

Virtud, Justicia, Sostenibilidad: una ética en 3 dimensiones para la responsabilidad social de las organizaciones

Dr. François Vallaey
ORSALC-UNESCO

Tenemos el *hardware* de la globalización, pero no tenemos su *software*, dice Edgar Morin. Desde luego no la podemos entender, pilotear, aprovechar. Todos nuestros problemas colectivos planetarios vienen de esta carencia de lectura y regulación. ¿Qué aporta aquí la responsabilidad social? ¿Será otra cosa que una operación de seducción y marketing por parte de las empresas predadoras del planeta y de su gente? ¿Y desde qué ética deberíamos comprenderla para que nos sirva de algo? Vamos a responder brevemente a esta última pregunta, conservando en memoria las palabras del titular del Pacto Global, George Kell, quien manifestó su decepción con el ritmo de crecimiento del movimiento de la Responsabilidad Social¹. Nuestra hipótesis es que si el movimiento de la RSE no es “transformador” todavía, será también porque no entendemos de qué trata la responsabilidad social y cuál ética nos invita a practicar.

1. La ética común es detestable y contraproducente cuando se trata de responsabilidad social.

Por una razón muy simple: la ética común estrecha la problemática moral a la única dimensión personal de la buena voluntad, las buenas intenciones y los actos de bondad de cada uno. Pensar la responsabilidad social en estos términos es condenarse a las iniciativas cosméticas de filantropía para tratar de resolver problemas que son en realidad sistémicos: la insostenibilidad planetaria de nuestro modo económico de producción y consumo que provoca sistemáticamente injusticias sociales y fragilización ecológica (Beck, 1998). La ética se vuelve entonces el árbol “buenito” que esconde la ausencia de bosque justo y sostenible. Por eso es detestable y la utilizan como cortina de humo los que sacan provecho de las injusticias e insostenibilidades.

2. Sólo una ética compleja, que articule las 3 dimensiones de la Virtud personal, la Justicia interpersonal y la Sostenibilidad transgeneracional, permite pensar la responsabilidad social en forma legítima y eficaz.

La ética tiene que abarcar todos los deberes universales humanos, que son:

- A- Mi **virtud personal**: mi perfección moral y mi responsabilidad para con mi prójimo;
- B- Nuestra **justicia social**: derechos humanos y gestión pública de la coexistencia social en forma equitativa y digna para todos;
- C- Nuestra **sostenibilidad global**: derechos de las generaciones futuras y gestión racional de los ecosistemas locales y biosfera total para la

¹ "Estamos decepcionados con el hecho que el movimiento no está creciendo más rápido. Por supuesto, es un gran movimiento, pero no es transformador todavía" (Declaración de George Kell, Revista *ComunicaRSE*: 29/02/2012).

habitabilidad perenne y digna de la humanidad en la Tierra, cuidando la pertinencia y resiliencia de los sistemas eco-nómicos insertados en los sistemas eco-lógicos.

Esta ética en “3 dimensiones” (Vallaey, 2013) es “compleja” (Morin, 2004) porque entreteje y solidariza los tres aspectos **a la vez**. No son tres éticas distintas, ni temas a tratar uno al lado del otro sino para ser articulados constantemente entre sí. Es decir: una “virtud” que no es justa y sostenible no es virtud; una sostenibilidad que no es virtuosa y justa no es sostenible, etc. Por eso nos engañamos cuando visualizamos la virtud, la justicia y la sostenibilidad en forma separada y estrecha. Ninguna dimensión puede funcionar en forma aislada de las demás sin decaer en patología ética (fanatismo moral, dogmatismo jurídico, totalitarismo ecológico).

Retomando la distinción de Morin (op.cit.) entre auto-ética, socio-ética y antropológica, puesto que somos cada uno **a la vez** individuo, miembro de una comunidad y representante actual de la especie humana, la ética en “3D” puede visualizarse en el siguiente cuadro:

Ética en “3D”	1ra dimensión: auto-ética	2da dimensión: socio-ética	3ra dimensión: antropo-ética
Tipo de deberes	Virtud	Justicia	Sostenibilidad
Sujeto del deber	La Persona (deberes personales)	La Comunidad (deberes interpersonales)	La Humanidad (deberes transgeneracionales)
Objeto del deber	Los actos	Las leyes	El mundo

