuo tiene sobre un objeto. Para concluir, después de revisar estos tres modelos, se puede decir que la actitud consiste en tres componentes, y, por lo tanto, el concepto de amor también está compuesto por esos tres elementos.

#### 1.4.1.1. Componente afectivo

El componente afectivo es la respuesta emocional (gusto / disgusto) hacia un objeto, razón por la cual, gran parte de la investigación pone énfasis en la importancia de los componentes afectivos. La actitud de





un individuo hacia un objeto no puede determinarse simplemente identificando sus creencias sobre él, porque la emoción funciona simultáneamente con el proceso cognitivo sobre un objeto. Das *et al.* (2019), expresan que el afecto (sentimientos y emociones) y la actitud (juicio evaluativo basado en creencias), se combinan para proponer un modelo integrado de actitud y elección.

#### **1.4.1.2. Componente conductual**

Este componente hace referencia a una tendencia conductual verbal o abierta (no verbal) de un individuo, y consiste en acciones o respuestas observables que son el resultado de una actitud (Abun *et al.*, 2020). Esto implica la respuesta de la persona (favorable/desfavorable) para hacer algo con respecto a su actitud; las respuestas actitudinales son más o menos consistentes; es decir, una serie de respuestas podría mostrar un determinado estímulo para mostrar cierto grado de estructura organizativa o de previsibilidad (White *et al.*, 2018).

#### **1.4.1.3. Componente cognitivo**

El componente cognitivo es una evaluación de la entidad que constituye la opinión de un individuo (creencia / incredulidad) sobre el objeto. En cuanto a lo cognitivo refiere a los pensamientos y creencias que un individuo tiene sobre un objeto; en consecuencia, Xiao (2019), expresa que la creencia es la información que una persona tiene sobre un objeto; la información que específicamente vincula un objeto y un atributo. El componente cognitivo es el almacenamiento donde un individuo organiza la información.

### **1.4.2. El amor como emoción**

En contraste con el estudio del amor como actitud, Zortea *et al.* (2019) propusieron que el amor es una emoción; ellos mostraron que la palabra más simple que la gente describía con confianza y como



emoción era el amor. En concordancia, Pellander (2019) llevó a cabo una investigación adicional que intentó identificar concepciones prototípicas del amor, en la que analizó relatos escritos de amor y encontró que este generalmente se caracterizaba en términos compasivos como adoración, afecto y cariño.

Sin embargo, la mayoría de los teóricos contemporáneos de la emoción, por ejemplo, Ekman, Frijda, Izard, Oatley y Johnson-Laird, no incluyen el amor en sus listas de emociones básicas; dan razones para exponer el amor como emoción, que es una combinación de otras emociones como alegría, ansiedad y celos (Izard, 1991); es un sentimiento o una actitud más que una emoción (Ekman, 1992; Résibois *et al.*, 2018); que, a diferencia de la felicidad, la tristeza y la irritabilidad, esta no puede ocurrir sin un “objeto” (Oatley, 2019); y que lo anterior, tal como la envidia y ciertos estados emocionales, son un comportamiento con múltiple “argumento” en lugar de una emoción básica (Ekman, 1992; Ekman y Friesen, 1971). Finalmente, para el propósito de esta investigación, la actitud es mejor aceptada que la emoción, dado que el control humano es más alto, y los empleados están en condiciones de manejarla.

### **1.4.3. El amor como comunicación y motivación**

Ahora bien, la situación general de la vida del ser humano se caracteriza por un mundo excesivamente complejo y fortuito y la comunicación es uno de los medios más importantes para que el ser humano conviva con este mundo azaroso. Esta es la forma que permite cómo un ser humano puede entender el significado del otro, a través del lenguaje estructurado, es decir, también pueden hacerlo por medio de la comunicación lingüística, incluso, considerando que la comunicación no lingüística existe como una ayuda para la comunicación lingüística, es muy importante y, precisamente, en términos de amor es indispensable.



Por medio de la comunicación, el ser humano puede adquirir significado para las cosas cotidianas, puesto que, la forma en que el ser humano acepta el significado de una acción posterior se llama motivación. Existen varias formas de motivación fundamentalmente diferentes por medio de la selección que, aparecen equivalentes en esta perspectiva altamente abstracta y funcional. El amor emerge como una de estas formas, como el poder, el dinero o las artes; también, de hecho, Maslow (1991) menciona el amor como una necesidad básica en la jerarquía de necesidades de los seres humanos.

Entre tanto, el poder y el dinero regulan la aceptación del mundo para una persona que da instrucciones a sus acciones o comportamientos desde las posibilidades que la sociedad pone a disposición para la satisfacción económica. Otras formas como el amor, la verdad o el arte regulan la aceptación del mundo dando un significado como la cosmovisión que finalmente dará instrucción a las acciones y comportamientos. Por lo tanto, a partir de estas afirmaciones, se puede decir que el amor es un sentimiento que se vale de un medio de comunicación para expresarlo y, adicionalmente, una motivación para comportamientos específicos.

Ahora, el amor colorea cada vivencia y, por lo tanto, cambia la percepción del mundo como un horizonte de experiencia y comportamiento. El amor cambia la realidad de quien ama, porque la realidad es como entendemos el mundo, más no necesariamente como es. Les asigna a los objetos, personas y los eventos especiales un poder persuasivo; y entonces, inspira a una persona a comportarse de una manera elegida por su significado simbólico expresivo como expresión de amor, o de una manera sugerida por la visión particular del mundo hacia otras personas, los eventos o cosas importantes en su vida.

El amor no puede ser reemplazado como un mecanismo de la sociedad en su conjunto; este permite a las partes participar en acciones comunes o cooperativas en un entorno complicado y que presenta



condiciones rápidamente cambiantes. De esta forma, las diferentes acepciones de amor no se pueden definir en términos moralmente inequívocos, y no siempre se pueden acordar entre los miembros que forman parte de una colectividad, pero más bien tiene que ocurrir en armonía espontánea.

#### **1.4.4. El amor como fenómeno cognitivo social**

Desde la psicología, el amor se describe como un fenómeno cognitivo y social, aun así, el amor es profundamente biológico. Es una necesidad humana, muy profunda que necesita ser satisfecha. Sin amar, las relaciones, los humanos no prosperan, incluso si se satisfacen todas sus otras necesidades básicas. Como tal, el amor es claramente no “solo” una emoción; es un proceso biológico que es dinámico y bidireccional en varias dimensiones. Las interacciones sociales entre individuos, por ejemplo, desencadenan procesos cognitivos y fisiológicos que influyen en los estados emocionales y mentales, a su vez, estos cambios influyen en las futuras interacciones sociales.

En la especificación funcional del amor se encuentra la condición social estructural esencial, no solo para sentimientos individuales, sino, para la institucionalización del amor en formas apropiadas para su funcionar y, que le permiten cumplir con esos mayores requisitos sociales. Vale la pena ser conscientes del hecho que la palabra básica para el amor en la literatura griega antigua se encuentra solo como un adjetivo (*philos*), el cual sirve como una designación de las relaciones basadas en el hogar y en la relación familiar en una sociedad diferenciada, según dinastías, linajes y tribus, y eso significa algo como “cercano a” o “pertenencia” (que también se aplica a las cosas, los animales y las cosas propias al cuerpo). En otras palabras, presta una expresión inmediata a la estructura social.



### 1.4.5. El amor como don espiritual

Para la antigua tradición europea, el amor es y permanece a pesar de su particularidad reconocida como una característica constitutiva de la sociedad misma. El amor intrínseco se basa en el principio que también subyace en la sociedad; se representa inicialmente como amor político y luego como amor religioso del otro por medio de Dios. Para el propósito de esta investigación acerca del amor intrínseco en las prácticas de RSCI, la parte espiritual no puede ser dividida dado que es un componente muy importante en los empleados. Los últimos estudios empíricos acerca de las necesidades del ser humano han incluido un gran interés en lo espiritual como parte intrínseca de un ambiente de trabajo sano. Ser amado es un aspecto muy profundo y una necesidad que precisa ser satisfecha; una persona involucrada en una sociedad necesita cumplir esto antes de poder dar a otros. En este punto, las religiones justifican la espiritualidad como la existencia de un primer amor que viene en primera dirección desde Dios hacia la persona.

Es por ello, que implica un sentimiento de correspondencia que se afirma y busca un espacio en el ámbito de las emociones. Implica amarse así mismo como el que ama y es amado, y también amar al otro como uno ama y es amado. En otras palabras, esto implica dirigir las emociones hacia esta coincidencia de sentimientos; el amor está dirigido a un yo y a un tú, siempre que los sentimientos estén ubicados en esta relación del amor. Ellos hacen que tal relación sea recíprocamente posible, y no porque existan otros intereses intrínsecos distintos al amor, como si fueran buenos, hermosos o nobles. De esto se puede inferir que el amor es un regalo espiritual que una persona puede recibir de Dios, independiente de su creencia religiosa, que le permite dar esa misma verdad y amor incondicional.



## 1.5. Principios intrínsecos del amor

El modelo de amor intrínseco que será explicado y detallado es considerado como modelo para ser aplicado, que para el propósito de esta investigación es la teoría bíblica y el enfoque mostrado en el Nuevo Testamento en el primer libro de Corintios, capítulo 13; por considerarlo la definición intrínseca completa, que compila varias características de una manera práctica que los diferentes autores han desarrollado a lo largo de la historia.

Cuando se habla de religión, se despierta polémica y disgusto en muchas personas, sin embargo, la espiritualidad ha sido mencionada como un concepto durante las últimas dos décadas en temas humanos, en temas de administración de recursos o necesidades del empleado. Como consecuencia, diversidad de personas han intentado separar radicalmente el enfoque espiritual en la administración, el trabajo, el liderazgo y las organizaciones religiosas, porque este ha sido concebido por muchos académicos, como ciertos procesos y estructuras formales sin fundamento administrativo. El amor es un concepto que muchos académicos vinculan con la espiritualidad, y de alguna manera esto ha dificultado el trabajo de llegar a un enfoque de lo que realmente es el amor, una definición que puede tener una aceptación más amplia, como, por ejemplo, desde la psicología, el amor se ha estudiado como determinante de las relaciones humanas.

Por ello, será presentada la definición objetiva, intrínseca y espiritual del amor que se encuentra en la Biblia; se busca un enfoque del concepto del amor, basado en la biblia, demostrando que el concepto bíblico del amor no es un concepto religioso, dado que no está vinculado extrínsecamente a un grupo de rituales formales. La distinción entre



extrínseco e intrínseco se hace en este punto, debido al hecho de que en las escrituras y de forma constante, Dios habla mostrando un claro disgusto en los rituales externos o extrínsecos que no son reflejo de un corazón sincero moldeado por los principios del amor de Dios. Esa, es la razón por la cual a lo largo de esta investigación, las manifestaciones intrínsecas del amor quedarán descritas, haciendo la distinción objetiva de lo que no es intrínseco es extrínseco; por tanto, significa que no proviene de un deseo sincero, sino, de otros fines o intereses propios.

Ahora bien, el amor intrínseco es descrito por el apóstol Pablo en la Biblia como el amor ágape en 1 Corintios 13. Contextualizando, el concepto de ágape es una de las palabras griegas más comunes usadas para el amor en el Nuevo Testamento, aunque rara vez se usa en la literatura griega antigua. Se diferencia de otras palabras que también se traducen como amor, como por ejemplo fileo, que refiere al tierno afecto que caracteriza las amistades cercanas o el amor fraternal. Mientras tanto, ágape se refiere a un amor sacrificial que no se basa en el mérito de otra persona o su respuesta a este amor. No fluye desde las inclinaciones naturales o expresarse solo hacia aquellos para quienes una persona tiene un favorecimiento, de hecho, Jesús ordenó a sus discípulos que extendieran este tipo de amor hacia sus enemigos (Mateo 5: 44-45). Por lo tanto, el ágape no es un sentimiento emocional hacia los demás, sino, un acto intencional de la voluntad que siempre se manifiesta en actos de entrega (MacArthur, 1984). El amor ágape caracteriza a Dios mismo (1 Juan 4: 8-16), y él es la medida suprema y el ejemplo del ágape, en la que Dios expresa un amor profundo y constante por las personas que son totalmente indignas.

La definición completa de amor intrínseco es la siguiente: 1 Corintios 13: 4-13 Nueva Versión Internacional (NVI) 4: El amor es paciente, el amor es amable. No envidia, no se jacta, no es orgulloso. 5: no deshonra



a otros, no es egoísta, no se enoja fácilmente, no guarda ningún registro de errores. 6: El amor no se deleita en el mal, sino que se regocija con la verdad. 7: Siempre protege, siempre confía, siempre espera, siempre persevera.

Cada uno de estos principios se analizará bajo el concepto de RSCI dado que, como se explicó anteriormente, el amor es una necesidad intrínseca del ser humano y, en consecuencia, también es una necesidad para que los empleados mantengan un ambiente de trabajo saludable, que genere una fuente importante de motivación y satisfacción que saque a relucir los principios éticos que definen e identifican las organizaciones, tanto como pueden impactar la sociedad.

## **1.6. Principios de comportamiento de ciudadanía organizacional**

El CCO (comportamiento de la ciudadanía organizacional) es una antigua teoría que se ha estudiado desde los años 70; estos principios proporcionan una guía para los comportamientos que deberían ser practicados por los miembros de una organización, para así tener lugares agradables para trabajar. Son acciones voluntarias que provienen desde una persona dentro de una organización, que no son parte de las tareas contractuales, y que tienen un gran impacto en la efectividad organizacional. Son comportamientos de roles adicionales que exceden los requisitos de las expectativas de los roles (Organ, 1988; Organ y Konovsky, 1989; Gabriel *et al.*, 2019).

Un CCO es un comportamiento discrecional que no es recompensado o reconocido de manera explícita por la organización. Los CCO son ejecutados espontáneamente por los empleados quienes eligen ir más allá de las expectativas de sus roles, que no pueden ser obtenidos ni obligados por medio de roles organizacionales formales (Organ, 1977).





Los empleados que deciden involucrarse en estos comportamientos no esperan ninguna recompensa, y no temen de sanciones provenientes de desviarse de las expectativas formales, dado que estos principios son intrínsecamente generados y aquí yace la similitud con los principios del amor intrínseco.

Los principios se componen de cinco factores: altruismo, cortesía, conciencia, espíritu deportivo, y virtud cívica (Rodríguez *et al.*, 2014; Pérez y Lopera, 2016). El altruismo incluye un comportamiento espontáneo para proporcionar ayuda o asistencia a un individuo para que realice una tarea, resolver un problema o reto, también se extiende a ayudar a quienes están fuera de la organización, como clientes y proveedores. La cortesía involucra los comportamientos que tienen el propósito de evitar problemas relacionados con el trabajo que afectan a otros. La conciencia describe comportamientos discrecionales que exceden los requisitos mínimos de un trabajo. El sentido deportivo está representado por empleados que evitan las confrontaciones y toleran las diferentes molestias inevitables de las organizaciones. La virtud cívica se demuestra con una sincera preocupación e implicaciones con los aspectos políticos de las organizaciones (Rodríguez *et al.*, 2014). Según Organ y Konovsky (1989), el CCO también incluye una calidad de paciencia, la voluntad de soportar costos ocasionales, inconvenientes y frustraciones que surgen como resultado del desarrollo de la vida en las organizaciones.

## **1.7. Equivalencia entre CCO y principios intrínsecos del amor**

La equivalencia y la relación entre el CCO y los principios intrínsecos del amor se presentan en la tabla 1.

**Tabla 1.** Equivalencia de CCO y los principios intrínsecos de amor

<b>Principio de CCO</b>	<b>Ejemplo aplicativo</b>	<b>Principio de amor intrínseco</b>
Altruismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar a un compañero de trabajo cuando su auto deja de funcionar</li> <li>• Cambiar los días libres con un compañero de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amabilidad</li> <li>• No ser egoísta</li> </ul>
Cortesía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Poner la otra mejilla» para evitar problemas</li> <li>• Autocontrol de la ira o emociones negativas, no explotar ante la provocación y perdonar la situación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paciencia</li> <li>• No envidiar</li> <li>• No ser grosero</li> <li>• No molestarse con facilidad, olvidar las cosas malas</li> </ul>
Consciencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llegar temprano al trabajo o quedarse hasta tarde si es necesario</li> <li>• No usar el tiempo del trabajo para asuntos personales, ser honesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No alardear ni enorgullecerse</li> <li>• Regocijarse con la verdad, no con el mal</li> </ul>
Jugar limpio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoptar una actitud «sonriente».</li> <li>• No encontrar fallas en la organización debido a una sola situación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protección, confianza, esperanza y perseverancia</li> </ul>
Virtud cívica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hablar bien sobre la compañía a amigos y familiares</li> <li>• Unirse a reuniones voluntarias o iniciativas de caridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amabilidad</li> <li>• No ser grosero</li> <li>• Protección, confianza, esperanza y perseverancia</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia.

## 1.8. Esquema de los conceptos a investigar

Los principios del amor intrínseco que se investigarán en el marco de las prácticas de RSC y de RSCI serán las siguientes:



### 1.8.1. Paciencia

La paciencia es un valor que toda persona en el mundo conoce su significado, y ha aplicado prácticamente al menos una vez en la vida; aunque la mayoría de la gente entiende su concepto, se debe poner cierto esfuerzo en practicarla. Todo hombre la necesita, todo hombre sabe que sería mejor para sí mismo; sin embargo, cada persona se queda corto en esto. La paciencia debería ser una cualidad significativa que debe estar presente en un ambiente laboral, y las empresas deben trabajar arduamente para lograr esta virtud dentro de su personal.

