

Lagom är bäst!: Entendiendo la interrelación entre cultura nacional y responsabilidad social empresarial. El caso de Suecia

Lagom är bäst!: Understanding the interrelation between national culture and corporate social responsibility. The case of Sweden

Óscar Hernán Vargas Villamizar
obvargas@rocketmail.com

M. Sc. in Business and Economics de Lund University (Suecia) y Magíster en Ingeniería Industrial de la Universidad de los Andes (Colombia). Consultor organizacional y docente de posgrado.
Correspondencia: Carrera 2A No. 66-52, Apto. 127, Bogotá (Colombia).

Juan José Martí Noguera
juanjomn@gmail.com

Ph.D. en Responsabilidad Social Universitaria de la Universidad de Valencia (España). Consultor en Desarrollo Regional e investigador del Centro de Estudios y Análisis Económico de la Universidad Antonio Nariño (Colombia).
Correspondencia: C/Andreu Coll núm. 28. Sóller - Islas Baleares (España).

Resumen

Este artículo es una reflexión acerca de cómo la cultura nacional influencia a las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial. Para este propósito se utilizó la metáfora de la “organización como cultura” como marco teórico y a Suecia como caso de estudio, identificando los elementos de su historia y lenguaje que han contribuido a la aceptación y reinterpretación del concepto de RSE en el país.

En conclusión, el artículo presenta a lo “socialmente responsable” como una condición ambigua y contextual, y enfatiza en la cultura nacional como una variable que no puede ser subestimada en el análisis de iniciativas de RSE.

Palabras clave: *Responsabilidad social empresarial, cultura nacional, organización como cultura, Suecia, lagom.*



Abstract

This paper reflects upon how national culture influences on Corporate Social Responsibility practices. For this purpose, the metaphor of “organization as culture” was used as theoretical framework, and Sweden as case study by identifying elements from its history and language which have contributed to the acceptance and reinterpretation of CRS concept in the country.

In conclusion, the paper presents the “socially responsible” condition as ambiguous and contextual, emphasizing on national culture as a variable which cannot be underestimated in the analysis of CSR initiatives.

Keywords: *Corporate social responsibility, national culture, organization as culture, Sweden, lagom.*

1. INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es uno de los discursos que ha ganado más popularidad en los últimos años, tanto en el ámbito académico, al que se le ha asignado la tarea de dotar a las personas de conciencia ética y actitud responsable hacia la sociedad (Bolívar, 2005; Fuentes, 2006), como en el ambiente corporativo, al cual la sociedad cada vez le exige más demostraciones de que está comprometido con el cambio social, como prueba de su idoneidad para ejercer un rol de liderazgo en el mundo actual (Van de Ven & Graafland, 2006).

En este contexto, Schneider y otros (2005) consideran que el concepto de RSE ha evolucionado en el tiempo, desde la visión de Milton Friedman, que limita la responsabilidad de la empresa al compromiso con el *shareholder*, pasando por la perspectiva instrumentalista de Porter, en la que las acciones responsables son relevantes si fortalecen la reputación corporativa; hasta la visión de la RSE como un elemento que va más allá de la estrategia, constituyéndose en una expresión de la “virtud organizacional” (Schneider y otros, 2005, p.4), donde el ejercicio de la ciudadanía responsable se ha constituido en el núcleo de la identidad organizacional.

Un aspecto común en las diferentes visiones acerca de la RSE es el convencimiento de que la organización está en capacidad, a través de acciones racionales y metódicas, de involucrar a sus miembros en el desarrollo de comportamientos socialmente responsables, minimizando los posibles daños que la acción empresarial pueda ocasionar y contribuyendo a que el mundo sea un mejor sitio para vivir (Morsing & Perrini, 2009).

En la teoría organizacional actual existe la firme convicción de que las prácticas responsables expresan el “carácter” empresarial, su identidad y cultura (Schneider y otros, 2005); y esta es una convicción que ha permeado las estructuras supranacionales, tal como puede verse en la exhortación de la Unión Europea en el *Green paper on Corporate Social Responsibility* (2005):

Ser socialmente responsable significa no solo que se cumple con las obligaciones legales aplicables, sino ir más allá de su cumplimiento, invirtiendo “más” en capital humano, el medio ambiente y las relaciones con los grupos de interés¹.