Una precisión sobre este cuadro: la “Sostenibilidad” no debe reducirse a los asuntos ecológicos (protección de la “Naturaleza”) sino ser entendida en forma compleja como el cuidado de la continuidad de la libertad de la humanidad en el tiempo, como justicia entre las generaciones humanas, con respeto a la autonomía y dignidad de las generaciones siguientes, y con respeto a los esfuerzos éticos de las generaciones anteriores. Del mismo modo, “el mundo” no designa el planeta, ni mucho menos el universo, sino lo que surge entre los seres humanos cuando conviven, un universo de sentidos, acciones y objetos que podemos habitar, en el sentido de Hannah Arendt (Arendt, 1993).

3. La responsabilidad social es responsabilidad por los impactos sociales y medioambientales de la actividad humana conjunta. Como los impactos no son actos, no debemos confundir la responsabilidad social con las responsabilidades morales y jurídicas.

Los que se aferran a la ética reducida a la sola dimensión personal, para utilizarla como cortina de humo, se aferran también a la pésima definición de responsabilidad social del *Libro Verde* de la Comisión Europea del 2001, en la cual la responsabilidad social se limitaba a un **libre compromiso voluntario “más allá” de toda obligación jurídica**, o sea a una seudo responsabilidad siempre facultativa, dependiente del buen querer de las organizaciones, sin ninguna posibilidad de exigir rendición de cuentas. Felizmente, la Comisión Europea, en la

línea de la ISO 26000², ha corregido esta funesta definición (Ver: *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*, COM(2011)681 final, 25/10/2011). La nueva definición sí permite articular ética y ley, iniciativas voluntarias y políticas públicas, puesto que habla, al igual que la ISO 26000, de la responsabilidad social como de una “**responsabilidad por los impactos**”. Pero hay que entender bien lo que significa responsabilizarse por impactos y no sólo por actos.

La responsabilidad social es una nueva responsabilidad cardinal que complementa las responsabilidades moral y jurídica, siendo una responsabilidad colectiva promotora de creatividad política, en lugar de ser una responsabilidad que impute personalmente (Vallaey, 2011). Las responsabilidades moral y jurídica regulan nuestros **actos**, mientras que la responsabilidad social regula nuestros **impactos**, es decir no lo que hacemos con sus consecuencias inmediatas y locales, sino lo que hace lo que hacemos con sus emergencias sistémicas lejanas y globales.

TIPOS DE RESPONSABILIDAD	CAMPO DE REGULACIÓN
Responsabilidad moral	Las intenciones y los actos
Responsabilidad jurídica	Los actos y sus consecuencias
Responsabilidad social	Los impactos y sus efectos sistémicos

Es preciso comprender el pensamiento complejo sistémico (Luhmann, 1998; Morin, 1995) para entender la diferencia entre actos e impactos. Los primeros conciernen a las personas (físicas o institucionales) mientras que los segundos conciernen a los sistemas. Es indispensable no reducir los “impactos” a meras consecuencias (efectos) de actos personales (causas), porque son procesos emergentes sistémicos que se auto-organizan sin intervenciones voluntarias. Las responsabilidades morales y jurídicas bastan muy bien para el control social de los actos y sus consecuencias. Sólo una **nueva** responsabilidad, una responsabilidad “social”, puede responder por los problemas sistémicos de nuestro mundo globalizado, sabiendo que, siendo “social”, no tiene autor predeterminado, puesto que lo social es “obra humana sin autor” (Sartre, 1947). El cuadro siguiente permite visualizar el cambio de perspectiva entre actos e impactos:

² La negociación para la definición de la responsabilidad social de la ISO 26000 fue un arduo proceso de 5 años entre 90 países y todas las partes interesadas (públicas y privadas, con y sin fines de lucro). A grandes rasgos, los norteamericanos sólo querían escuchar de “ética” en el sentido de libre voluntad sin ley, los europeos y las organizaciones de la sociedad civil querían un marco más público fundado en la promoción del desarrollo sostenible. Al final, los EE.UU. fueron uno de los pocos países declarándose en contra del texto de la guía, aferrados a una visión liberal de la ética a una sola dimensión, como algo incompatible con la obligatoriedad jurídica (Capron *et. al.*, 2011).