Desde la psicología, la paciencia se define como una cierta genialidad mental bajo una condición de sufrimiento. En otras palabras, la paciencia significa mantener la calma y el estado mental inquebrantable, soportando fuertemente una carga de angustia. Esto implica cierto esfuerzo para llevarlo al entorno empresarial y los medios de comunicación dentro de una organización. Sin embargo, es posible con gran habilidad y autocontrol gestionar los pensamientos y las emociones profundas, sin centrar mucha atención en los objetos angustiantes. Las personas deberían ser capaces de mantener la calma, el auto control, posesión e incluso mostrar alegría bajo la mayor parte de condiciones complicadas.

La paciencia le da al personal directivo de la organización la sensación de satisfacción y plenitud cuando se ejecuta y brinda a los empleados la sensación de ser amados, apreciados y los motiva para hacer su mejor esfuerzo para superar la condición de angustia, que ayuda a reducir de manera significativa el estrés laboral.

Además, la paciencia es un valor muy importante que debería cultivarse en esta sociedad que parece llamar a las personas a ser menos pacientes día a día; las familias y empresas viven una carrera maratónica desde el amanecer hasta el atardecer. Ambas están inmersas



en una máquina de hacer dinero, y les falta apreciar otros detalles de las cosas que hacen todos los días; el incremento de la paciencia es el aumento de la felicidad y, mientras se tenga un equipo más feliz, el negocio es más rentable y productivo.

## 1.8.2. Amabilidad

La amabilidad es una cualidad, una virtud del ser humano; es un comportamiento que se destaca por una agradable disposición y preocupación hacia los demás. El ejercicio de la paciencia y de mostrar amabilidad forman cualidades complementarias; indica una calidad relacional que es fundamental para mantener un ambiente de trabajo alegre y cómodo. La amabilidad inspira a otros a ser amables; es de alguna manera un sentimiento contagioso que debe estar presente en cada persona dentro de la organización; esto redundará en sobresalientes resultados dirigidos al cliente externo.

Desde el punto de vista poético, la amabilidad es una cualidad muy intrínseca que viene y va al fondo de los corazones; es fragancia para el alma anhelante, un mensaje dulce del cielo y toda la avenencia de las flores de la tierra; una palabra gentil es música dulce, cordial para la mente y que los corazones adoloridos necesitan. Cuando la amabilidad habita dentro del corazón, la luz del sol irradia a otras vidas con luz radiante divina (Doce, 2018). Este fragmento de esta poesía muestra los efectos que produce la amabilidad en una persona.

En suma, la amabilidad es muy importante en el comportamiento de las personas, porque la amabilidad trae alegría y este es un sentimiento de tranquilidad y entera satisfacción que no depende de las circunstancias. Esto es diferente de otros sentimientos o emociones, como la felicidad puesto que, esta llega a la vida de una persona cuando



ocurre un evento conveniente y positivo, y este generalmente no dura mucho más que días o semanas. Por otro lado, la amabilidad es una satisfacción continua, aunque ocurran circunstancias algo negativas o no convenientes. En síntesis, para una persona alegre, apenas es difícil verse profundamente afectado por eventos complicados en la vida.

De igual forma, un ambiente de trabajo de amabilidad desarrolla las capacidades y aptitudes de cada persona, incluyendo conciencia moral que se vuelve más refinada con el tiempo; comparte la obligación mutua de fomentar tanto el crecimiento personal de cada uno como también el bienestar colectivo del grupo.

### **1.8.3. No envidiar**

Algunos de estos conceptos están en términos negativos porque en la mayoría de las situaciones, definir que algo no es o no representa, ayuda a dar una luz más clara sobre que es o lo que representa. La envidia es un sentimiento de ira o tristeza en una persona que desea tener para sí algo que otra tiene; trae consigo resentimiento, hostilidad y mala voluntad. En el sistema económico capitalista en que las empresas están involucradas, las personas están motivadas para comprar y consumir cada vez más, y este hecho produce una sensación de insatisfacción. Este sentimiento terminará en relaciones laborales trastornadas, lo que, por lo tanto, afectaría el logro de las metas, porque el trabajo en grupos de colaboración es interrumpido por el hecho de que una persona desea que la otra falle, lo que causará bajos niveles de productividad. Las personas dentro de una empresa deben estar motivadas, regocijándose de sus logros y reconocimiento, y alegrándose con los otros sobre el éxito y los logros de los demás. Lo anterior, es fundamental para mantener a los empleados mental y físicamente saludables.



#### **1.8.4. No alardear; no orgulleser**

Estar inflado de orgullo y alardear es todo lo contrario de lo que hace el amor intrínseco; alardear entonces, significa hablar con excesivo orgullo o jactarse sobre los logros personales y, por lo general, junto con una tendencia a creer que nadie podría haberlo hecho mejor; en otras palabras, auto suficiencia.

El amor intrínseco no se jacta de los éxitos, no es orgulloso, siempre trae humildad; con esto, no importa si hay buenos resultados de las tareas, o gran cantidad de excelentes cualidades personales de los miembros del equipo que debe mantener una actitud humilde, amable en respuesta a las cosas buenas recibidas y dividir el éxito entre todas las personas involucradas. Por otro lado, el orgullo excesivo en el personal directivo podría convertirse en narcisismo y a su vez generar una terrible pesadilla para los empleados.

#### **1.8.5. No ser grosero**

Es necesario afirmar que el comportamiento grosero es comúnmente expresado cuando falta humildad, porque no le importan los sentimientos de los demás. Un comportamiento grosero es un comportamiento inconcebible en las organizaciones puesto que ignora los derechos o los sentimientos de los demás; hace que otras personas reaccionen de manera negativa sin preocuparse por las tareas y responsabilidades, como también puede afectar sus vidas personales de una forma significativa. Esto podría ser aún peor cuando implica servicio al cliente; cuando las personas están acostumbradas a concebir esta grosería en las organizaciones, el comportamiento termina afectando al cliente.



Según Andersen (2017), estas son algunas de las principales implicaciones del comportamiento grosero en las organizaciones:

- Cuatro de cada cinco perdieron tiempo laboral al preocuparse por el incidente, o estaban menos comprometidas con la organización.
- Dos tercios dijeron que perdieron tiempo laboral y que su desempeño disminuyó.
- Casi la mitad disminuyó intencionalmente sus esfuerzos laborales o el tiempo que pasaron en el trabajo.
- Más de un tercio disminuyó intencionalmente la calidad de su trabajo.
- Una cuarta parte admitió haber contagiado su frustración a los clientes.
- Más de uno de cada diez dijeron que dejaron su trabajo debido al trato cívico.

### **1.8.6. No ser egoísta**

Este principio establece que, dentro de las organizaciones, los miembros del equipo deberían estar preocupados por las necesidades e intereses de los demás; por supuesto, las personas tienen derechos individuales y necesitan protegerlos, pero no al extremo, no buscando lo mejor para ellos solo para la acumulación. Todo el mundo debe buscar lo mejor para las personas y, por lo general, lo mejor para las personas puede estar involucrado con lo mejor para las organizaciones, porque si todos usan lo mejor para edificar el trabajo que realizan, los resultados serán mucho más significativos que todos los que buscan sus propios fines egoístas.



Algunas personas podrían pensar que cuando ellos no buscan lo mejor para sí mismas, entonces no hay sentido en realizar una tarea porque no se alcanzarán sus intereses individuales. Sin embargo, cuando hay amor intrínseco, es muy poco probable que esto suceda dado que los principios intrínsecos del amor obligan al receptor a dar amor intrínseco como una especie de respuesta natural. Es por esto que, en este modelo, todos buscarán el interés del otro y no los derechos o intereses individuales.

### **1.8.7. No enojarse fácilmente, sin cometer equivocaciones**

Los principios del amor intrínseco tienden a desaparecer cuando hay un conflicto con los intereses personales; la ira se eleva para cancelar cualquier sentimiento positivo que se desee proyectar. Es difícil ser amable y actuar con amor hacia una persona que ha fallado en el pasado, o alguien que no es del gusto de la persona.

Debido a que este principio de amor intrínseco se trata de no ser egoísta y buscar un estatus comportamental, las personas no son incitadas cuando otros hacen algo en contra de ellas, o que ellas lo encuentren personalmente ofensivo. Ellas no se enojan, irritan o molestan por las acciones de otros, incluso cuando las acciones de otros puedan evitar que una persona tome su propio camino. De hecho, este principio muestra que no se debe mantener un registro de los errores que son inevitables en una comunidad humana, y no reaccionar en defensa propia o a través de represalias.

### **1.8.8. Regocijarse con la verdad, no con la mentira**

El mal se define como algo que es profundamente inmoral y malvado. Es común que las empresas busquen personas que tengan pleno conocimiento académico, experiencia y habilidades técnicas; algunas





veces, la integridad de la persona no está en la lista de verificación en el proceso de contratación. En este principio se propone que las personas no deberían encontrar ninguna satisfacción en la injusticia, sino, que se regocije con la verdad. Como principio inmerso en las prácticas de RSCI, las organizaciones deben tener la verdad como un valor fuerte; esto generará alta credibilidad a la empresa con los empleados y los clientes.

### **1.8.9. Protección y confianza**

El último principio afirma que el amor intrínseco cree en todas las cosas, espera todo y aguanta todo. Este amor cubre, apoya y protege a otros de la exposición al ridículo o al daño. A veces, las personas, los líderes o los empleados de una empresa reaccionan para descubrir las fallas y para exponerlos al equipo, o lo que es aún peor, ridiculizan a otras personas frente a grupos de interés, solo para justificar que esos fueron sus errores y no los propios.

La organización es como un cuerpo que necesita un trabajo articulado entre sus órganos y partes; la gente debería sentir el dolor de los demás y ayudar a llevar la carga de aquellos que están sufriendo. Esto establece un modelo irrompible para que todos dentro de la organización lo sigan, y así, todos se protejan entre sí, de los fracasos, lo que fortalece el trabajo en equipo y permite que en caso de que un miembro del equipo haya fallado, ellos cooperen entre sí mismos para superar la situación.

Este amor también cree que todo puede resultar en mejores resultados para los demás y atribuye resultados positivos. Tal principio se basa en asumir que las personas son inocentes hasta que la evidencia demuestre que son culpables. Su objetivo es crear una atmósfera de confianza mutua en todo el conjunto, e incluso, si se rompe la confianza,



lo cual es más probable que ocurra a veces, ya que los humanos siempre cometen errores; por tanto, la restauración y la gentileza deben unirse. Es por ello, que es muy desalentador para las personas cuando otros están tratando de encontrar el “punto negro” en la mitad de la “hoja blanca”, en lugar de tratar de encontrar y enfocar en los puntos buenos, y no centrarse en las posibles cosas que otros están haciendo mal con el interés primario del juicio. Dado lo anterior, es mejor alentar a la mejora continua.

## **Capítulo 2.**

---

# **Contextualización del sector servicios en Alemania**

### **2.1. Descripción y desarrollo del sector servicios en Alemania**

El sector servicios se ha convertido en el que más aporta al PIB (producto interno bruto) en todos los países que conforman la OCDE (organización para la cooperación y el desarrollo económico), como es el caso de Alemania. Las razones que se pueden establecer son: primera, la reasignación de recursos hacia el sector de bajo crecimiento de la productividad, y la segunda, es la alta elasticidad de la demanda de altos ingresos para algunos servicios que tienen un mayor rol como proveedores de insumos intermedios.



El sector servicios fue seleccionado para tomar las unidades muestrales para este estudio, dado que emplea cerca del 75% del empleo en Alemania y con tendencia creciente; este sector aporta hasta el 70% del PIB. El sector de servicios está compuesto por una variedad de actividades, desde comidas rápidas hasta los servicios de salud (cirugía cerebral); la segunda razón por la cual fue seleccionado para tomar muestras es porque en el sector de servicios es donde normalmente hay un alto involucramiento con el ser humano.

Sin embargo, no todas estas actividades de servicios han aumentado al mismo nivel; las actividades relacionadas con los servicios comerciales, financieros y de seguros han aumentado mucho más rápidamente que las actividades de servicios como restaurantes, hoteles, transporte y comunicaciones.

Algunos servicios relacionados con actividades de ocio, de educación superior y otros servicios, como viajes que contribuyen a mejorar la calidad de vida, aumentan su demanda al aumentar los ingresos, mientras que otras actividades de servicios, como la educación primaria o los servicios de parto, disminuyen la demanda debido a algunos cambios demográficos, como el envejecimiento de la población y la disminución de las tasas de natalidad.

En Alemania, el crecimiento de la productividad del sector servicios se ha debilitado, y es relativamente bajo en comparación con el sector manufacturero; los servicios de correos y telecomunicaciones tienen una tasa de crecimiento de su mano de obra del 12%, siendo el líder de los países de la OCDE, mientras que la intermediación financiera, el transporte y el almacenamiento tienen una tasa de crecimiento de la productividad laboral de aproximadamente el 6%.

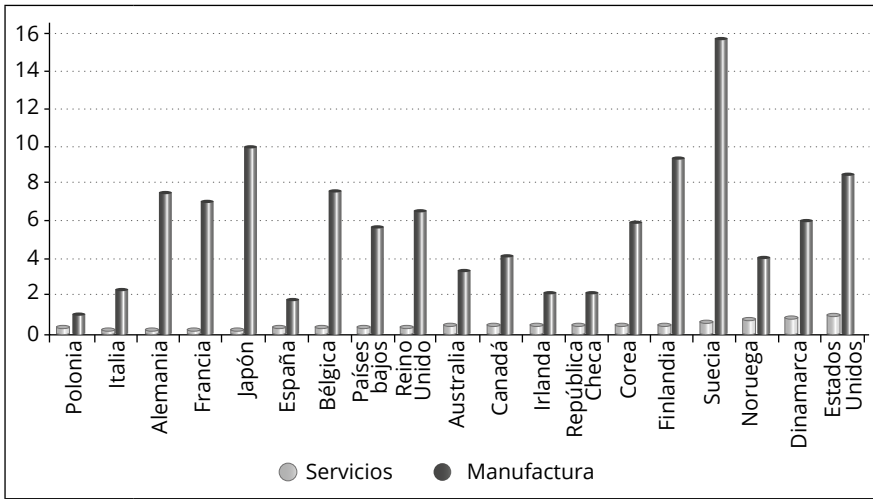


El crecimiento del empleo en los servicios muestra tasas desequilibradas; el grupo que incluye las industrias de servicios con altas tasas de crecimiento de productividad, como las telecomunicaciones, intermediación financiera, el transporte y el almacenamiento, es el grupo de servicios con un débil crecimiento del empleo; de forma contraria, el grupo de servicios con un crecimiento débil en la productividad que incluye educación, salud y trabajo social, es el grupo que muestra un fuerte crecimiento del empleo.

En Alemania, la inversión en Knowledge Based Capital (KBC) es particularmente baja en los servicios, tanto en comparación con otros países de altos ingresos y con la manufactura alemana. La contribución estimada de la inversión en KBC al crecimiento de la productividad de los servicios, también ha sido menor que en otras economías avanzadas de la Unión Europea (Corrado *et al.*, 2014).

Dentro del sector de servicios, ciertas industrias, como el comercio mayorista y minorista, el transporte y el almacenamiento, así como la intermediación financiera, tienen una tasa de inversión en I+D muy baja (Wölfl, 2005). La participación de los gastos empresariales de I+D en el valor agregado total de estas industrias en 2001 fueron inferiores al 2%. En contraste, los correos, telecomunicaciones y los servicios de negocios, especialmente I+D y los servicios relacionados con la informática, son industrias de alta tecnología e intensivas en conocimiento, por lo que el gasto fue de alrededor del 8%; y cuando se compara con el sector manufacturero, los servicios obtienen una inversión en I+D mucho menor. Los expertos argumentan que la razón puede estar relacionada con la innovación, porque las empresas manufactureras tienden a innovar más que las empresas de servicios.

**Gráfica 1.** Inversión en I+D en los sectores de servicios y fabricación



**Fuente:** (Tomado de Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD), 2005, p. 48, en OECD ANBERD Database, 2003)

En Alemania, el sector de servicios se divide estadísticamente en cinco grandes grupos: transporte y almacenamiento; información y comunicación; actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades administrativas de servicios de apoyo; y bienes inmuebles. La rama de transporte y almacenamiento cuenta aproximadamente con 100.000 empresas; emplean a dos millones de personas, donde la subrama más representativa es el transporte terrestre y el transporte por medio de tuberías. Estos servicios relacionados emplean a casi 900.000 personas en 65.000 empresas. La rama de la información y comunicación cuenta con 120.000 empresas que emplea a más de un millón de personas, donde trabajan cerca de 688.000 personas en las 85.300 empresas cuya actividad principal es en el campo de los servicios de tecnología de la información. El número de personas que trabajan en esa rama aumentan aproximadamente 22.800 o 3,4% año por año, mientras que el número de empresas es hasta casi 5.400 (+ 6,7%), lo que la convierte en la subrama más representativa de la información y de comunicación.



Las actividades profesionales, científicas y técnicas cuentan con casi 500.000 empresas que emplean 2.5 millones de personas, siendo actividades legales y contables con 120.000 empresas y 680.000 personas. Las actividades arquitectónicas y de ingeniería, pruebas técnicas y análisis con 129.000 empresas y 670.000 personas en las subramas más representativas.

Las actividades de servicios administrativos y de apoyo cuentan con casi 200.000 empresas que emplean más de tres millones de personas, donde los servicios a edificios y actividades paisajísticas tienen 90.000 empresas y casi 1.5 millones de personas empleadas, siendo esta la subrama más representativa, a pesar de que un millón de personas trabajan en solo 10.000 empresas dedicadas a actividades de empleo. Finalmente, la rama de actividades inmobiliarias cuenta con 130.000 empresas que emplean a 500.000 personas. En la tabla 2, se compila esta información.