La metáfora de la organización “como cultura” (Morgan, 2006) nos incita a entenderla como una realidad construida en las mentes de sus miembros (Morgan, 2006, p. 137), y el discurso de la RSE se enmarca en uno de los mantras más populares de la gerencia actual: *la ingeniería cultural* (Fleming & Sturdy, 2009), entendida como la convicción de que es posible diseñar culturas organizacionales homogéneas, a través de esfuerzos sistemáticos para “diseñar al ser corporativo” (du Gay, 1996); por lo que la lógica subyacente es que la inversión consciente y constante en las personas y grupos de interés traerá como consecuencia un medio más “socialmente responsable”.

Sin embargo, y a pesar de los esfuerzos sistemáticos de las empresas para demostrar su compromiso “socialmente responsable”, se mantiene el cinismo y desconfianza de las personas hacia las verdaderas intenciones de las corporaciones. Por ejemplo, e inspirado en Schneider y otros (2005), la ejecución de acciones aparentemente positivas, como las donaciones empresariales o las políticas de inclusión laboral, son vistas por diferentes grupos como campañas para beneficiar a los inversionistas o meras campañas de relaciones públicas.

Según Alvesson y Sveningsson (2008), en la teoría organizacional se tiende a reforzar el mito acerca de la bondad de los cambios simplemente porque lo son; corriéndose el riesgo de generar cinismo y frustración en los miembros de la organización si se es incapaz de crear iniciativas que sean “sustanciales, sostenibles y significativas” (Alvesson & Sveningsson, 2008, p. 32).

Ante ello, vale la pena preguntarse acerca del alcance real de las iniciativas de implementación de prácticas de RSE y los retos que se enfrentan en su ejecución; en contraposición al discurso de la construcción de cultura,

¹ Todas las citas provenientes de textos en inglés han sido traducidas por los autores.

Morgan (2006) considera que la cultura no es algo que pueda ser impuesto sino que se desarrolla a través de la interacción social, y el reto principal es el cambio paulatino de “modelos mentales, visiones, paradigmas, imágenes, metáforas, creencias y sentido compartido” (Morgan, 2006, p. 138) en el contexto en que se está inmerso.

Según Morgan (2006, p. 116), la organización puede verse como un fenómeno cultural que varía de acuerdo con el estado de desarrollo de una sociedad, que se ve afectado por los sucesos históricos. Así, la cultura nacional es una variable inherente al contexto donde se implemente una práctica de RSE.

Por ejemplo, en el portal del gobierno sueco (*sweden.se*) se expresa que “Suecia lidera a través del ejemplo en Responsabilidad Social Corporativa”; y se indica que las “compañías suecas tienen una larga historia de trabajo activo en RSE y Suecia es vista como pionera en el campo”. Según el documento oficial *Sweden leads by example in Corporate Social Responsibility* (2014), Suecia se destaca en aspectos clave como el compromiso con el medio ambiente (el país ocupó el tercer puesto en 2012 en el Índice de Innovación Global en tecnologías limpias), en alcanzar la igualdad social (el Foro Económico Mundial catalogó al país en el cuarto puesto entre las naciones que han trabajado por disminuir la brecha entre géneros), en la lucha anticorrupción (ocupando el cuarto puesto en el índice de Transparencia Internacional); y en su compromiso con el desarrollo global, siendo uno de los pocos países que destinan al menos el 0,7% de su PIB a cooperación internacional

Si consideramos la cultura organizacional como un *ethos* que es creado y sostenido por procesos sociales y rituales (Morgan, 2006, p. 128), vale la pena preguntarse si las experiencias exitosas en RSE en un contexto son replicables en otros que cuentan con variables históricas diferentes. Adicionalmente, el investigador sueco Mats Alvesson (2003) plantea que el uso omnipresente y descontextualizado de los términos administrativos han distorsionado su naturaleza; siendo términos que se usan con el propósito de “abarcarlo todo” pero, al ser analizados en detalle, significan menos de lo que aparentan. Alineado con lo anterior, el propósito de este texto es desarrollar una breve reflexión acerca de la RSE y su ambigua

relación con la cultura nacional con la que interactúa, usando para ello el ejemplo de Suecia como contexto nacional específico.