ACTOS	IMPACTOS
Los actos tienen autor, son productos de las personas. Yo soy el sujeto de mis actos.	Los impactos no tienen autor, son productos sociales, sistémicos. Yo participo de impactos que me superan.
Los actos distinguen a sus autores, son generalmente visibles, conscientes y voluntarios.	Los impactos ligan y enredan a sus "interactores" en forma generalmente invisible e involuntaria.
Los actos y sus consecuencias son imputables a sus autores.	Los impactos no son directamente imputables a las personas sino al conjunto social.
La moral y la ley responsabilizan a las personas por sus actos. La responsabilidad moral es autónoma, la responsabilidad jurídica heterónoma.	Necesitamos innovaciones éticas, jurídicas y políticas para responsabilizar a la sociedad por sus impactos.
Cada autor puede normalmente controlar sus actos por sí solo. Tiene soberanía sobre su propia acción.	Nadie puede controlar sus impactos a solas, necesitamos mutualizar esfuerzos para regularlos entre una multitud de actores sociales.

4. La responsabilidad social es política, asociativa y territorial: no puede ser practicada en forma solitaria. Corresponde a una nueva alfabetización ética por el cuidado de lo lejano.

Los problemas que reclaman una socialización de la responsabilidad conciernen siempre cuestiones sistémicas que se desprenden de las rutinas sociales de una multitud de personas conviviendo, impactos muchas veces invisibles sin el concurso de la investigación científica (el cambio climático o el dumping social y fiscal de las grandes empresas, por ejemplo). Estas rutinas atadas a un modo de vivir producen efectos colaterales crónicos no deseados que hieren la vida social y precisan por eso una corresponsabilización de los ciudadanos asociados para (1) darse cuenta que su modo de vivir genera problemas endémicos que no son sostenibles y (2) instituir los cambios sociales necesarios para resolver dichos problemas. El paso del simple padecer individual de los problemas sociales, sin toma de conciencia, a la corresponsabilidad activa para la solución consensuada de los problemas comunes es lo que el filósofo Dewey llamaba la constitución de un Público (Dewey, 1927), es decir el surgimiento de un sujeto colectivo político capaz de tomar su propio destino entre sus manos e innovar para dotarse de la constitución política adecuada, justa y sostenible, con los buenos órganos de regulación de la acción colectiva.

La responsabilidad social es una responsabilidad política por excelencia, es decir relacional, no la responsabilidad individual de los representantes electos, sino la de todos los ciudadanos unidos. Ella obliga a la asociación inter y trans-organizacional, por una razón muy simple: nadie puede controlar "sus" impactos a solas como controla sus actos. Mis responsabilidades morales y jurídicas me obligan a la acción, como sujeto soberano, dueño de mí mismo, que puede libremente controlar sus actos. Cuando dejo de hacer el mal que hacía antes, el cambio es visible e inmediato. Al contrario, mis responsabilidades sociales me

obligan a participar en movimientos colectivos de cambio sistémico, porque no puedo por mí mismo controlar “mis” impactos sociales y ambientales. Tanto es así que mi buen comportamiento personal (andar en bicicleta, comprar sólo productos orgánicos y de comercio justo, etc.) no cambiaría nada a nivel sistémico: mi buen actuar no tiene efecto sobre los impactos negativos de los cuales participo.

Por eso la responsabilidad social no es una cuestión de buenas acciones nomás (no es responsabilidad moral). Por eso no es “culpabilidad social” (los que cometen actos delictivos contra los derechos humanos o el medioambiente relevan de la responsabilidad jurídica), sino que es obligación a la unión en territorio, entre los diversos actores sociales, para el tratamiento de los problemas crónicos que se desprenden de las rutinas colectivas. Es la razón por la cual la responsabilidad social no es la de un determinado tipo de organizaciones (las empresas nomás), sino la de todos los actores presentes en un territorio (desde lo local hasta lo global): actores públicos y privados, con y sin fines de lucro, académicos y no académicos, etc. El gran desafío de la responsabilidad social, es la unión y el consenso social. El gran peligro de la responsabilidad social, es la disolución de la responsabilidad entre todos (puesto que es de todos, termina siendo la de nadie: “En una avalancha, ningún copo de nieve se siente responsable” dice el poeta Jerzy Lec).