**Tabla 2.** Sucursales del sector servicios, empresas y personas empleadas

Sector servicios	Número de empresas	Personas empleadas
Transporte y almacenamiento	100 000	2 000 000
Información y comunicación	120 000	1 000 000
Profesional, ocupaciones científico y técnicas	500 000	2 500 000
Ocupaciones de servicio administrativo y de soporte	200 000	3 000 000
Bienes raíces	130 000	500 000

**Fuente:** (Tomado de Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD), 2005, p. 48, en OECD ANBERD Database, 2003)

Se puede inferir que el sector de servicios en Alemania está compuesto por un millón de empresas y nueve millones de personas trabajan para ello. Según Cazorla (2019), uno de los factores de éxito



del sector de servicios en Alemania es que tiene las mejores ventajas de ubicación en Europa; al estar ubicado en el corazón de Europa, proporciona facilidades de moverse a lo largo del continente y hace que Alemania sea un órgano importante en el mercado europeo.

Otro factor, es que Alemania cuenta con un buen sistema educativo y excelsa productividad laboral. El país proporciona a las empresas el personal calificado; son trabajadores que viven en un país con una de las tasas de habitabilidad más altas del mundo. Todo este paquete está respaldado por un estado de derecho que funciona bien, una democracia muy estable y unas políticas de comercio exterior muy liberales.

## **2.2. Las Pyme en Leipzig**

Las Pyme en Alemania representan un factor muy importante para el empleo y un pilar para la economía. El comercio distributivo y la industria hotelera, restaurantes, transporte, almacenamiento, comunicaciones, y partes de otras industrias de servicios, cubre el 80% de todas las empresas. Esta es otra razón por la cual las muestras se tomaron de las empresas de servicios de las Pyme, dado que estas representan un pilar importante de la economía.

La facturación del sector de las Pyme en Alemania genera una cantidad de hasta 500 millones de euros; 3.6 millones de Pyme forman la columna vertebral de la economía alemana. Para definir las Pyme, los cuerpos de estadísticas oficiales utilizan una recomendación de la Comisión de las Comunidades Europeas de 6 de mayo de 2003 como base. Esa recomendación define a las Pyme, así como se presenta en la tabla 3.





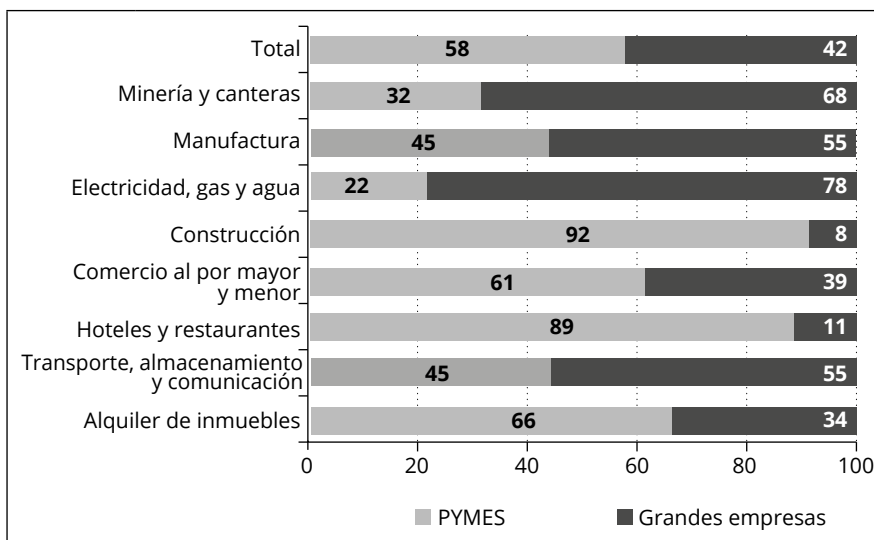
**Tabla 3.** Clasificación de Pyme en Alemania

Tamaño	Empleados	Volumen de negocios por año
Microempresas	Hasta 9	Hasta 2 000 000
Pequeñas empresas	Hasta 49	Hasta 10 000 000
Empresas medianas	Hasta 249	Hasta 50 000 000
Grandes empresas	Más de 249	Más de 50 000 000

**Fuente:** (Statistisches Bundesamt, 2010, p. 2)

En cuanto al empleo, las Pyme desempeñan un papel importante, puesto que, casi el 60% de los aproximadamente 20.7 millones de empleados trabajan en Pyme, de los cuales el 18% trabaja en microempresas, el 22% en pequeñas y 19% en empresas medianas. En la gráfica 2 es muy notable ver cómo los servicios de las PYME contribuyen de manera significativa a la tasa de empleo.

**Gráfica 2.** Participación de las Pyme en el empleo

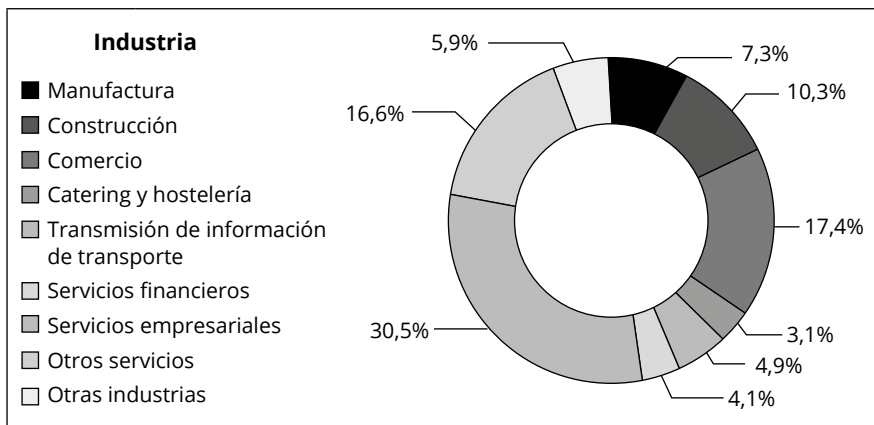


**Fuente:** Adaptado de Statistisches Bundesamt (2010)

En Alemania, la gran mayoría de las Pyme son pequeñas, casi el 87% tiene hasta un millón de euros de ingresos por año.

En cuanto al sector, tres cuartas partes de las Pyme operan en el sector servicios, siendo el sector predominante con casi el 31%; solo el 7% de las Pyme operan en el sector de manufactura. A continuación, la gráfica 3 muestra la distribución sectorial de las Pyme en Alemania.

**Gráfica 3.** Distribución sectorial de las Pyme en Alemania



**Fuente:** (KfW Bankengruppe, Palmengartenstraße, 2015, p. 1) KfW SME Panel 2003 to 2015

La muestra para el estudio se tomará de la ciudad de Leipzig, donde las Pyme también son la columna vertebral de la economía; dos tercios de los empleados trabajan para las Pymes. El gobierno está promoviendo innovación en las Pyme por medio de la colaboración entre las empresas y los centros de investigación, para modernizar los programas de producción y abrir nuevos mercados.

De acuerdo con el informe oficial de Leipzig sobre el desarrollo económico empresarial en esta ciudad, está directamente orientado a las necesidades locales. Las encuestas y clasificaciones confirman que la fortaleza de Leipzig en responder con las necesidades de las pymes está creciendo todo el tiempo (Business Development, 2016).



El número total de empresas cubiertas por la Cámara de Comercio e Industria de Leipzig es aproximadamente 70.853, de donde 65.544 pertenecen al sector servicios; hay aproximadamente 12.000 Pyme, según el informe oficial del departamento de estadística de la ciudad de Leipzig (Business Development, 2016).

En 2015, el volumen de negocios total de las 165 empresas industriales en Leipzig creció un 15,2% a 9.95 mil millones de euros; la participación de las ventas al exterior aumentó en un 22.19% a 5,58 mil millones de euros. Como resultado, dos tercios de las ganancias de la industria en la región cubierta por la Cámara de Comercio e Industria de Leipzig fue contabilizado por la misma ciudad. La facturación total de las 130 empresas de construcción en el distrito de Leipzig permaneció aproximadamente igual al nivel del año anterior, llegando a 1.138 mil millones de euros. Los ingresos totales de las 40 empresas de construcción con sede en Leipzig también se mantuvieron constantes en 407 millones de euros. El sector tuvo una facturación de 405 millones de euros, mientras que el sector de comercio tuvo una facturación de 3.058 millones de euros. Finalmente, la banca y seguros obtuvieron en el 2015, 127.787 millones de euros (Business Development, 2016).

En Leipzig, la diversidad de la población en los negocios no es significativa, puesto que, de los 579.000 residentes, hay 501.971 sin antecedentes de inmigración, mientras que solo hay 51.861 extranjeros y 25.698 residentes con antecedentes de inmigración durante el pasado 2016. En otras ciudades como Berlín con 3.5 millones de habitantes, más del 30% de la población tiene antecedentes de inmigración y aproximadamente el 15% son extranjeros (Business Development, 2016).

Para los propósitos de este estudio, es importante aclarar que existe la necesidad de mejores condiciones de trabajo; la tabla 4 enseña los casos que se han llevado a los tribunales laborales en Alemania y sus razones para el año 2013.



**Tabla 4.** Casos presentados ante el tribunal laboral

<b>Razón</b>	<b>Casos recibidos</b>	<b>Casos terminados</b>	<b>Casos pendientes</b>
Terminación de contratos de trabajo (por despido, empleo a plazo fijo; sin despidos tras traspasos de empresas)	877	679	598
Acuerdos colectivos y su interpretación	369	307	374
Pago por trabajo realizado	350	408	196
Pensión de empresa y jubilación parcial	223	354	200
Constitución de obras y representación de los empleados	123	203	104
Otro	742	699	439

**Fuente:** (Federal Labour Court, 2014, p. 31).

## **Capítulo 3.**

---

# **Ruta metodológica**

### **3.1. Descripción del enfoque de investigación**

Este estudio se realizó bajo el razonamiento abductivo, porque comienza con la observación de piezas incompletas que necesitan ser reorganizadas, y puestas en un contexto para ser llevadas al enfoque práctico. En este caso, la RSCI es un concepto ya conocido, sin embargo, la observación empírica y la lectura es muy incompleta. Por lo tanto, el concepto de amor intrínseco se incluirá para ser un elemento importante que contribuye a complementar y mejorar la forma en que se practica la RSCI y, también, que sirva como desarrollo de un nuevo modelo estándar para las prácticas de RSCI en las organizaciones.

El estudio es exploratorio cuantitativo, en el que se explora la existencia y la magnitud de un fenómeno, los principios del amor intrínseco que ya son o no son considerados o incluidos en el comportamiento



organizacional, y que según este estudio se traducirá en las prácticas de RSCI. Para explorar los principios, se utilizarán preguntas abiertas y cerradas que permitan la identificación.

### **3.2. Diseño de la muestra**

Para el propósito de este estudio, se utilizó el modelo discrecional no probabilístico para seleccionar la muestra a la cual fue aplicado el instrumento; fue discrecional, porque al seleccionar la muestra, el investigador debe considerar algunas condiciones particulares que pueden mejorar la calidad de la respuesta o simplemente facilitar la obtención de una respuesta, o al menos obtener información valiosa que eventualmente conduce a una respuesta. Se requirió un gran esfuerzo y competencia por parte del grupo investigador para obtener información, debido a que la mayoría de las empresas y empleados no estaban dispuestos a dar cualquier tipo de información cuando se dijo que la investigación se adelantaría en materia de RSC. Esa es la razón por la cual la cantidad de empresas que finalmente dieron alguna información o completaron el cuestionario, fue mucho más bajo de lo esperado.

### **3.3. Población y muestra**

La población de la que se tomó la muestra es el grupo de servicios que operan las Pyme de Alemania porque, según los datos presentados en el capítulo anterior, son la columna vertebral de la economía y emplean a la mayoría de la población.

La muestra fue tomada de las 12.000 Pyme de servicios de la ciudad de Leipzig, dado que esta ciudad es, según algunos informes científicos y oficiales, una de las mejores ciudades de Alemania



para el desarrollo de las Pyme. El gobierno está promoviendo varias condiciones para hacer que el entorno empresarial de la ciudad sea más conveniente para las Pyme, en razón a que son grupos importantes para Alemania. Las empresas del sector servicios que operan en Leipzig son, salud, transporte y logística, y medios y creatividad, entre los más representativos.

### 3.4. Recolección de datos

Al comienzo del estudio estaba previsto visitar 60 empresas y obtener una información general; sin embargo, el cuestionario se logró administrar a solo a 27 empresas y un poco de información alcanzó a ser tomada de otras cuatro compañías. Desafortunadamente, no fue posible obtener los cuestionarios de estos, pero tal vez ayudará a apoyar los resultados al final del estudio.

Se visitaron otras cinco empresas, pero los empleados rechazaron dar cualquier tipo de información, y no permitieron participar en el estudio tan pronto se enteraron que se trataba sobre la Responsabilidad Social Corporativa; este hecho, podría llevar a la conclusión de este estudio, que ellos no están interesados en la RSC o están teniendo problemas para implementar diferentes estrategias de RSC.

Algunos de los cuestionarios fueron diligenciados por algunos empleados de la empresa en lugares fuera de ella; estos cuestionarios se cumplimentaron en la calle o por coincidencias dadas en los eventos sociales; sin embargo, se comprobó que la empresa realmente existía y luego se realizó un trabajo de observación. Se organizaron visitas a las empresas cada día y se intentó obtener información desde la observación, acerca de los patrones de comportamiento de los empleados y supervisores. El modelo de muestreo no es probabilístico puesto

que, se trata principalmente de una investigación de exploración cuantitativa no concluyente. Por lo tanto, el resultado es sobre cómo es el comportamiento organizacional, que puede ser probado y relacionado en otro estudio sobre cuán exitosos son los principios del amor intrínseco en las prácticas de RSCI.

En la tabla 5, se muestra una lista resumida de las empresas o sectores que fueron visitadas. Los nombres de las compañías no fueron autorizados para ser mencionados en este estudio.

**Tabla 5.** Resumen de sector y empresas

<b>Área de mercado</b>	<b>Detalles sobre cómo se obtuvo la información</b>
<b>Servicios médicos (de salud)</b>	Cuestionario respondido por 8 empleados de 2 empresas. Visita y observación realizada.
<b>Turismo</b>	Respondido por 11 empleados de 2 empresas. Visita y observación realizada.
<b>Limpieza</b>	Cuestionario respondido por 12 empleados de 3 empresas. Todos ellos fueron realizados fuera de la compañía; la visita no fue posible.
<b>Servicios deportivos</b>	Cuestionario respondido por 9 empleados de 3 empresas. Visita y observación realizada.
<b>Admón. de edificios</b>	Cuestionario respondido por 7 empleados de 2 empresas. Los cuestionarios se realizaron fuera de la empresa. La visita no fue autorizada.
<b>Servicios de construcción</b>	Cuestionario respondido por 4 empleados de una empresa. Visita no autorizada
<b>Servicios de atención</b>	Cuestionario respondido por 25 empleados de 4 empresas. Visita y observación realizada en dos empresas. Los cuestionarios fueron administrados fuera de la empresa.
<b>Transporte</b>	Cuestionario respondido por 13 empleados de 3 empresas. La visita no fue posible
<b>Servicios de alquiler</b>	Cuestionario respondido por 17 empleados de 2 empresas. Se realizaron trabajos de visita y observación.
<b>Educación</b>	Cuestionario respondido por 10 empleados de 2 empresas. Se realizó visita y observación.





Área de mercado	Detalles sobre cómo se obtuvo la información
Hotel	Cuestionario respondido por 4 empleados de la empresa. La visita no fue posible.
Servicios sociales (eventos administrativos)	Cuestionario respondido por 5 empleados. Visita y observación realizada.
Consultoría	Cuestionario respondido por 4 empleados de una empresa. Visita y observación realizada.

**Fuente:** Elaboración propia.

Otras cuatro empresas (dos de ellas pertenecientes a los servicios educativos, una de ellas al transporte y una de ellas al sector hotelero) fueron visitadas y observadas, pero desafortunadamente allí no hubo oportunidad de obtener respuestas derivadas de la aplicación de los cuestionarios.

### 3.5. Instrumento

Los datos se recopilaron mediante un cuestionario que se aplicó al menos a un empleado de cada empresa de servicios a la que se logró llegar. El cuestionario fue dirigido en inglés y alemán dependiendo en el idioma preferido por el empleado (solo se diseñaron tres cuestionarios en inglés). El cuestionario establece algunas situaciones hipotéticas que conducirán a posibles reacciones desde un lado del empleado o el superior, en el cual se reflejarán los diferentes principios descritos del amor intrínseco y permitiera explorar si hay cierto nivel de estos principios inmersos.

Las preguntas y reacciones fueron diseñadas con base al modelo de escala Likert; estas son instrumentos psicométricos en las que el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una declaración, artículo o reactivo, que se realiza por medio de una escala



ordenada y unidimensional (Hernández *et al.*, 2014). Estos instrumentos suelen ser reconocidos entre los más utilizados para la medición en las ciencias sociales (Matas, 2018; Cañadas y Sánchez-Bruno, 1998). Este tipo de escala surgió en 1932, cuando Rensis Likert publicó un informe explicando cómo usar un tipo de instrumento para medición de actitudes (Likert, 1932).