2. EL GERMEN DE LA RSE EN EL CONTEXTO SUECO

Según Morgan (2006, p. 117), para un observador externo la vida cotidiana en una sociedad está llena de creencias, rutinas y rituales que permiten distinguirla de otras. Esta reflexión se conecta con la teoría de la legitimidad que, según interpretación de Cuganesan, Ward y Guthrie (2007), plantea que las corporaciones procuran operar dentro de las fronteras y normas de sus respectivas sociedades, a través de una especie de “contrato social” y, según el ambiente donde está inmersa, la empresa se sentirá más o menos presionada a ejecutar acciones voluntarias que le permitan reforzar su reputación corporativa.

Según lo anterior, es pertinente reflexionar acerca de la forma en que una organización se incorporaría a un nuevo ámbito donde se siguieran las siguientes reglas:

1. No creas que eres alguien especial.
2. No creas que eres mejor que los demás.
3. No creas que eres más inteligente que los demás.
4. No te convenzas a ti mismo que eres mejor que los demás.
5. No creas que sabes más que los demás.
6. No creas que eres más importante que los demás.
7. No creas que eres bueno en algo.
8. No te burles de los demás.
9. No creas que le interesas a los demás.
10. No creas que puedes enseñarnos algo (Harress, 2013).

Estas son las leyes de Jante (*Jantelagen*), planteadas por el escritor Aksel Sandemose en 1933, y que resumen en parte la visión en los países nórdicos acerca de la relación entre el individuo y su grupo social. Lo que resulta

paradójico es que estas leyes, a pesar de su tono negativo, no corresponden a países empobrecidos y subdesarrollados, sino que están asociadas a una región caracterizada por su alto nivel de desarrollo económico y social.

Para Harress (2003), las leyes de Jante encarnan un concepto cultural único de los países escandinavos, que enfatiza en que “tú” (el individuo) no debes pensar que eres especial o mejor que “nosotros” (el colectivo). Para el mismo autor, este esquema mental ha permitido que estos países generen expectativas realistas, afianzadas en la responsabilidad colectiva.

Holmberg y Åkerblom (2007) mencionan que estudios clásicos como el de Geert Hofstede han descrito a Suecia como uno de los países más individualistas del mundo, pero esta paradoja puede explicarse si se reevalúa lo que se entiende como “individualismo”: la cultura sueca puede catalogarse como “individualismo socialmente involucrado” (Holmberg & Åkerblom, 2007) o “individualismo enfocado en lo social” (Barinaga, 1999).

Barinaga (1999) plantea que el dilema existencial entre pensar en sí mismo o pensar en el otro es esencial para la mayor parte de las culturas, y esta dicotomía ha tratado de ser solucionada en el lenguaje sueco a través de la palabra *lagom*, cuyo su origen proviene del pueblo vikingo, quienes compartían un único cuenco de bebida en las cenas, por lo que en el comensal surgía la duda acerca del tamaño de su sorbo, puesto que no podía ser demasiado, porque dejaría a los demás sin licor, pero no podía ser muy poco porque quedaría sediento (Barinaga, 1999, p.7).

Aunque intraducible al español, *lagom* podría asimilarse a “con moderación o en su justa medida”; y este es un concepto que, según Holmberg y Åkerblom (2007), se observa en diferentes ámbitos; desde el niño a quien se le enseña que no debe poner poca (o demasiada) comida en su plato, hasta en los sindicatos suecos que exigen salarios *lagom*, ni tan bajos como para causar pobreza ni tan altos como para provocar envidia y afectar la solidaridad grupal.

La frase tradicional *Lagom är bäst* (Lagom es mejor) es asimilable, según Barinaga (1999), al principio aristotélico de que la virtud reside en el punto medio: para Aristóteles, la virtud está asociada al carácter y el com-

portamiento, siendo la disposición de actuar en beneficio del bien común, por lo que, según Schneider y otros (2005), ser virtuoso es un fin en sí mismo y, al igual que en la concepción actual de RSE, la virtud pertenece a aquel o aquello que desea ser bueno y noble.