Esta perspectiva sistémica es bastante extraña para nosotros, porque estamos acostumbrados a entender la ética en forma personal e individual, desde el fondo del corazón y las buenas intenciones. Sin embargo, poco a poco está naciendo una nueva sensibilidad ética por los impactos lejanos, más allá del cuidado del prójimo. Está naciendo una sensibilidad ética por la trazabilidad de las ligas entre actos individuales e impactos globales. El auge, en la agenda pública internacional, de los temas de insostenibilidad ambiental e injusticias de la globalización económica nos acostumbra cada vez más a la percepción de las “huellas” ecológicas y sociales que acompañan nuestros actos cotidianos de compra, transporte, consumo, producción, etc. **Nos alfabetizamos en la preocupación ética por lo lejano:** ¿Mi compra no mantendrá un sistema injusto de explotación de trabajadores sin derechos? ¿Mi transporte no aumentará las emisiones de CO₂ en la atmósfera? ¿Mi trabajo académico no promoverá la colusión de las ciencias con los intereses privados de las multinacionales? De ahí que empezamos a exigir cada vez más una gestión socialmente responsable a las empresas, las organizaciones, las instituciones con las que nos vinculamos. El pequeño mundo de antes era simple, dimensionado a la sola medida de mis actos y sus consecuencias inmediatas. El nuevo mundo me enreda en un sin número de redes y sistemas que redefinen mis preocupaciones éticas, ensanchando las responsabilidades hacia la sociedad entera.

5. Articulando las 3 dimensiones de la ética en el ámbito de la responsabilidad social, entendemos que necesitamos activar todas las palancas posibles de regulación colectiva para lograr una sociedad justa y sostenible: Ética, Mercado, Ley, Asociaciones. Para tratar problemas complejos, necesitamos regulaciones híbridas, lejos del reduccionismo dogmático que reza “todo ética”, “todo mercado” o “todo Estado”.

Por supuesto, después de haber distinguido bien las tres responsabilidades (moral, jurídica, social) para hacer aparecer la especificidad de la responsabilidad social, debemos ahora articularlas dentro de nuestro marco teórico de la ética en 3D. Porque está claro que no habrá ninguna dinámica de responsabilización social posible sin motivación moral de las personas para liderar los cambios y sin nuevas leyes para obligar a cumplir con los cambios sistémicos necesarios. La responsabilidad social inspira nuevas responsabilidades morales y jurídicas. Así, podemos completar nuestro primer cuadro sobre la ética en 3D, con los aportes de la responsabilidad social:

Ética en “3D”	1ra dimensión: auto-ética	2da dimensión: socio-ética	3ra dimensión: antropo-ética
Tipo de deberes	Virtud	Justicia	Sostenibilidad
Sujeto del deber	La Persona (deberes personales)	La Comunidad (deberes interpersonales)	La Humanidad (deberes transgeneracionales)
Objeto del deber	Los actos	Las leyes	El mundo
Tipo de responsabilidad	Responsabilidad moral	Responsabilidad jurídica	Responsabilidad social
Marco de obligación	La conciencia personal	El Estado de derecho	La gobernanza internacional
Generador de responsabilidad	La falta propia y el dolor ajeno	El acto ilegal y la injusticia	El impacto negativo y la insostenibilidad sistémica
Modo de regulación	La moral	El derecho	La política

Una precisión acerca de este cuadro: La “**gobernanza**” empieza cuando ya no es posible el “**gobierno**”, es decir cuando actores deben regular juntos su acción colectiva sin que uno pueda dar órdenes a los demás (sin que uno “gobierne” a los demás). Una situación de gobierno implica una cadena jerárquica de órdenes acatados y sanciones seguras en caso de desobediencia (Luhmann, 1996). Una situación de gobernanza implica la necesidad de regularse mutuamente en vista a un bien común (la habitabilidad planetaria, el equilibrio financiero mundial, la superación del dumping social y fiscal internacional, etc.) en ausencia de un gobierno que coaccione a todos los actores debajo de una misma ley. La gobernanza produce acuerdos de corresponsabilidad bajo normas vigiladas mutuamente entre pares.