Originalmente, este tipo de instrumento consiste en una colección de ítems acompañado por una escala de calificación ordinal. Esta escala incluía puntos a izquierda y derecha, originalmente de desacuerdo y acuerdo, con opciones de respuesta numérica de 1 a 5. Las escalas de las alternativas aparecen horizontalmente, espaciadas uniformemente, al lado del elemento e incluyendo etiquetas numéricas.

Para esta investigación, se plantearon diferentes situaciones supuestas, en las que se pretende reconocer la opinión, en referencia a lo que vive una persona en su contexto laboral. Esto, con el objetivo de medir los aspectos del amor intrínseco dentro de las prácticas RSCI de una empresa.

Para lograrlo, se consideraron los siguientes elementos a partir de la escala Likert:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Al establecer esta escala Likert, las personas lograron expresar su experiencia sobre su frecuencia de ocurrencia dentro de su empresa; entonces:

- Totalmente de acuerdo = establece que esta situación seguramente sucederá u ocurrirá



- De acuerdo = establece que estas situaciones ocurren u ocurrirán
- En desacuerdo = afirma que esta situación no ocurre
- Totalmente en desacuerdo = afirma que seguramente esta situación no sucede ni ocurrirá

### 3.6. Análisis de datos

Para cumplir con los objetivos de este estudio, se utilizó la estadística descriptiva para la obtención de los resultados; a través de esta, cada principio será evaluado para conocer si se incluye o no como una práctica en las empresas encuestadas. Con ello, es suficiente para responder al objetivo principal. Además, algunas tablas cruzadas se utilizarán como herramienta para mostrar si los encuestados que mostraron resultados positivos en practicar un principio, mostraría una práctica negativa en otro principio, o viceversa; este proceso permitirá establecer conclusiones con óptimo fundamento.



## Capítulo 4.

---

# Resultados

Los principios del amor intrínseco en este estudio se analizan en el marco de situaciones hipotéticas y de posibles reacciones a la situación que determinan la inferencia sobre si hay cierto nivel de principio inmerso. A partir de ello, después de verificar la confiabilidad de los datos, a continuación se presentan los diferentes tipos de análisis descriptivos.

### 4.1. Paciencia

Para identificar el principio de paciencia en el entorno interno de las empresas, el encuestado recibió una situación hipotética, y él/ella debería identificar qué reacciones podrían ocurrir. La situación dada es:

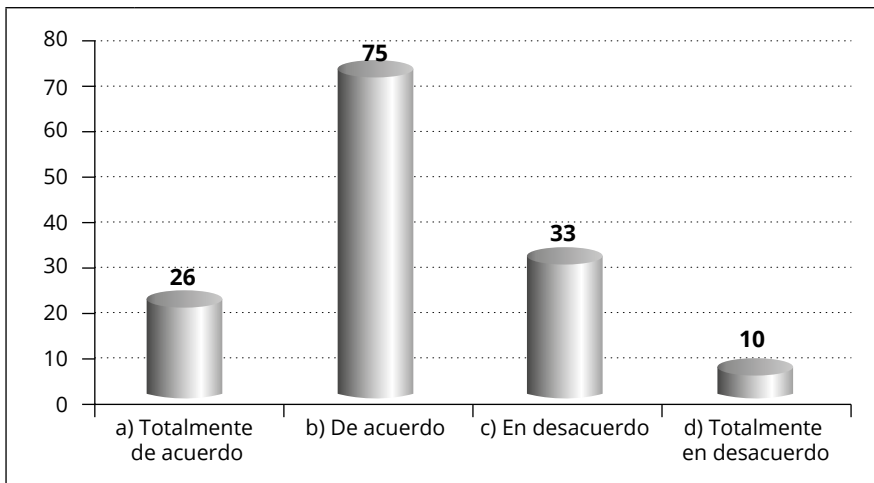
*He olvidado preparar el informe para la reunión semanal, es completamente posible reorganizar la reunión para el siguiente día, pero eso afectaría los horarios de las otras personas, así que ...*

Las siguientes reacciones hipotéticas se centraron en analizar el principio “paciencia”:

- *La reunión se maneja sin que el informe no sea tan productivo, me siento incómodo.*

Se esperaba que en el caso del principio de paciencia estuviera presente dentro de las prácticas de RSCI; sin embargo, los encuestados respondieron que estarían en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. La gráfica 4 muestra que el 52% de los encuestados (75 en total) están de acuerdo con el hecho de que sus superiores no mostrarían paciencia en una situación en la que no se cumple un plazo, lo que también indica que el encuestado se sentiría incómodo con la decisión de no posponer una reunión incluso cuando sea absolutamente posible; mientras que el 18% (33) de los encuestados estarían realmente seguros de que sus superiores no mostrarían paciencia si ocurre la situación dada. Lo anterior, deja claro que la paciencia no está presente dentro de las prácticas de RSCI.

**Gráfica 4.** Paciencia del superior hacia el empleado

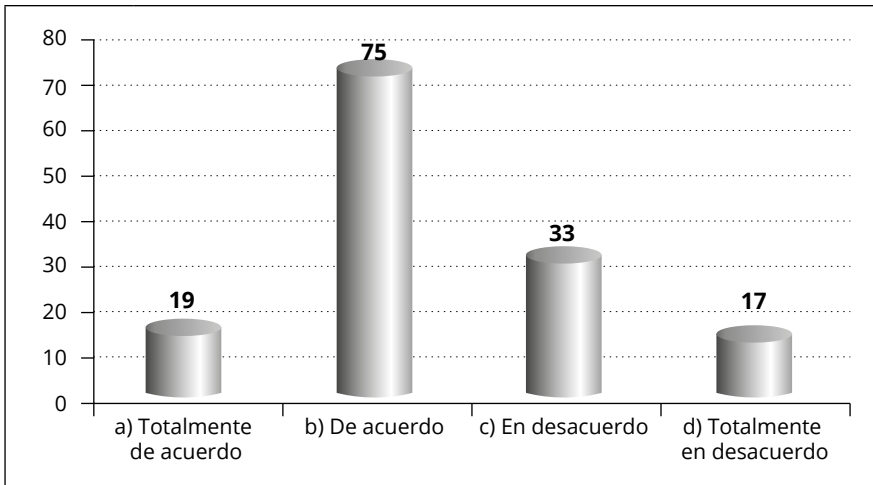


**Fuente:** Elaboración propia.

- *Mi jefe está enojado y lo demuestra para que todos lo vean, reflejando impaciencia en su conducta. Sin embargo, dos horas después, él ya no está enojado.*

Para identificar si la paciencia derivada de un enojo es una característica del liderazgo, se supone que los encuestados debían estar de acuerdo o totalmente en desacuerdo con el hecho de que sus jefes mostraran su enojo de una manera que los empleados consiguieran verlo. La gráfica 5 muestra que el 52% (75) de los encuestados está de acuerdo con el hecho de que sus jefes estarían físicamente enojados; el 13% (19) podría estar seguro que lo estarían. Esto indica claramente que estar enojado para que todos lo vean no es una conducta propia del liderazgo; por tanto, la paciencia tampoco lo es.

**Gráfica 5.** Paciencia como característica del liderazgo I

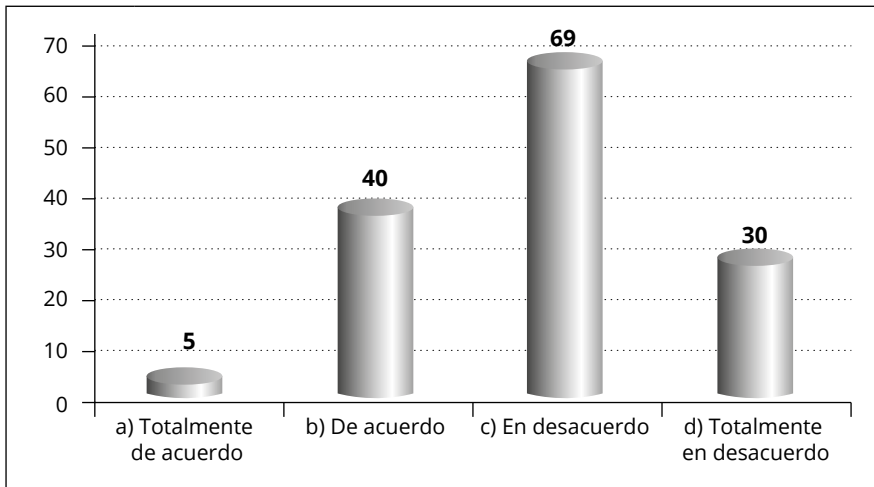


**Fuente:** Elaboración propia.

- *Mi jefe no está físicamente enojado, pero todos y yo sabemos que en el fondo está muy impaciente, pero la situación para él probablemente estará mejor al día siguiente.*

Dado que la actitud es un tema subjetivo, el propósito principal de esta pregunta consiste en descubrir si hay una paciencia falsa o superficial que, sin embargo, al final se evaluará como no presente, ya que causa los mismos efectos negativos. El encuestado tenía la intención de estar de acuerdo o muy de acuerdo, por el hecho de conocer los estados comportamentales de sus jefes, especialmente cuando se presenta en ellos el enojo. No obstante, el 48% (69) de los encuestados no está de acuerdo y el 21% (30) está totalmente en desacuerdo con este hecho.

**Gráfica 6.** Paciencia como característica del liderazgo II



**Fuente:** Elaboración propia.

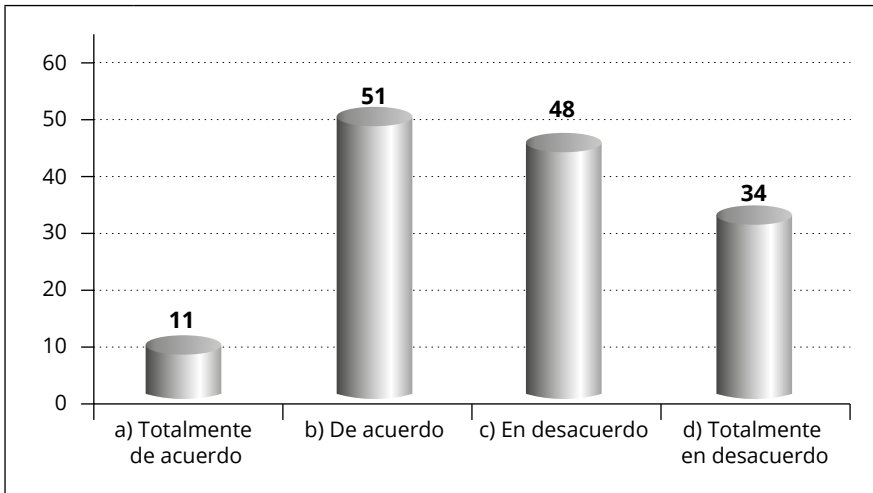
- *Mi jefe me pregunta qué problema tengo para no preparar el informe, y dice que no hay problema reprogramarlo para el día siguiente.*

Esta reacción pretende mostrar una actitud completa de paciencia desde el lado superior hacia el empleado, donde el superior no solo permitiría reprogramar la reunión, sino que también se preocuparía por el empleado y las razones para no preparar el informe. Los resultados de esta reacción mostraron una diferencia contrastada, en razón a



que el 35% (51 encuestados), opinan que sus jefes guardan una actitud paciente, frente a permitir la entrega de los informes para otro día, mientras el 33% (48), manifiesta lo contrario.

**Gráfica 7.** Paciencia como característica del liderazgo III



**Fuente:** Elaboración propia.

## 4.2. Amabilidad

Con el fin de identificar el grado de amabilidad en el entorno interno de las empresas, que podría ser entre el jefe y empleado o dentro de los empleados, el encuestado recibió una situación hipotética y él/ella debe identificar qué reacciones pueden ocurrir. La situación dada es:

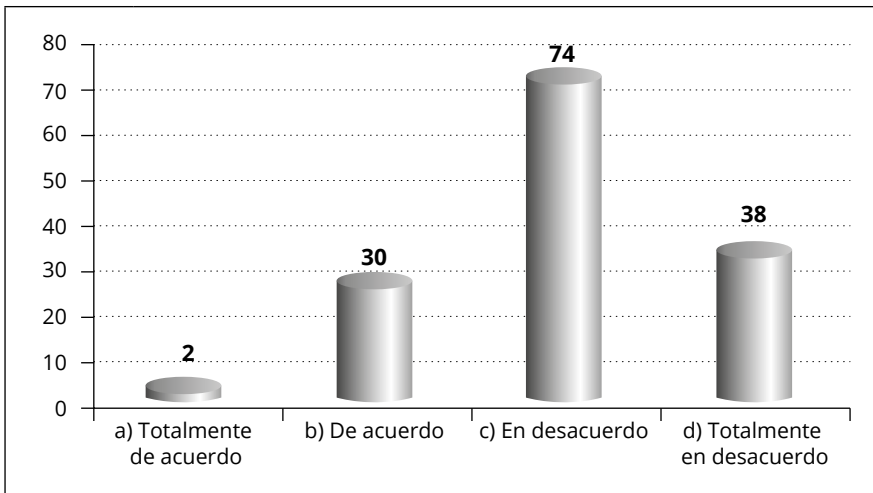
*Mi automóvil / bicicleta se dañó y el transporte público no es una opción, estoy seguro que mis colegas o mi jefe me ayudarán:*

Las siguientes reacciones hipotéticas se centraron en analizar el esquema “amabilidad”:

- *Recogerme para llevarme al trabajo.*

Solo el 1% (2 encuestados), estaría seguro de que alguno de sus colegas sería tan amable de recogerlo para llevarlo al trabajo. El 51% (74) de los encuestados piensa que ninguno de sus colegas sería tan amable de ofrecerse para llevarlo al trabajo. El 21% (30) de los encuestados estaría de acuerdo en que cualquiera de sus colegas sería tan amable de ofrecerle llevarlo al trabajo, y el 27% (38) está seguro de que ninguno de ellos lo haría. Esto permite concluir que la amabilidad está incluida como práctica de RSCI en las empresas encuestadas, pero no es percibida por la totalidad de sus colaboradores.

**Gráfica 8.** Ayudando a otros si lo necesitan



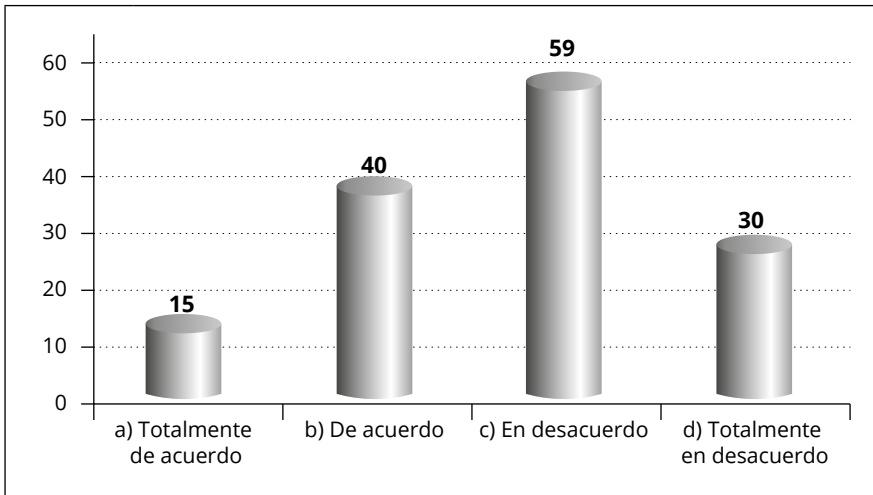
**Fuente:** Elaboración propia.

- *Cubriendo mi tiempo si llego tarde al trabajo.*

La reacción tenía la intención de ver si se daba un caso determinado en que el equipo sería amable de ayudar a uno de sus miembros, cubriendo algún trabajo hasta que él / ella pueda encargarse del mismo. El resultado muestra que el 41% (59) de los encuestados piensan que

sus colegas no les cubrirán un tiempo si llegaran tarde al trabajo, mientras que el 28% (40) de los encuestados están seguros de que sus colegas lo harían. Lo anterior, claramente enseña que la organización interna presenta una muestra de amabilidad polarizada, denotando una práctica de RSCI fraccionada, a la que no han sido receptivos la totalidad.

**Gráfica 9.** Bondad y organización interna



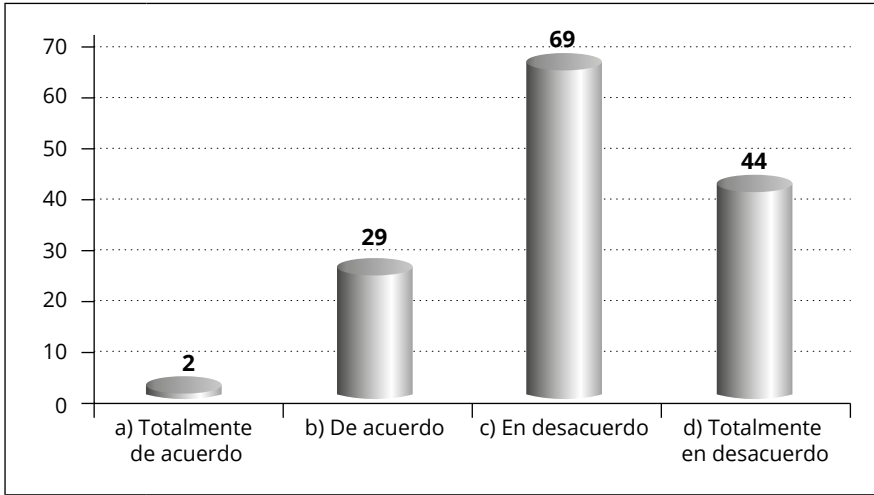
**Fuente:** Elaboración propia.