Según Holmberg y Åkerblom (2007), hay factores únicos de la historia sueca que refuerzan la idea de la exigencia de una sociedad igualitaria y justa. Por ejemplo, el concepto de *Folkhemmet*, u hogar para la gente, es una metáfora del estado de bienestar visto como un “buen hogar” donde prevalece la “igualdad, preocupación por los demás, cooperación y buena voluntad”. (Holmberg & Åkerblom, 2007, p. 7). Aunque actualmente el “modelo sueco” ha cambiado por la dinámica económica actual, aún subyace la filosofía del “Estado de bienestar”, en busca de un equilibrio entre socialismo y capitalismo, tal como puede observarse en la definición que el gobierno sueco hace del país:

Suecia es un buen país en el cual vivir. Un país con empleo total, buen ambiente y bienestar compartido, con escuelas de alta calidad, salud y bienestar social. Suecia es caracterizada por la cohesión, estabilidad y por las oportunidades para que cada individuo se moldee a sí mismo en su día a día. (www.government.se)

3. RSE, SUECIA Y PERSPECTIVA DE GÉNERO

Para Kaur (2013, pp. 36-37), la búsqueda de la igualdad y el fomento de la diversidad son los principales pilares de la RSE, y el lugar de trabajo se ha convertido en la arena donde se libra la lucha contra las inequidades; y esto se ha convertido no solo en una necesidad moral sino empresarial: de acuerdo con un informe de la consultora McKinsey, citado por Kaur (2013), las compañías con mayor representación femenina en la alta gerencia logran mejores resultados que aquellas donde la participación es mínima.

Para Morgan (2006), los estilos de gerencia asociados a lo femenino han sido “física y psicológicamente marginados o excluidos de la realidad masculina dominante” (p. 131). Sin embargo, en las últimas décadas la popularización de conceptos tales como la Responsabilidad Social han dado relevancia a la perspectiva de género como elemento clave para com-

prender a la corporación actual. Por ejemplo, el estudio desarrollado por Bear, Rahman y Post (2010) demuestra que el porcentaje de mujeres en los cargos directivos tiene una relación directa con el mejoramiento de los índices de RSE, realzando la reputación corporativa, lo que influye positivamente en el desempeño financiero.

De acuerdo con *The Hofstede Center*, Suecia puede caracterizarse como un país “femenino”, donde los valores imperantes son la preocupación por los otros y la búsqueda de una mejor calidad de vida (What about Sweden?, 2014) en contraposición a los valores “masculinos” asociados a la competición y la búsqueda del éxito. *The Hofstede Center* menciona que la gerencia sueca está orientada a apoyar a sus subordinados, a tomar decisiones en consenso, aunque las discusiones demoren largo tiempo, y a ofrecer incentivos en flexibilización de las horas laborales. Asimismo, menciona entre los factores clave para la “feminización” del ambiente empresarial sueco a los conceptos de *lagom*, que invita a la moderación, donde nadie tiene demasiado o muy poco, y las leyes de Jante, que recuerda a las personas que deben tener claro su rol en la sociedad.

Suecia ha desarrollado una larga tradición en el respeto a lo individual sustentado en lo social. Por ejemplo, en cuanto a derechos laborales, Holmberg y Åkerblom (2007) mencionan al *saltsjöbaden*, el compromiso firmado en 1938 entre los sindicatos y los empleadores suecos, como una forma de buscar reducir la lucha de clases. Este compromiso permitió entender a las organizaciones sindicales como parte integral de la labor empresarial por lo que, según los mismos autores, el 87 % de los trabajadores suecos están afiliados a un sindicato, siendo muy superior a los porcentajes de países desarrollados como Reino Unido (34 %), Japón (24 %) o Francia (9 %).

Este sentido de la igualdad o *jämlikhet* (Barinaga, 1999) ha generado otras estructuras propias de la cultura sueca, que incluso han sido exportadas y hacen parte integral de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial: según Werther Jr. y Chandler (2011, p. 136), una política de Responsabilidad Social Empresarial efectiva requiere de un componente que garantice la retroalimentación anónima; por lo que estos autores recomiendan contar con un *ombudsman* o funcionario responsable de gestio-

nar las denuncias de actitudes que no son éticas, siendo una pieza clave en controles empresariales tales como la ley Sarbanes-Oxley.