La mayoría de nuestros impactos negativos actuales llaman a la construcción de regulaciones por gobernanza, puesto que implican la coordinación transnacional y meta-gubernamental de múltiples actores que no pueden satisfacerse ni con las autorregulaciones del mercado, ni con las leyes de cada Estado por su lado (Ostrom, 1990). Los ideólogos liberales rechazan la gobernanza, porque pretenden que el mercado basta para regular la acción colectiva (no hay nada que regular). Los ideólogos socialistas también rechazan la gobernanza, porque pretenden que nunca será eficaz y que se necesitan leyes para coactar a los agentes sociales (todo debe ser regulado). Ni los liberales, ni los socialistas entienden de qué trata la responsabilidad social, por eso los primeros la reducen a

la filantropía corporativa (la responsabilidad moral del buen CEO virtuoso) y los segundos la niegan en nombre de la sola responsabilidad jurídica (la obligación estatal).

En realidad, una regulación socialmente responsable necesita tanto de la ley como del mercado, pero no se limita a ellos dos, es **regulación híbrida** que implica también asociaciones e innovaciones sociales entre pares, más allá del *laissez-faire* liberal y de la coacción legal. El tema de la corregulación obliga hoy a diseñar políticas públicas territoriales multilaterales en las cuales las leyes estatales (*hard law*) son secundadas por normas no estatales (*soft law*). *Hard law* y *soft law* pueden complementarse y fecundarse mutuamente, sabiendo que la limitación de las leyes estatales es que no imperan fuera de su ámbito jurídico nacional, mientras que las normas de responsabilidad social (AA 1000, SA 8000, ISO 26000, etc.), cuya limitación es su carácter meramente voluntario, se universalizan más fácilmente.

Pensar una verdadera responsabilidad social nos libera del callejón de la sempiterna pelea entre liberales y socialistas, entre libertad mercantil e imposición estatal. Siguiendo los trabajos de Elinor Ostrom sobre la gobernabilidad de los bienes comunes, podemos estudiar en cada caso cuál es la estrategia regulativa más conveniente, analizando los impactos negativos y positivos que se desprenden de un pilotaje de la acción colectiva mediante el Mercado, el Estado o las asociaciones de partes interesadas, sin olvidar la melodía continua subyacente a todos los procesos sociales que es la educación ética de las personas. Así, son cuatro las posibilidades de regulación de la acción colectiva que se pueden activar a la vez:

REGULACIÓN HÍBRIDA DE LA ACTIVIDAD SOCIAL			
Ética	Compromiso personal	Yo me obligo	<i>My law</i>
Mercado	<i>Feedbacks</i> sistémicos	Ello nos obliga	<i>No law</i>
Derecho	Coacción jurídica	La ley nos obliga	<i>Hard law</i>
Asociación (<i>partnership</i>)	Obligación mutua	Nosotros nos obligamos	<i>Soft law</i>

6. Conclusión: Concretamente, la responsabilidad social empieza con la gestión de los impactos negativos en cada organización, lo que la obliga a asociarse con muchas otras para luchar contra la sedimentación de dichos impactos negativos en estructuras sistémicas injustas e insostenibles.

Muy poco se hará si nos quedamos con la RSE actual, que habla mucho, multiplica los premios a las buenas prácticas, se profesionaliza volviéndose un mercado lucrativo para muchos expertos, pero no cambia gran cosa en la realidad del trabajador explotado y de la naturaleza agotada (AFL-CIO, 2013). Una responsabilidad como gestión de impactos no parte de la intención de hacer

buenos actos, sino de cambiar las rutinas dañinas de la organización. Un proceso de responsabilización social de una organización se funda en 4 preguntas articuladas:

1. **¿Cuáles son nuestros impactos negativos?** (Autodiagnóstico organizacional)
2. **¿Qué debemos hacer para suprimirlos?** (Planificación de mejora continua)
3. **¿Con quién debemos asociarnos para lograrlo?** (red inter-organizacional de corresponsabilidad)
4. **¿Qué valor compartido vamos a crear con esto?** (innovación social para un impacto positivo transformador)

Río arriba y a contracorriente, la responsabilidad no es la cómoda y placentera filantropía en la cual nos lucimos con buenas acciones que nos ennoblecen. Es el doloroso camino hacia el develamiento de nuestros efectos colaterales negativos ocultos, que nos hacen participar de y reproducir este mundo que no es tal como debería ser. Pero este dolor es terapéutico, y nos junta con otras organizaciones alrededor de proyectos comunes innovadores para otra sociedad, con otra economía, potencialmente muy placentera: la **economía circular** en lugar de la economía lineal actual; la **economía de funcionalidad** en lugar de la obsolescencia programada actual; la **transición energética** hacia la utilización máxima del flujo solar y sus derivados en lugar de la utilización actual de stocks petroleros y minerales; el **comercio justo** en lugar del comercio de explotación actual; la **agricultura ecológica** (orgánica, biodinámica, permacultura) en lugar del monocultivo petroquímico insostenible actual, etc.