Las siguientes reacciones también responderían al esquema “amabilidad”:

- *Prestarme su auto / bicicleta*

El objetivo de esta reacción era conocer si los encuestados piensan que los compañeros de trabajo o los superiores los ayudarían con prestarles el automóvil o la bicicleta para llegar a su trabajo. Casi el 80% (69+44) de los encuestados piensan que no serían ayudados por sus compañeros de trabajo o superiores de esta manera; por lo tanto, se puede inferir que no hay amabilidad.

**Gráfica 10.** Amabilidad de los compañeros de trabajo



**Fuente:** Elaboración propia.

Otra situación dada a partir de la cual se puede obtener un resultado sobre la amabilidad es la siguiente:

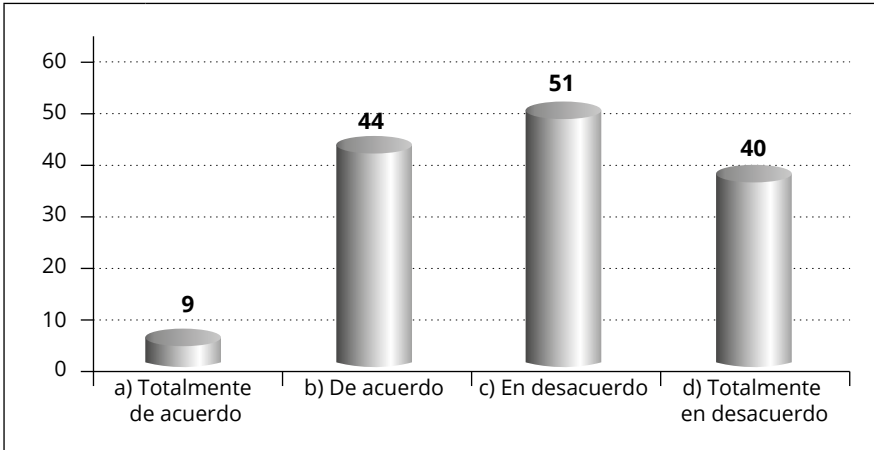
*Hoy mi hija tiene una presentación importante de baile en la escuela, pero se llevará a cabo en mis horas de trabajo, entonces...*

La siguiente reacción hipotética también se centró en analizar el esquema “amabilidad”:

- *Mi jefe acepta gratamente que me tome un tiempo para asistir.*

Cuando un empleado necesita un tiempo libre durante las horas normales de trabajo, puede convertirse en un evento relevante, dependiendo de, si el jefe está de acuerdo o en desacuerdo. Una de estas reacciones se evalúa en este estudio, ya que representa que la amabilidad existe y la otra que la amabilidad no existe. Los resultados muestran que el 63% (51+40) de los encuestados piensan que sus jefes no serían amables para darles tiempo para atender asuntos familiares.

**Gráfica 11.** Amabilidad del superior hacia el empleado



**Fuente:** Elaboración propia.

### 4.3. No envidiar

Para encontrar si hay rastros internos del esquema de la envidia (como se describió anteriormente), la situación hipotética fue:

*Olvidé preparar el informe para la reunión semanal, es completamente posible reorganizar la reunión para el día siguiente, pero eso afectaría los horarios de las otras personas, así que...*

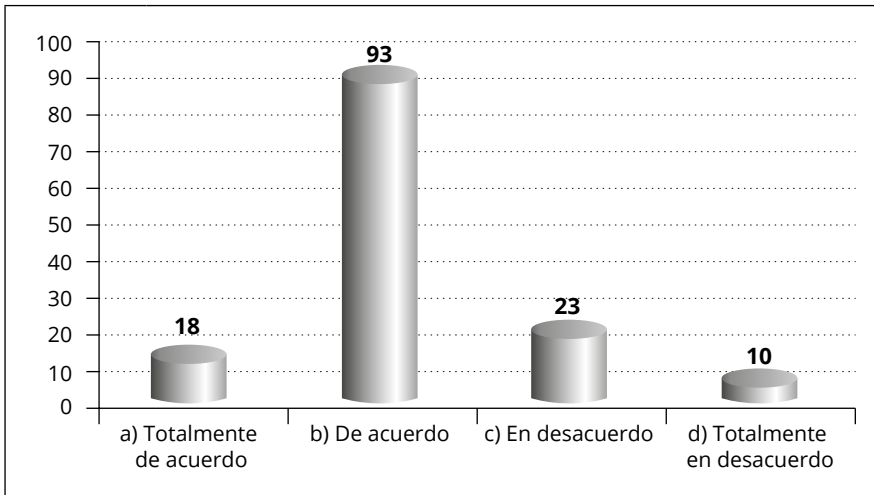
La reacción que se pretende mostrar si los empleados o superiores no se envidian entre sí, es:

- *Cinco de mis diez colegas se acercan a mí para contarme sobre los problemas que tendrán si cambian de horarios.*

La envidia como una actitud subjetiva está destinada a medirse con una situación donde los horarios del equipo se ven afectados por el beneficio de un miembro; esto podría provocar una sensación de

envidia por parte de otros que necesitan adaptar su programación para beneficiar a un miembro que obtuvo un beneficio. El 77% (93+18) de los encuestados piensan que esta reacción tipificada como envidia estaría presente, lo que permite concluir que la envidia es una actitud presente en las prácticas de RSCI en las Pyme de servicios en Leipzig.

**Gráfica 12.** Envidia o no, éxito de otros



**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.4. No alardear; no ser pretencioso

Averiguar si internamente hay un ambiente con falta de humildad y la gente encuentra de que alardear y con una actitud orgullosa de las relaciones dentro de las empresas, es de alguna manera complicada para identificarlo con solo un cuestionario. Sin embargo, se dio una situación en la que los encuestados deberían elegir entre tres reacciones diferentes, y a partir de estas respuestas se analizaron los resultados para llegar a una conclusión sobre este concepto. La situación hipotética es:

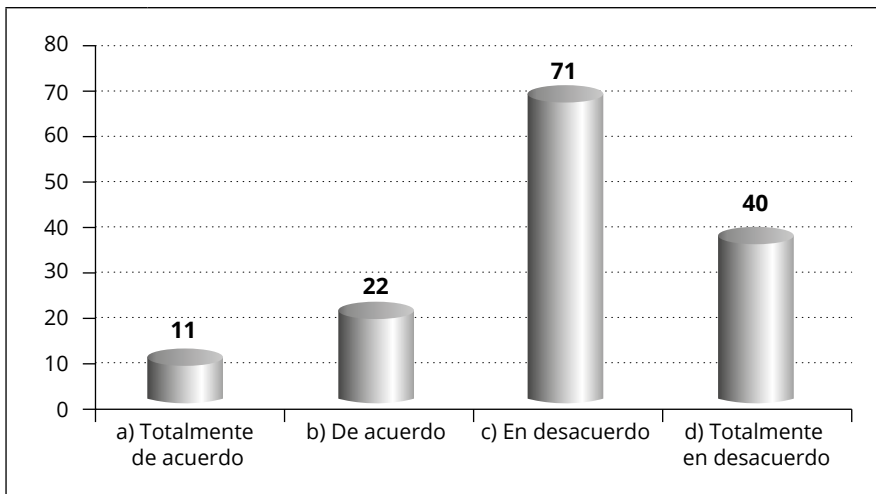
| *La empresa ha logrado exitosamente un objetivo con mucho esfuerzo.*

Los resultados se obtuvieron de tres posibles reacciones:

- *Siento que fue principalmente el esfuerzo de mi jefe, por lo tanto, esto será el éxito de él.*

Una actitud jactanciosa o excesivamente orgullosa desde el nivel superior puede causar que los empleados sientan que cada objetivo alcanzado pertenece a la gerencia, haciéndolos sentir como no contribuyentes del éxito de la empresa. El 77% (71+40) de los encuestados está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación, lo que significa que no sienten que sus superiores se jactarían o presumirían del esfuerzo sin contar con ellos; se puede decir que sienten que son parte de la compañía también cuando tienen que celebrar los logros. Por lo tanto, no jactarse / no ser presumido está inmerso en las prácticas de RSCI.

**Gráfica 13.** Todos participan en el éxito, no solo la gerencia I

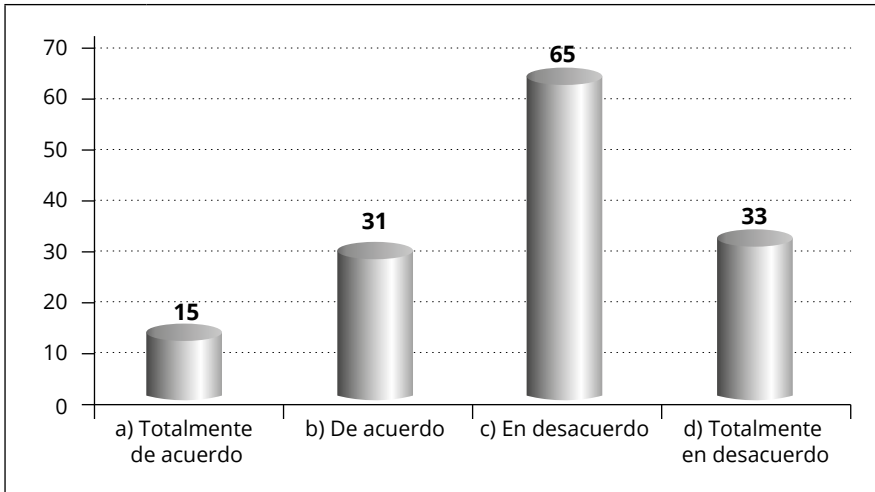


**Fuente:** Elaboración propia.

- *Me siento orgulloso de haber contribuido de manera esencial a ese logro.*

Para analizar este apartado, es necesario aclarar que se cotejará la intención que presentan los encuestados por mostrar hacia qué reacción se alinean sus respuestas (de acuerdo o en desacuerdo). En esta pregunta, el 68 % (65+33) de los encuestados piensan que no se sentirían orgullosos por ser contribuyentes esenciales en los logros de la organización. Por lo tanto, no se jactan o no son pretensiosos, lo cual está relacionado con las prácticas de RSCI.

**Gráfica 14.** Todos participan en el éxito, no solo la gerencia II



**Fuente:** Elaboración propia.

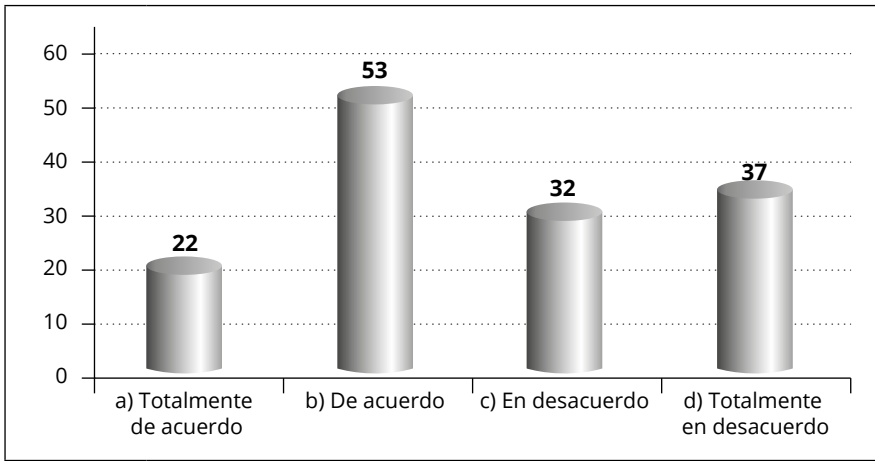
- *Me siento orgulloso de haber contribuido de manera importante a ese logro que no podría haberse alcanzado sin los miembros del equipo.*

Para analizar esta reacción, es ineludible precisar que debe ser tomada en cuenta hacia qué posición (de acuerdo o en desacuerdo) se dirige la respuesta del personal encuestado. El 52 % (53+22) de los encuestados piensan que se sentirían orgullosos de haber sido parte importante de un logro, pero reconocen que no podría haberse



alcanzado sin los miembros del equipo. Infortunadamente, de esta reacción no se puede inferir nada claro, porque no hay diferencia significativa entre las respuestas.

**Gráfica 15.** Todos participan en el éxito, no solo la gerencia III



**Fuente:** Elaboración propia.

## 4.5. No ser grosero

Para indagar sobre la particularidad “no ser grosero”, los encuestados recibieron las siguientes situaciones:

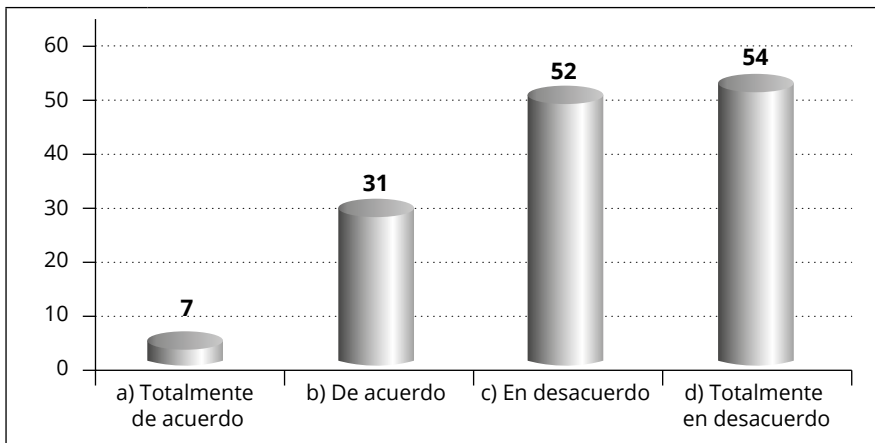
*Olvidé llamar a un cliente al que tenía que llamar, luego él llama a la compañía absolutamente molesto para pedirle una explicación a mi jefe, así que...*

Las reacciones que pretenden mostrar un resultado son las siguientes:

- *Mi jefe le dice al cliente que soy un nuevo empleado y que todavía no estoy haciendo un buen trabajo, lo cual no es cierto; de esta forma, él se encargará del proceso.*

De esta reacción se pretende ver si un superior tendría una actitud grosera hacia el empleado, como resultado de una situación confusa. El 73% (52+54) de los encuestados piensan que sus superiores no serían groseros en términos de maltrato, lo que significa que no los haría sentir mal. Entonces, a partir de esto, se puede inferir que “no ser grosero” desde un superior está inmerso en las prácticas de RSCI.

**Gráfica 16.** No ser grosero de superior a empleado



**Fuente:** Elaboración propia.

## 4.6. No ser egoísta

Para averiguar si hay comportamientos sobre “no ser egoísta”, la situación fue:

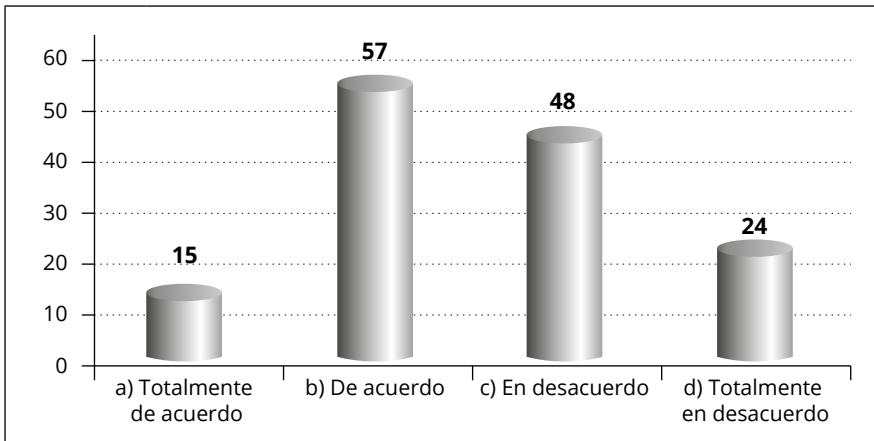
*Hoy mi hija tiene una presentación importante de baile en la escuela, pero se llevará a cabo en mis horas de trabajo, entonces...*

La reacción que se analizó es la siguiente:

- *Dos de mis colegas se ofrecen para intercambiar horas de trabajo conmigo para que yo pueda asistir.*

A partir de esta reacción, se pretende inferir si los compañeros de trabajo aceptarían dar al otro alguna prioridad, ya que se supone que es algo que no sucede con mucha frecuencia; eso significa, que aceptarían intercambiar horas para que la persona comparta con miembros de su núcleo familiar, en diferentes horarios de trabajo. Los resultados muestran que el 50% (57+15) de los encuestados piensan que sus compañeros de trabajo no lo harían, mientras que el otro 50% (48+24) de los encuestados piensan que sí. Esto permite colegir, que deben tener lugar algunos cambios en la situación actual de los servicios que las Pyme en materia de RSCI practican, para que todos los compañeros de trabajo ejerciten la solidaridad y el compañerismo.

**Gráfica 17.** Otorgar prioridad a otros en algún momento



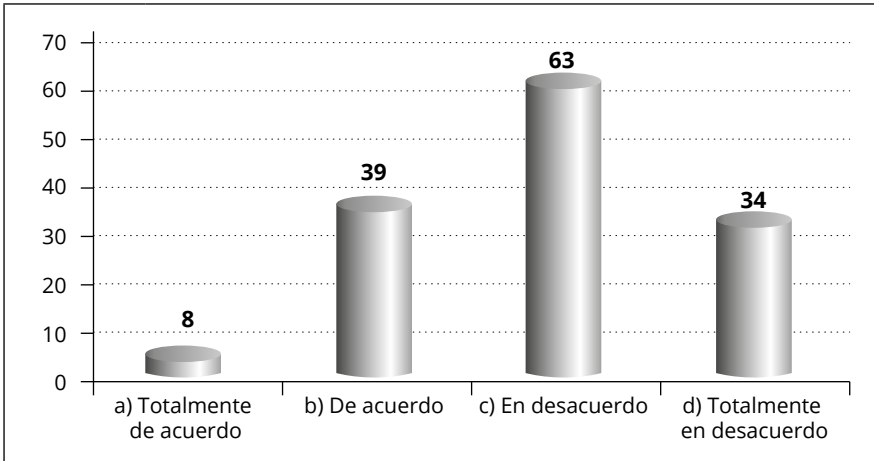
**Fuente:** Elaboración propia.

- *Mi jefe acepta que me tome un tiempo para asistir a mis asuntos personales, pero dice: “está bien, sin embargo, recuerda que esto no puede suceder muy a menudo, ¿ok?”*

Desde el lado del superior hacia el empleado, este no debe buscarse su propio bien, sino, que él debe ser consciente de trabajar confiando en que el empleado no debe renunciar a sus asuntos personales. Casi el 70% (63+34) respondieron no estar de acuerdo con el hecho de que

sus superiores actuarían de esta manera, lo que permite concluir que las prácticas de RSCI no involucran la búsqueda de su propio bien, por parte del empleador.

**Gráfica 18.** No ser egoísta (del superior hacia el empleado)



**Fuente:** Elaboración propia.

## 4.7. No es fácil enojarse sin guardar rencores

Para buscar un resultado sobre si las personas dentro de las empresas se enojarían fácilmente o no, mantener o no un rencor, definitivamente necesitaría más tiempo que un cuestionario, ya que es un concepto amplio muy subjetivo. Sin embargo, en este caso, se compararán dos reacciones para descubrir si, desde el lado superior, las consecuencias de una situación difícil pueden trascender al día siguiente o se superarán en pocos minutos/horas.

Las reacciones son las siguientes:

- *Mi jefe está físicamente enojado para que todos lo vean, sin embargo, dos horas después, ya no está enojado.*

- *Mi jefe no está enojado físicamente, pero yo y todos sabemos que en el fondo está a punto de explotar y que la situación es tan mala para él, que probablemente estará mejor al día siguiente.*

Como ya se descubrió en el análisis de otros aspectos, está claro que de alguna manera el lado superior no logra enojarse, ni enojarse fácilmente, es por eso que esta reacción, solo está enfocada si hay tendencia a mantener o no rencores. Por lo tanto, el resultado muestra que 61 encuestados están de acuerdo en que sus superiores se enojarían, pero en pocas horas todo se supera; y no están de acuerdo con el hecho de que se mantendrían equivocados hasta el próximo día. Esto permite concluir que no se mantienen rencores.

## 4.8. Regocíjate con la verdad, no con la mentira

En este punto, se pretendía averiguar si los empleados mienten fácilmente para resolver situaciones en sus trabajos.

La situación declarada es la siguiente:

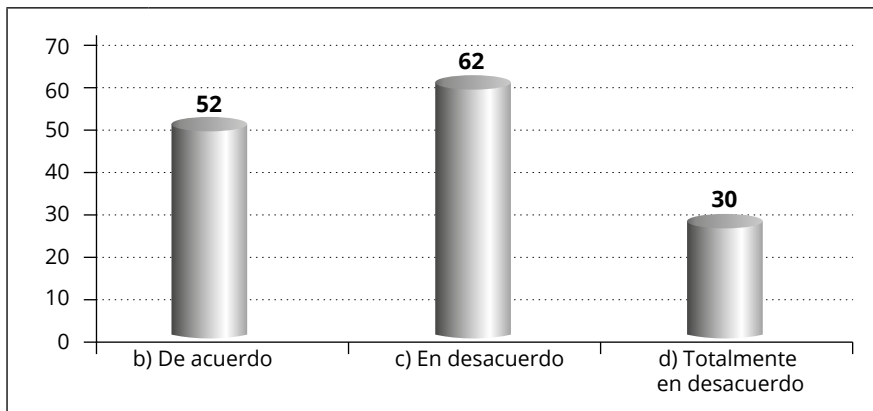
*Olvidé llamar a un cliente al que tenía que llamar, luego él llama a la compañía absolutamente molesto y le pide una explicación a mi jefe, así que...*

Las reacciones que muestran un resultado en relación al regocijo con la verdad más no con la mentira, son las siguientes:

- *Le diré a mi jefe que tuve un inconveniente, que en realidad no tuve, pero que no fallaré al día siguiente.*

Esta reacción tenía la intención de mostrar si en una situación dada, donde sería más conveniente para la persona mentir que decir la verdad, para evitar tener una discusión con el superior; el empleado elegiría mentir o decir la verdad. El 64% (62+30) respondieron están de acuerdo en que no mentirían, por lo tanto, se alegrarían con la verdad, no con la mentira.

**Gráfica 19.** Elegir entre mentir y decir la verdad

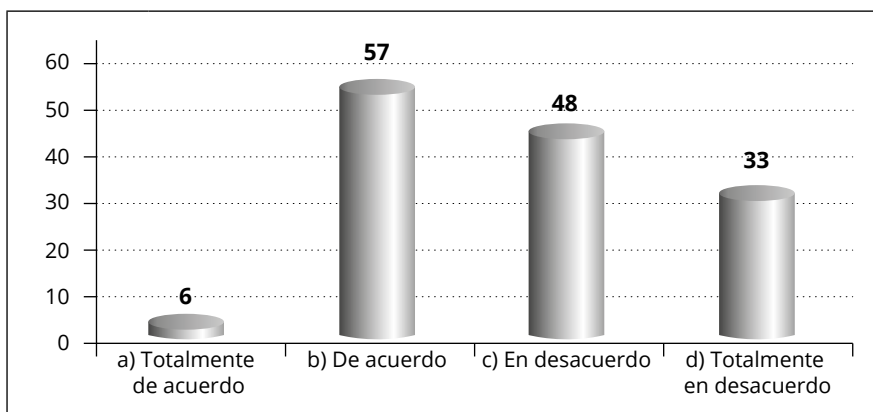


**Fuente:** Elaboración propia.

- *Le diré a mi jefe que olvidé el informe pero que no fracasaré al día siguiente.*

Esta es la reacción que mostraría la manera simple de decir la verdad. El 43% (57+6) de los encuestados diría la verdad y el otro 57% (48+33) no lo haría. Esta reacción, infortunadamente, no permite llegar a ninguna conclusión significativa.

**Gráfica 20.** Decir la verdad

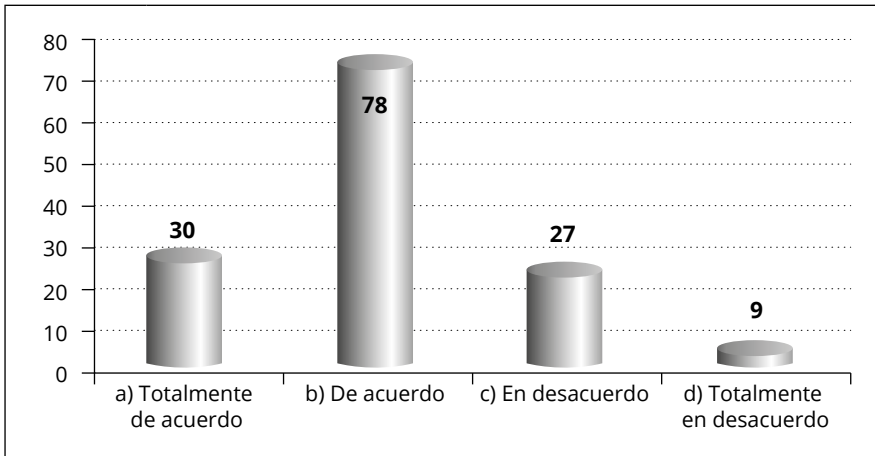


**Fuente:** Elaboración propia.

- *Le digo a mi jefe que olvidé llamar y lo resolveré de inmediato haciendo mi mejor esfuerzo para subsanar la situación con el cliente disculpándome por mi error.*

Esta reacción refleja el principio de alegrarse con la verdad, no con la mentira, en el punto en que la persona estaría de acuerdo o en desacuerdo con decir solo la verdad, y hacer de ella la mejor manera de proceder. El 75% (78+30) de los encuestados está de acuerdo con el hecho de que no mentirían y se ofrecerían a resolver la situación con el mejor esfuerzo. De esto se podría concluir que este principio está de hecho inmerso en las prácticas de la RSCI.

**Gráfica 21.** Tener la mejor actitud ante un error diciendo la verdad

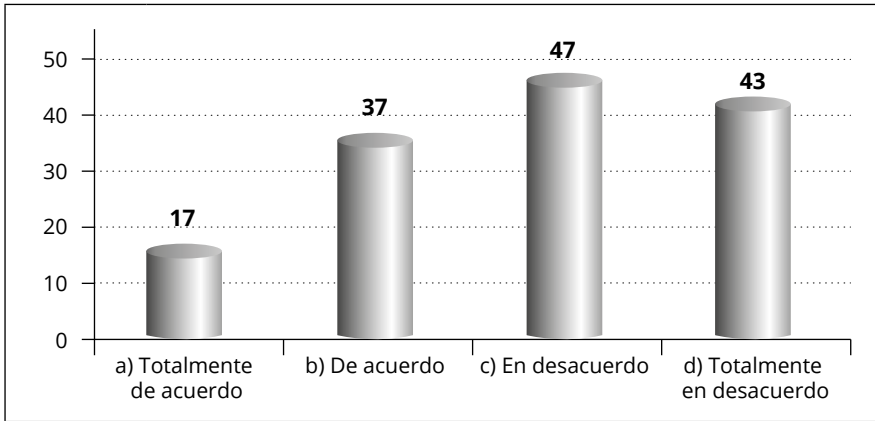


**Fuente:** Elaboración propia.

- *Le digo a mi jefe que lo llamé para evitar más problemas, y trato de resolverlo con el cliente.*

En esta reacción, el 62% (47+43) de los encuestados no están de acuerdo con mentir. Esto permite confirmar que el regocijo con la verdad, no con la mentira, está inmerso en las prácticas de RSCI.

**Gráfica 22.** Miente para evitar discusiones y hace un esfuerzo para obtener un buen resultado



**Fuente:** Elaboración propia.

## 4.9. Protección y confianza

Para evaluar este ítem, la situación es la siguiente:

*Se olvidó preparar el informe para la reunión semanal, es completamente posible reorganizar la reunión para el día siguiente, pero eso afectaría los horarios de las otras personas, por lo que...*

La reacción que pretende mostrar un resultado entre los empleados es la siguiente:

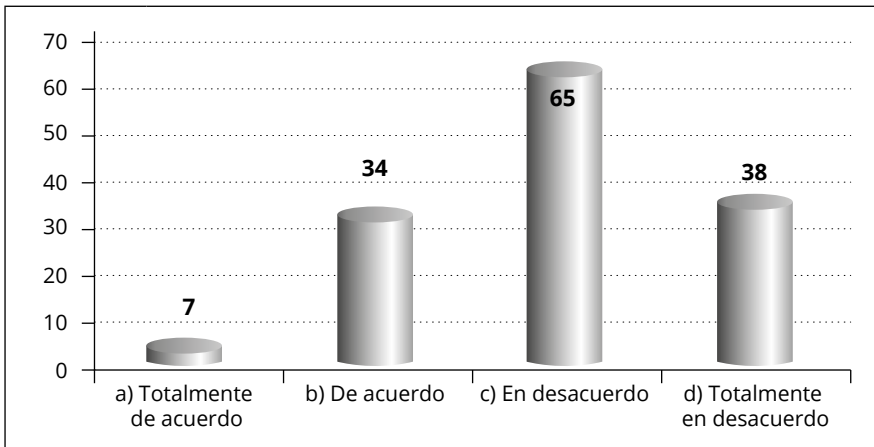
- *Cinco de mis diez colegas se acercan a mí para informarme que están dispuestos a ayudarme en caso de que lo necesite para completar el informe.*

Esta reacción mostraría la actitud de protección y confianza de los compañeros de trabajo que se ofrecerán para ayudar con el informe, sin importar si tuvieron que reprogramar algunas cosas; ellos protegen,



confían, esperan y brindan otra oportunidad al colega, y ofrecen su ayuda para superar el error. Algo más del 70% (65+38) de los que respondieron, estarían en desacuerdo con el hecho de que recibirían ayuda voluntaria de los compañeros de trabajo en caso de que hayan cometido un error, y que requieran el esfuerzo del equipo para superarlo. Esta reacción permite demostrar que, en una situación como esta, la protección y la confianza no están inmersas en las prácticas de RSCI.

**Gráfica 23.** Protección y confianza de los compañeros de trabajo



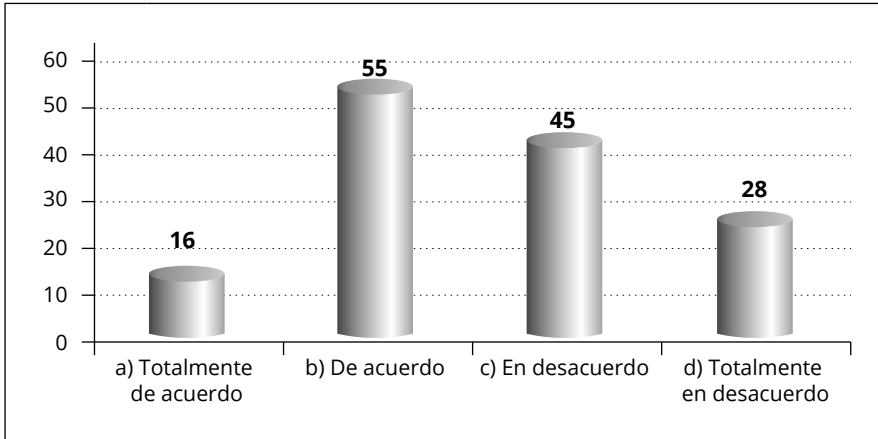
**Fuente:** Elaboración propia.

La reacción que pretende mostrar un resultado entre la relación superior y empleado es:

- *Mi jefe habla con el cliente y se disculpa por mi error en nombre de la empresa.*

En esta reacción se pretende ver si el superior protegería, confiaría y esperaría en el empleado cuando comete un error. Desafortunadamente, no se encuentra ninguna diferencia significativa, por lo que no permite ninguna conclusión.

**Gráfica 24.** Protección y confianza desde el lado del liderazgo



**Fuente:** Elaboración propia.

## **Capítulo 5.**

---

### **Discusión**

Para dar una respuesta a los objetivos de este estudio, los datos permiten confirmar lo siguiente:

Los bosquejos: paciencia, amabilidad, no envidiar, no ser grosero, no enojarse fácilmente sin mantener rencores y la confianza, no están inmersas en las prácticas de CCO, por lo tanto, no son parte de ninguna estrategia de RSCI dentro de los servicios de la Pyme en Leipzig que fueron estudiados.

No alardear, no estar orgulloso, no ser egoísta y regocijarse con la verdad no con la mentira, son los contornos que están inmersos en las prácticas de CCO, por lo tanto, son parte de las prácticas de RSCI de las empresas en este estudio.

Un aspecto para resaltar es “alégrate con la verdad y no con la mentira”; hoy en día muchas conductas superan la ética, parece que la ética y la moral no importan mucho, incluso se piensa en obtener recompensas por decir una mentira o evitar problemas por mentir.



Es realmente alentador ver que los que respondieron estaban dispuestos a rescatar la verdad, inclusive si esto los situaba en conflicto con sus superiores.

De otra parte, el otro bosquejo que está inmerso de manera positiva en los principios de CCO dentro de los servicios de las Pyme en Leipzig es “no ser egoísta”, lo que significa que los empleados comparten un ambiente de trabajo en el que están dispuestos a dar prioridad a otros colegas y a hacer pequeños esfuerzos para ayudarlos; también desde el lado de los superiores, en oportunidades especiales, donde voluntariamente darían prioridad a los empleados para atender problemas familiares.

En lo que respecta a “no alardear, para no enorgullecerse”, el parámetro se analizó desde ambas perspectivas: superior y empleado, a partir de una situación declarada y posibles reacciones destinadas a medir el esquema en ambos actores. Todos mostraron una fuerte afirmación de que este aspecto está inmerso en las prácticas de RSCI de las empresas estudiadas.

De otro lado, solo tres de los nueve ítems que estaban destinados a ser investigados fueron analizados como parte de las prácticas de RSCI de las empresas encuestadas. La pregunta que surge de aquí sería: ¿están de alguna manera relacionados con otro punto? Si es así, ¿en qué nivel? Este podría ser un tema importante para otras investigaciones. En el hecho de que los contornos se observan y se ponen en práctica, parecen estar muy relacionados, hasta el punto de que algunas de las reacciones podrían responder a uno u otro apartado, dependiendo de la definición muy subjetiva del contorno.

En el caso del enunciado “no ser egoísta”, dos reacciones están destinadas a responder al esquema y una de ellas no muestra una diferencia significativa; sin embargo, se refleja que es positiva. Desde el

lado superior, el líder del equipo no es egoísta, lo que permite asumir que está inmerso en las acciones que se desarrollan. Sin embargo, desde el lado del empleado, la reacción no permite llegar a ninguna conclusión por no tener una diferencia significativa en la respuesta.

De ahí que, desde el punto de vista del empleado, el resultado muestra que es en el sector de los servicios de atención donde existe la diferencia más significativa hacia el resultado negativo, lo que significa que es en los servicios de atención donde los empleados buscan su propio bien y no priorizan (incluso, solo una vez) los intereses de sus compañeros sobre los de ellos para concederles un favor. No obstante, es notable que en los servicios de salud la diferencia sea significativa hacia el resultado positivo.