En todo el mundo florecen actualmente millones de pequeños proyectos innovadores que imaginan un convivir justo con los humanos y sostenible con el planeta (Manier, 2012; Rifkin, 2011). Todavía no tienen efecto sistémico global, todavía. Tampoco tienen mucha publicidad ni promoción, porque a los poderosos de hoy no les agrada la idea de cambiar por un sistema en el cual la gente tenga más autonomía y menos deseos compulsivos de compra. Hay que confesar también que las universidades de hoy no enseñan estos nuevos modelos económicos y sociales, siguen enseñando la economía neoliberal, la ética de una sola dimensión, el productivismo industrial del siglo XX, la maximización de los beneficios, la ciencia aristocrática de laboratorio en lugar de la investigación basada en la comunidad (Stengers, 2013), la inteligencia ciega de la hiper-especialización en lugar de la inter y trans-disciplinariedad (Vallaey *et al.*, 2009). La responsabilidad social de las universidades es un camino arduo hacia el reconocimiento de que el mundo académico también tendría muchos impactos negativos que develar y empezar a combatir. ¿Logrará la universidad ser un agente territorial activo para la responsabilidad social? En todo caso, aquí vale recordar el famoso verso de Paul Eluard:

“Otro mundo es posible, pero está en este mundo”

BIBLIOGRAFÍA:

- AFL-CIO. *Responsibility Outsourced: Social audits, Workplace Certification and twenty years of failure to protect worker rights*, 2013. Disponible en: <http://www.aflcio.org/content/download/77061/1902391/CSReport+FINAL.pdf>
- ARENDT H. *La Condición Humana*, Paidós Ibérica, 1993.
- BECK U. *La sociedad del riesgo*, Paidós Ibérica, 1998.
- CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELÉE F., TURCOTTE M-F. *ISO 26000: une norme "hors-norme"? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale*, Paris, Economica, 2011.
- COMISIÓN EUROPEA: *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*, COM(2011)681 final, 25/10/2011.
- DEWEY J. *The public and its problems*, Carbondale, Southern Illinois University Press, 1927.
- ISO: *ISO 26000: Guía de responsabilidad social*, ISO, 2010.
- LUHMANN N. *Confianza*, Anthropos Editorial, México, 1996.
- LUHMANN N. *Sistemas sociales*, Anthropos Editorial, México, 1998.
- MANIER B. *Un million de révolutions tranquilles, comment les citoyens changent le monde*. Les Liens qui Libèrent, 2012.
- MORIN E. *Introducción al pensamiento complejo*, Gedisa, 1995.
- MORIN E. *La Méthode 6 : Ethique*, Seuil, 2004 [Trad. *El Método 6, la ética*, Cátedra, 2006].
- OSTROM E. *Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press, 1990.
- RIFKIN J. *La tercera revolución industrial*, Paidós Ibérica, 2011.
- SARTRE J-P. *Critique de la Raison Dialectique, Tome 1 : Théorie des ensembles pratiques*, Gallimard, Paris, 1947 [Trad. *Crítica de la Razón Dialéctica*, Losada, 1998].
- STENGERS I. *Une autre science est possible !* La Découverte, Paris, 2013.
- VALLAEYS F. *Les fondements éthiques de la Responsabilité Sociale*, Tesis de doctorado, Universidad de París Este, 2011. Disponible en: <http://blog.pucp.edu.pe/eticarsu>
- VALLAEYS F. *Pour une vraie responsabilité sociale, Clarifications, Propositions*, Presses Universitaires de France, 2013.
- VALLAEYS F., de la CRUZ C., SASIA P. *Responsabilidad Social Universitaria, Manual de primeros pasos*, McGraw-Hill Interamericana Editores, Banco Interamericano de Desarrollo, México, 2009. Disponible en: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35125786>