Otros dos sectores que dieron resultados opuestos con respecto al tema “no ser egoísta” son los sectores de deporte y turismo. En el sector deportivo hay algunas entidades que ofrecen servicios de capacitación y en el sector turístico, empresas que ofrecen paquetes de vacaciones, tours y personal relacionado. El resultado muestra que en los servicios deportivos los colegas son egoístas, mientras que, en el sector turístico, el resultado muestra que trabajan en un entorno interno libre/auto búsqueda con prácticas de CCO o RSCI.

En cuanto a la denominación “regocíjate con la verdad, no con la mentira”, hay cuatro reacciones destinadas a dar un resultado, tres de ellas dan un resultado positivo, significando que el esquema es positivo en los encuestados; sin embargo, una reacción no da un resultado concreto porque no hay un resultado significativo entre el acuerdo y el desacuerdo.

Partiendo de esto, el resultado más crítico proviene del sector de la limpieza; este sector está compuesto por empresas que ofrecen este servicio a diferentes instalaciones; tienen entre 20 y 50 empleados.



En un número significativo de reacciones, el principio no está inmerso. Lo que es realmente notable de discutir, es que al observar cuán satisfechos están los empleados de este sector con los trabajos, muestra que el 59% no está satisfecho, y casi el 40% de ellos están satisfechos con el trabajo/tareas.

El sector mejor evaluado es el sector turístico con un número significativo de apartados inmersos en las prácticas de RSCI. Más del 90% de los encuestados están satisfechos con el trabajo. Como información adicional de apoyo obtenida de la visita y los diálogos, es común en el sector tener varios eventos durante el año, por ejemplo, fiestas de verano, fiestas de Navidad, parrillas, etc. Algo más del 80% de los encuestados están satisfechos con sus colegas y casi el 70% están satisfechos con sus superiores.

Respecto a los servicios educativos y sociales no muestran el resultado, ya que involucran a más personas y tienen un papel importante en medio de la sociedad; a pesar de esto, tienen una cantidad significativa de postulados que no están inmersos en las prácticas de RSCI.

Respondiendo a los objetivos específicos:

- Identificar si los empleados perciben las prácticas de RSC y cómo es esta percepción; son prácticas verdaderamente intrínsecas o meramente una estrategia de propaganda
- Identificar si algunas organizaciones son muy activas en RSC, pero no tienen prácticas sólidas de RSCI

Se requirió a los encuestados que indicaran si la empresa adelanta prácticas de RSC. Al respecto, el 67% de las empresas encuestadas no tienen prácticas de RSC y el 12% de los encuestados no lo saben. Solo el 12% de las empresas tienen prácticas de RSC, dado que, según



este estudio, las prácticas de RSC se reconocen como acciones voluntarias. Para conocer si la percepción de los encuestados sobre la RSC es mera propaganda, ninguno de ellos reconoció las prácticas de RSC como tal. A partir de esta información, también se puede inferir que los servicios de las Pyme en Leipzig en general no les preocupa ser socialmente responsable.

Con la información adicional obtenida de las visitas y los diálogos con los empleados y algunos CEO, se percibió que el sector de servicios está bajo una gran presión del mercado y restricciones presupuestarias que bloquean el crecimiento, y hacen que tengan que decidir entre ser responsables o abrir una nueva filial. Argumentan que saben y reconocen que se mueven solo hacia el interés económico, pero de alguna manera, como una pequeña o mediana empresa, a veces familiar, ven imposible permanecer en el mercado si lo hacen de otra manera.

Para debatir un poco más sobre este tema, no será necesaria una larga introducción, ya que solo mencionar la RSC todavía es algo que divide las opiniones y crea controversia. Friedman (1967) escribió que el objetivo principal de un negocio es ganar dinero, y Davis y Putnam (1960) en la misma década acotaron que las empresas que son socialmente responsables realizan acciones que van más allá del interés monetario o técnico. Y, si se considera que fue solo hasta los años 60 cuando surgió el concepto de empresas responsables con la sociedad y hasta ahora se ha extendido un gran número de caminos de RSC, algunos de ellos incluso se han convertido en ley en algunos países, pero aún no hay claridad sobre qué acciones son parte o no del concepto de RSC.

Lo que estuvo claro hasta cierto período de tiempo, es que todos los estudios se centraron en la RSC como estrategia social, y debido al hecho de que contiene la palabra social, se reconoció como algo



de las empresas hacia la sociedad, pero desde la cosmovisión de esta investigación. Aun así, todavía no se enfocaba en ver a los empleados como actores socialmente responsables, teniendo en cuenta que el empleado antes de ser parte de la empresa, es parte de la sociedad. Es por eso, por lo que un primer punto de discusión consiste en incluir la relación empleador-empleado como parte de la RSC, de manera interna; esa es la RSCI.

Al considerar la relación entre el empleado y el empleador en términos de comportamiento organizacional, existen ciertas teorías que dominan el área; algunas de ellas serán presentadas y relacionadas en este estudio. Dicha comparación reflejará al final la intención y el punto de vista de los autores.

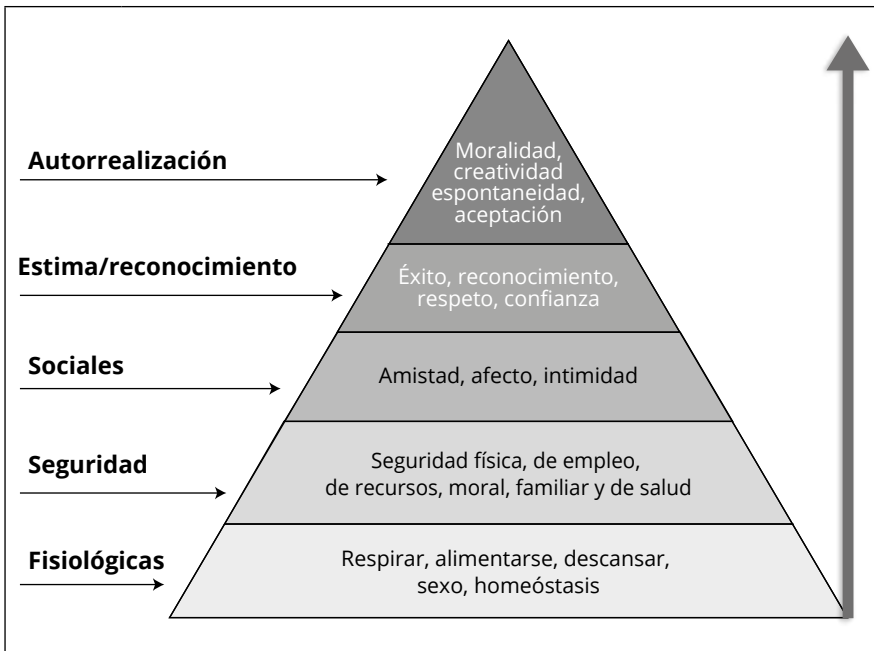
Dando un primer vistazo al año 1943, donde Maslow escribió sobre la motivación humana y creó la jerarquía de necesidades, la necesidad del amor está exactamente en el medio y, según algunos académicos, normalmente se conocerán como necesidades sociales. Sin embargo, muy poca literatura de alguna manera, en pequeña medida, permite crear un vínculo entre esta teoría y la RSC. ¿Por qué? Si Maslow explica que las personas que alcanzan el nivel “autorealizado” son creativas, saludables, productivas, etc. Debería ser algo de lo que las compañías podrían ocuparse porque eso es realmente lo que un líder de equipo busca obtener; en teoría, debe traer buenos resultados a la empresa, reflejados también en términos financieros. El punto de discusión es que, según este estudio, esto se convierte en parte de la RSCI, en el sentido de que el empleado es parte de la sociedad y reflejará parcialmente la situación que experimenta / aprende en las empresas.

Del otro lado de la discusión, con el objetivo de rescatar la importancia del amor (ser amado y hacer que los demás se sientan amados), las necesidades fisiológicas y de seguridad deben satisfacerse antes que el amor; lo que básicamente significa, que los empleadores primero



deben ocuparse de las dos a un nivel muy bajo antes de que tengan la intención de satisfacer las necesidades sociales. En los países en desarrollo, sería el caso donde el empleador debería garantizar un salario justo y condiciones seguras; sin embargo, en países desarrollados como Alemania, estos dos niveles de la jerarquía están garantizados por el gobierno / sistema político. Esto significará que en caso de que se satisfagan estos niveles, el primer nivel en el que las empresas deberían comenzar a trabajar para ser responsables con su gente, es la necesidad social, que es el amor. En esto reside los efectos de este estudio: el amor intrínseco.

**Figura 1.** Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow



**Fuente:** (Maslow, 1958)

En un tercer punto de esta discusión, es importante mencionar que en la mayoría de los casos en los que surge algo que tiene que ver con la religión, termina generando una gran discusión y polémica; y a veces



los temas de religión o fe se mantienen como tabúes, como consecuencia de la incapacidad de considerar las opiniones de otros. A pesar de esta conciencia, este estudio tiene su base en un concepto tomado de la Biblia, lo que no significa que tenga menos valor que otros. Por ello, muchas personas hoy en día en el nivel científico o económico han intentado, en muchas situaciones, tomar el llamado “progreso” para separar el concepto de religión de la ciencia, argumentando que las cosas que tienen que ver con un Dios son muy subjetivas y polémicas. Por eso, desde el punto de vista de esta investigación, los conceptos y argumentos subjetivos han sido ignorados y podrían ser potencialmente útiles y fructíferos para las organizaciones.

En relación a los conceptos subjetivos surgen con mayor frecuencia en el campo de la investigación, porque el ser humano en sí mismo es muy subjetivo; las emociones y las actitudes son subjetivas y, desde allí, como punto de discusión, este estudio plantea la motivación para considerar al personal religioso como potenciales contribuyentes a la ciencia y la gestión. Bajo la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, y retomando el ejemplo de una persona que este utilizó, es una persona autorealizada, lo que significa estar en la cima del nivel de satisfacción; es Abraham Lincoln, que no era apático hacia Dios y la religión, como una figura pública sentía libre de hacer notoria su visión frente a casi todo el mundo como presidente de los Estados Unidos. Él dijo una vez en uno de sus debates: “Señor, mi preocupación no es si Dios está de nuestro lado; mi mayor preocupación es estar del lado de Dios, porque Dios siempre tiene la razón”.

Si esta cita fuera puesta en boca de un presidente hoy en día, tal vez crearía una gran controversia y mucha oposición por parte de muchas personas; el punto aquí sería: ¿por qué la investigación con el tiempo es más a prueba de Dios que antes? Si un presidente de los Estados Unidos no dudó en poner sus principios de fe en acción pública, ¿por qué la gerencia no puede tomar aportaciones de la fe y la Biblia y ponerla en acción para generar impacto en la sociedad?

Para dar una visión general y continuar con la discusión sobre la motivación y el amor intrínseco, entonces se podría pensar que tal vez el amor intrínseco no sea necesario cuando hay suficiente motivación o que el amor depende de la motivación o viceversa. El punto importante para aclarar aquí es que, bajo este estudio, el amor intrínseco es parte de una estrategia de motivación. La motivación se presenta en las personas que recibieron algo; mientras que el amor intrínseco significa dar sin esperar algo en recompensas o dar incluso cuando no se ha hecho nada antes para recibirlo.

Este enfoque es en algún momento controvertido porque nadie quiere arriesgar el hecho de dar y no obtener recompensas; entonces, en cierto nivel, la motivación para las empresas termina siendo vista como una inversión que generará algo con el tiempo. El amor intrínseco hace lo contrario, como se explicó junto con los principios de CCO, son acciones voluntarias, que darán lugar a algo, pero ese algo al principio no está claro; este sería un tema para una investigación adicional. En relación con la RSC, este estudio considera su definición como las acciones voluntarias que las empresas realizan para impactar a la sociedad; por lo tanto, la RSCI son acciones voluntarias que las compañías realizan para motivar a los empleados que impactan a la sociedad. Las organizaciones son vistas como algo más que el lugar donde la gente va trabaja y obtiene dinero; son lugares donde las personas experimentan los principios del amor intrínseco que se reflejarán de alguna manera en la sociedad que los rodea.

Otro punto sobre la motivación es la motivación intrínseca. El objetivo es el mismo que la motivación extrínseca, hacer que las personas hagan algo, pero en este caso, lo hacen no para obtener una recompensa externa, sino, una recompensa interna como orgullo o autosatisfacción. A pesar de que este tema puede parecer relacionado con el amor intrínseco, no lo es. No tiene que ver con la RSC, porque lo que esto permitiría sería que las personas se mantuvieran motivadas para hacer



el trabajo; esto sería productivo para las empresas, pero según este estudio, el hecho de que las personas estén motivadas para hacer su trabajo no generará la satisfacción espiritual como si desarrollaran amor intrínseco. El segundo es más profundo y trasciende niveles, familias y sociedades. Esta es solo una afirmación que aún necesita ser profundizada.

Hay otro tema en el que se puede llevar a cabo una discusión por estar relacionado de alguna manera con este estudio, y es el voluntariado de los empleados. Existen algunas investigaciones que se centran en medir los beneficios para una empresa cuando sus empleados están activamente vinculados a un programa de voluntariado. Está muy claro que los empleados se sentirían muy satisfechos de ser parte de este programa, pero aun así esto sería muy limitado en comparación con los principios del amor intrínseco. Si se lograra contar con la oportunidad de sumergirse profundamente en el tema, se entendería que el amor intrínseco conduciría a crear en los empleados la sensación de querer participar en un programa de voluntariado; por lo tanto, como ese no es el tema principal de este estudio, no hay más detalles disponibles.

Por último, existen otras acepciones que están surgiendo hoy en día cuando se aborda la RSC, por ejemplo, la gestión de la felicidad. Hay una idea que surge de una empresa de consultoría en Colombia llamada Plurum, y basan su programa en una certificación de felicidad. Esta organización crea talleres para incentivar a las empresas a trabajar con felicidad; piensan que la felicidad es muy importante en las empresas.

## **Capítulo 6.**

---

# **Conclusiones**

El concepto de Responsabilidad Social Corporativa ha sido abordado de manera significativa por muchos académicos, sin embargo, su aplicación práctica ha sido muy discutida, ya que el mundo lidera con el tiempo hacia más capitalismo y consumo, y esto traerá la consecuencia de no preocuparse en demasía por las personas, o utilizar a las personas como instrumentos para hacer capital o acumularlo.

Bajo este movimiento capitalista, el camino del cuidado de la sociedad ha sido descartado; cuanto más capital tiene la gente disponible, menos personas parecen necesitar. Sin embargo, las ciencias sociales y humanas han liderado el trabajo para controlar esta gran máquina y preocuparse por las personas. Pueden existir muchos factores que desempeñan un papel, ya sea que valga la pena dar un paso atrás y renunciar a algo de dinero para impactar a la sociedad; y si las compañías impactan a la sociedad, esto traerá algo de tiempo y esfuerzo, pero no muchos beneficios monetarios. Por otro lado, la felicidad y la



satisfacción personal son dos conceptos de los que la sociedad actual parece estar más informada; la conciencia de que juegan un papel importante está creciendo.

Esto, permite indicar que las compañías inmersas en la sociedad son actores activos y responsables para hacer algo más allá del interés económico; esta es la razón principal por la cual, bajo este estudio, lo personal se toma como foco de responsabilidad social. Los servicios lo conforman aquellas empresas donde las personas se vuelven más importantes, más involucradas en el producto final. A veces, en empresas conocidas, preservan ciertos principios que se consideran parte de la historia y los activos, sin embargo, en algún momento también podrían verse afectados por todo el movimiento de persecución del dinero, y las tradiciones familiares están decayendo porque el dinero se está volviendo más importante que las personas, incluso en estas pequeñas empresas de servicios.

Con este estudio, el hombre debería meditar sobre el propósito de la vida y la relación con el propósito de las compañías más allá de ser solo una moral básica. Las empresas deberían impactar a la sociedad; cuando un empleado se siente amado, el superior se siente amado y estos principios, que de hecho son muy exigentes, pasarían a las familias y a los niños, hacia el futuro.

Dicho lo anterior y según los resultados del estudio, vale la pena intentarlo. Si las empresas normalmente corren un gran riesgo para ganar dinero, deberían correr el riesgo de apostarle a la inversión social, para obtener el resultado intangible que viene después del amor. Esto es algo que sale de este documento y llena los corazones de alegría y abundancia. Al final, en la actualidad, las cosas morales son admiradas porque se están volviendo raras, y es por eso que esto podría terminar en grandes resultados que no son objeto de esta investigación.

Finalmente, hay una invitación de este lado para no distraerse por el hecho de que esta investigación tiene algunos versículos de la Biblia, y porque es un documento académico de gestión; el campo espiritual es lo suficientemente amplio como para confundir a los sabios: las personas académicas se confunden, las empresas son administradas por personas y nunca hay cosas objetivas que buscar; el hombre solo debe leer, vivir y ver.





## **Capítulo 7.**

---

# **Recomendaciones**

Los servicios de las Pyme también deben ser responsables como actores de la sociedad, por ello deben encontrar razones para hacerse responsables y dejar de evitar la RSC debido a restricciones presupuestarias.

Es importante mencionar la palabra “amor” dentro de los conceptos de negocio, siendo que estos lugares donde las personas permanecen largas jornadas, deben ser sitios humanizados en el que las personas sean tratadas en consecuencia. En suma, el amor es un concepto que forma parte de las culturas; trasciende fronteras, religiones y la ciencia.

Siempre hay limitaciones para diferentes aspectos en el lado comercial; toda teoría encontrará partidarios y oponentes, por tanto, cada nueva configuración debe adaptarse. Cuando hay una limitación para el amor, esto debe superarse; vale la pena probar el amor y aprovechar los resultados que esto traerá.



Asimismo, vale la pena intentar un trabajo basado en la confianza ilimitada en las personas cuando no hay jefes (hay empresas de servicios en Alemania que ya lo intentan). El ambiente de trabajo libre de presión debe estudiarse y establecerse como una estrategia de productividad innovadora válida; esto también se considera como parte de un programa de RSC.

Hay diversas situaciones en las que las empresas argumentan que, debido a la principal actividad económica a la que se dedican, no es necesario o importante implementar actividades enfocadas en las personas; esto es absolutamente incorrecto, no importa a qué actividad económica se dedique la empresa, siempre hay personas que hacen posible desarrollar dicha actividad. En los servicios, por ejemplo, no importa si el servicio se ofrece a una persona directamente, a otra empresa o ninguna de ellas, siempre habrá personas implicadas en la generación de un servicio. Lo anterior, constituye una razón grande y suficiente para pensar en tener prácticas de RSCI.

El gobierno como principal responsable de la sociedad debería ser capaz de crear programas para promover que las Pyme tengan cierto nivel de RSC, así como prácticas de RSCI. Debería haber algún tipo de presupuesto público destinado a cubrir las prácticas de RSCI de las empresas, después de reconocer la importancia de estas prácticas como contribuyente y factor que influye positiva o negativamente en la forma en que la sociedad enfrenta los problemas.

Los servicios que son más sofisticados como consultoría o turismo tienen los mejores resultados con respecto a las prácticas de RSCI analizadas en este estudio, mientras que los servicios que son menos sofisticados como limpieza, transporte y construcción, tienen los peores resultados con respecto a las prácticas de RSCI. Debería existir de alguna manera el mismo resultado, porque en ciertos servicios,



solo porque son servicios que ofrecen personas no estudiadas con protervas condiciones humanas, contribuyen significativamente al gran problema de desigualdad global.

Por otra parte, la educación y los servicios sociales, por ejemplo, deben tener prácticas sólidas de RSCI, puesto que, el hecho de que se trata de servicios que impactan directamente en la vida de las personas, debe considerarse lo suficientemente importante como para crear programas que permitan e incentiven a estas empresas a mejorar la calidad en que tratan sus clientes.

Es muy interesante encontrar que, si la paciencia se cultiva como parte de las prácticas de RSCI, el esquema de no ser egoísta también estaría más inmerso. Esto funcionaría como parte de una estrategia para promover un aspecto a través de otro. Si las empresas no se enfocan en los objetivos institucionales, por el contrario, pensar en los objetivos de los demás, esto generará como resultado que las personas expuestas a esto se vuelvan más susceptibles de ayudar a otros.

La RSC a veces termina siendo un cuello de botella para muchas pequeñas empresas de servicios en términos de tiempo y dinero. Después de estudiar cada principio del amor intrínseco como individuo, hacer algo un poco más complejo de algo muy básico, podría ser un punto de partida para algunas de las pequeñas empresas de servicios que desean conocer dónde y cómo comenzar a ser responsables, en este caso hacia los empleados. Para ello no se necesita mucho dinero, pero si más acciones personales como prácticas de amor intrínseco en términos de cosas básicas, que todos puedan estar listos para hacer que suceda.



# Referencias

- Abun, D., Magallanes, T., Barroga, J., Encarnacion, M., y Foronda, S. (2020). Measuring Ilocano's catholic youth's attitude toward the catholic church and their behavioural intention to help the social action of the catholic church in the Philippines context. *International Journal of Business, Management and Social Research*, 8(2), 473-488.
- Aguinis, H., y Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of management*, 38(4), 932-968.
- Andersen, E. (2017). *The Key To Creating A Great Company Culture (Hint: It's Not The Perks)*. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/erikaandersen/2017/05/09/the-key-to-creating-a-great-company-culture-hint-its-not-the-perks/?sh=375eb3756efa>
- Business Development (2016). *Leipzig Means Business*. Recuperado de [https://static.leipzig.de/fileadmin/mediendatenbank/leipzig-de/Stadt/02.7\\_Dez7\\_Wirtschaft\\_und\\_Arbeit/80\\_Amt\\_fuer\\_Wirtschaftsfoerderung/1\\_Unternehmensservice/wibericht2016-en.pdf](https://static.leipzig.de/fileadmin/mediendatenbank/leipzig-de/Stadt/02.7_Dez7_Wirtschaft_und_Arbeit/80_Amt_fuer_Wirtschaftsfoerderung/1_Unternehmensservice/wibericht2016-en.pdf)



- Cañadas, I. y Sánchez-Bruno, A. (1998). Categorías de respuestas en escalas tipo Likert. *Psicothema*, 10(3), 623-631.
- Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, 19-46.
- Cazorla, M. (2019). Éxitos y fracasos del ordoliberalismo: la flexiseguridad alemana como modelo de desarrollo europeo. *Papeles de Europa*, 32(1), 49-66.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- Clarkson, P. M., Kao, J. L., y Richardson, G. D. (1994). The voluntary inclusion of forecasts in the MD&A section of annual reports. *Contemporary accounting research*, 11(1), 423-450.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., y Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly*, 44-57.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001, 18 de julio). *Libro Verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Recuperado de [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)
- Coombs, W. T. y Holladay, S. J. (2012). Fringe public relations: How activism moves critical PR toward the mainstream. *Public Relations Review*, 38(5), 880-887.
- Corrado, C., Haskel, J., Jona-Lasinio, C & Iommi, M. (2014). Intangibles and industry productivity growth: Evidence from the EU. *Itan Invest*. 1-30.

- D'Amato, G. (2013). Tendencias académicas en el estudio de la responsabilidad social corporativa y asuntos del desarrollo en América Latina, 2000-2010. *Cuadernos de Administración*, 29(49), 85-94.
- Das, G., Agarwal, J., Malhotra, N. K., y Varshneya, G. (2019). Does brand experience translate into brand commitment?: A mediated-moderation model of brand passion and perceived brand ethicality. *Journal of Business Research*, 95, 479-490.
- Davis, M., y Putnam, H. (1960). A computing procedure for quantification theory. *Journal of the ACM (JACM)*, 7(3), 201-215.
- Díaz, J. y Martínez, O. A. (2016). Concepciones sobre la formación en responsabilidad social: estudio de caso en la facultad de Psicología de una universidad privada de Bogotá. *Revista Iberoamericana: Ciencia y Tecnología*, 9(2), 95-112.
- Doce, M. (2018). *El poder de la amabilidad en las organizaciones. Puentes Digitales*. Recuperado de <https://puentesdigitales.com/2018/11/13/el-poder-de-la-amabilidad-en-las-organizaciones/>
- Eagly, A. H., y Chaiken, S. (1998). *Attitude structure and function*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Ekman, P. (1992). *All Emotions Are Basic*. In Ekman y Davidson (Eds.), *The Nature of Emotion* (pp. 15-19). New York: Oxford University Press.
- Ekman, P., y Friesen, W. V. (1971). Constants across cultures in the face and emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 17, 124-129.
- Gabriel, A. S., Podsakoff, N. P., Beal, D. J., Scott, B. A., Sonnentag, S., Trougakos, J. P., y Butts, M. M. (2019). Experience sampling methods: A discussion of critical trends and considerations for scholarly advancement. *Organizational Research Methods*, 22(4), 969-1006.



Federal Labour Court. (2014). Recuperado de [https://www.bundesarbeitsgericht.de/englisch/englische\\_version.pdf](https://www.bundesarbeitsgericht.de/englisch/englische_version.pdf)

Ferreira, P. y De Oliveira, E. R. (2014). ¿Does Corporate Social Responsibility Impact on Employee Engagement? *Journal of Workplace Learning*, 26, 232-247.

Flórez, M., Rubio-Rodríguez, G. A., Rodríguez, M. y Cúvelo, J. (2017). Responsabilidad social universitaria “una aproximación desde la percepción de la colectividad académica”. *Revista Científica Hermes*, (17), 80-103.

Freeman, R. E., Phillips, R. y Sisodia, R. (2020). Tensiones en la teoría de los interesados. *Business & Society*, 59(2), 213-231.

Freeman, R. (2010). *Strategic Management*. Cambridge University Press.

Freeman, R. E. (2001). A stakeholder theory of the modern corporation. *Perspectives in Business Ethics* Sie, 3(144), 38-48.

Friedman, M. (1967). La teoría y la política monetaria de Henry Simons. *Journal of Law and Economics*, 10, 1-13.

García, A. y Quintana, L. (2012). Responsabilidad social ambiental de las universidades colombianas. *Revista de investigación agraria y ambiental*, 3(2), 123-129.

Geryk, M. (2016). *Social Responsibility of the University*. Gdansk Management College – Publishing House.

Guzmán, M. (2016). Dimensión interna de la responsabilidad social empresarial desde la óptica de la gestión de recursos humanos. *SABER. Revista Multidisciplinaria del Consejo de Investigación de la Universidad de Oriente*, 28(4), 794-805.

Graves, S. B., y Waddock, S. A. (1994). Institutional owners and corporate social performance. *Academy of Management journal*, 37(4), 1034-1046.



- Herrera, J., Larrán, M., Lechuga, M. P. y Martínez-Martínez, D. (2016). Responsabilidad social en las pymes: análisis exploratorio de factores explicativos. *Revista de Contabilidad*, 19(1), 31-44.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*, Sexta Edición. México: McGraw-Hill
- Ibarra, A. (2014). Principios de responsabilidad social corporativa en el derecho colombiano. *Revista de Derecho*, (41), 51-82.
- Izard, C. E. (1991). *The Psychology of Emotions*. New York: Free Press.
- Jaramillo-Naranjo, O. L. (2011). La dimensión interna de la responsabilidad social en las micro, pequeñas y medianas empresas del programa expopyme de la Universidad del Norte. *Pensamiento y Gestión*, 31, 167-195.
- Jones, D., Willness, Ch. y Heller, K. (2016). Illuminating the Signals Job Seekers Receive from an Employer's Community Involvement and Environmental Sustainability Practices: Insights into Why Most Job Seekers Are Attracted, Others Are Indifferent, and a Few Are Repelled. *Frontiers in psychology*, 7, 4-26.
- Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: framework and issues*. Wadsworth Pub. Co Belmont, Calif.
- Jung, C. G. (2001). *Los complejos y el inconsciente*. Barcelona: Alianza Editorial.
- KfW Bankengruppe, Palmengartenstraße. (2015). *Profile the SME sector in Germany*. Recuperado de <https://www.kfw.de/migration/Weiterleitung-zur-Startseite/Homepage/KfW-Group/Research/PDF-Files/The-SME-sector-in-Germany.pdf>
- Lawler, E. E. y Cohen, S. G. (1992). Designing pay systems for teams. *ACA journal*, 1(1), 6-19.



- Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 22, 5-55.
- MacArthur, J. (1984). *1 Corintios MacArthur Comentario del Nuevo Testamento*. Editores Moody.
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista electrónica de investigación educativa*, 20(1), 38-47.
- Mattessich, S., Tassavor, M., Swetter, S. M., y Grant-Kels, J. M. (2018). How I learned to stop worrying and love machine learning. *Clinics in dermatology*, 36(6), 777-778.
- Mathieu, J. E. y Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171-187.
- Maslow, A. (1991). *El Hombre Autorrealizado: Hacia una Psicología del Ser* (9.<sup>a</sup> ed.). Barcelona: Kairós.
- Maslow, A. H. (1958). *A Dynamic Theory of Human Motivation*. <https://doi.org/10.1037/11305-004>
- Meyer, S. E., Allen, P. S., y Beckstead, J. (1997). Seed germination regulation in *Bromus tectorum* (Poaceae) and its ecological significance. *Oikos*, 475-485.
- Oatley, K. (2019). The human unconscious in evolution. *Psychological inquiry*, 30(2), 76-78.
- Organ, D. y Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164.
- Organ, D.W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books, Lexington, MA.

- Organ, D. W. (1977). A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis. *Academy of Management Review*, 2(1), 46-53.
- Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD). (2005). *Enhancing the Performance of the Services Sector*. Recuperado de <http://www.value-chains.org/dyn/bds/docs/497/wolfloecdenhancingperformanceservicessector.pdf>
- Orrell, L. (2009). In economic crisis, think of the next generation. *Strategic Communication Management*, 13(2), 7.
- Pedersen, T., y Thomsen, S. (1999). Business systems and corporate governance. *International Studies of Management & Organization*, 29(2), 43-59.
- Pellander, S. (2019). Buy me love: entanglements of citizenship, income and emotions in regulating marriage migration. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 1-16.
- Peng, L. M. (2014). Internal corporate social responsibility: an overview. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 8(16), 18-29.
- Pérez, J. D., y Lopera, I. C. (2016). Analytical orientation human management: A path to responsabilization. *Revista de Administração de Empresas*, 56(1), 101-113
- Pfeffer, J. (1994). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business Press.
- Reynolds, L., Bush, E. C., y Geist, R. (2008). The gen Y imperative. *Communication World*, 25(3), 19-22.
- Résibois, M., Kalokerinos, E. K., Verleysen, G., Kuppens, P., Van Mechelen, I., Fossati, P., y Verduyn, P. (2018). The relation between rumination and temporal features of emotion intensity. *Cognition and Emotion*, 32(2), 259-274.

- Rodríguez, R., Martínez, M., y Salanova, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: Una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3), 961-974.
- Rubin, Z. (1973). *Liking and loving: An invitation to social psychology*. Holt, Rinehart & Winston.
- Rubio-Rodríguez, G. A. y Varón, A. M. (2018). Valor que subroga el salario emocional como práctica de responsabilidad social empresarial interna en la gobernanza cooperativa. *Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socioecológica: RIESISE*, (1), 87-100.
- Statistisches Bundesamt (Federal Statistical Office). (2010). *Selected results on small and medium-sized enterprises in Germany 2007*. Recuperado de [https://www.destatis.de/EN/Methods/WISTAScientificJournal/Downloads/selected-result-jung-12010.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/EN/Methods/WISTAScientificJournal/Downloads/selected-result-jung-12010.pdf?__blob=publicationFile)
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.
- Sen, S. y Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of marketing Research*, 38(2), 225-243.
- Serna, H. y Rubio-Rodríguez, G. A. (2016). La gobernabilidad en el sector cooperativo: una reflexión acerca de su verdadera implementación. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 48, 239-256.
- Spiller, P. T. y Tommasi, M. (2000). El funcionamiento de las instituciones políticas y las políticas públicas en la Argentina: una aproximación desde la nueva economía institucional. *Desarrollo Económico*, 425-464.
- Turker, D. (2009) Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-420.

- Van Loenen, T., Van den Berg, M. J., Heinemann, S., Baker, R., Faber, M. J., y Westert, G. P. (2016). Trends towards stronger primary care in three western European countries; 2006-2012. *BMC family practice*, 17(1), 1-9.
- Valencia, P. (2019). Valoraciones y estrategia para la implementación efectiva de un Plan de Marketing digital en las Pymes. *Revista Científica Agroecosistemas*, 7(1), 52-57.
- Verdeyen, V., Put, J., y van Buggenhout, B. (2004). A social stakeholder model. *International Journal of Social Welfare*, 13(4), 325-331.
- Vives, A. (2005). *Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America* (No. 29538). Washington, DC: Inter-American Development Bank.
- Werther, W. y Chandler, D. (2005). Strategic corporate social responsibility as a global brand insurance. *Business Horizons*, 48, 317-324.
- White, L. A., Forester, J. D., y Craft, M. E. (2018). Covariation between the physiological and behavioral components of pathogen transmission: host heterogeneity determines epidemic outcomes. *Oikos*, 127(4), 538-552.
- Wölfl, A. (2005) The Service Economy in OECD Countries. *Enhancing the Performance of the Service Sector*. París: OECD.
- Xiao, X. (2019). Follow the heart or the mind? Examining cognitive and affective attitude on HPV vaccination intention. *Atlantic Journal of Communication*, 1-13.
- Zortea, T. C., Gray, C. M., & O'Connor, R. C. (2019). Adult attachment: Investigating the factor structure of the Relationship Scales Questionnaire. *Journal of Clinical Psychology*, 75(12), 2169-2187.

La responsabilidad social corporativa, presentada como práctica organizacional a través de los principios intrínsecos del amor, es el objeto de estudio de este trabajo académico y científico; la profundidad y amplitud de sus resultados inducen a reflexiones profundas sobre la razón de ser de las organizaciones, y su rol frente a los accionistas, colaboradores y demás grupos intrínsecos de referencia. La responsabilidad social de las empresas no debe manifestarse exclusivamente con acciones externas, sino en las necesidades que afrontan los colaboradores en su quehacer diario; este es un adeudo que debe adoptar el gobierno de las organizaciones y traducirse en un cambio radical de la misión institucional. Por tanto, las empresas también deben entender que su objetivo no se basa únicamente en obtener rentabilidad financiera que se distribuye entre los dueños, porque es fundamental trascender hacia una organización sustentable socialmente desde su interior. Este, al final debe ser el compromiso ético de las empresas del siglo XXI.

¡Para hacer responsabilidad social hacia afuera, primero se debe hacer hacia adentro!



**UNIMINUTO**

Corporación Universitaria Minuto de Dios  
Educación de calidad al alcance de todos  
Vigilada MinEduación

Vicerrectoría Regional  
Tolima y Magdalena Medio

ISBN: 978-958-763-472-3



9 789587 634723