El concepto de *ombudsman* surgió en la constitución sueca de 1809 y actúa como control a la acción estatal ante el *Riksdag* o parlamento (The Parliamentary Ombudsmen, 2014). Igualmente, en otros estamentos nacionales se cuenta con figuras tales como el *Jämställdebetsombudsmannen* (Oficina del ombudsman para la igualdad de oportunidades), que es una autoridad independiente asociada al ministerio del trabajo, y el *Handikappombudsmannen* (Oficina del ombudsman para la discapacidad) que vela específicamente por garantizar las oportunidades de los trabajadores en situación de discapacidad (Holmberg & Åkerblom, 2007, p. 14).

La “feminización” de la sociedad sueca permite que el concepto de la búsqueda de la igualdad y la exigencia de ser responsable hacia la sociedad sea mejor comprendida y valorada en el país, permitiendo la existencia de los ministerios de igualdad de género, migración y política de asilo, cooperación internacional, medio ambiente, y para la infancia y la niñez, entre otros.

4. LA AMBIGÜEDAD EN EL CONCEPTO DE RSE: EL CASO DE LAS DESCARGAS EN LÍNEA

Los suecos piensan que las películas deberían compartirse gratis.

Lisa Simpson

Gareth Morgan (2006) plantea que la “organización como cultura”, como modelo dominante para interpretar la complejidad corporativa, surgió en la década de 1980, cuando los académicos trataron de explicar el surgimiento de Japón como potencia económica a través de los valores culturales de ese país, en el que se combina la disciplina para vencer las adversidades con la vocación de trabajo colectivo.

La búsqueda de nuevos modelos culturales por parte de los académicos se asocia al interés por encontrar contrapesos a la ética estadounidense del individualismo competitivo. En esta tradición, es posible caer en la

tentación de analizar el modelo sueco con el fin de implementar sus prácticas responsables puesto que, no en vano, los suecos han sido llamados los “japoneses de Europa” (Power, 2004) y podrían dar luces acerca de la inserción de la RSE en nuestros contextos.

La teoría organización actual, según Alvesson y Sveningsson (2008), tiende a acudir a la promulgación de modelos racionales, basados en recomendaciones a seguir, como guía para lograr cambios exitosos. Sin embargo, este “pensamiento en n-pasos” (Alvesson & Sveningsson, 2008, p.33), tiende a interpretar al cambio como un proceso lineal y apolítico, limitando la posibilidad de reaccionar ante la ambigüedad inherente a los contextos sociales.

Al respecto, y concordando con Morgan (2006), no se puede menospreciar la dificultad inherente al ejercicio de transferir técnicas de un contexto a otro; por lo que este tipo de ejercicios es recomendable siempre y cuando se entienda la complejidad de la transferencia de modelos y prácticas exitosas, como puede observarse en el siguiente caso que pone en duda lo que puede ser considerado, según el observador, como una práctica de responsabilidad social o una conducta antiética:

En “*Roba este episodio*”, noveno capítulo de la vigésimo quinta temporada de la famosa serie animada *Los Simpsons*, Homero Simpson descarga películas de Internet para proyectarlas a sus vecinos, lo que hace que el gobierno norteamericano lo persiga por el delito de piratería y, para eludir a la ley, la familia pide asilo en la Embajada de Suecia.

¿Por qué la familia Simpson recurre a Suecia? Debido a que su concepción del fenómeno de compartir contenidos es muy diferente al norteamericano: De acuerdo con Holmberg y Åkerblom, (2007, p. 10), el principio de acceso público a los registros oficiales (*Offentlighetsprincipen*) está firmemente arraigado en la cultura sueca y hace parte de la constitución nacional. Para la sociedad sueca, la apertura es la regla y el secreto es la excepción (p. 10).

Esta concepción permite entender la paradoja de un país ceñido a las normas pero donde han iniciado algunas de las empresas más persegui-

das de nuestros días, como The Pirate Bay, que es uno de las principales plataformas mundiales para el intercambio de contenido digital, y que se define a sí misma como un medio cuya “misión es ofrecer cultura para todos” (Törnkvist, 2014).

La vocación histórica de Suecia por la igualdad (*jämlikhet*) ha permitido que el país haya sido cuna de iniciativas de democratización del software, tales como MySQL, y de emprendimientos, como Spotify, aplicación que permite la reproducción de música vía *streaming* y que, según Ian Robbins, ejecutivo de la firma, cuenta con una estructura poco jerárquica y actitud *lagom*: “El significado del término sueco *lagom* viene a ser ni excesivamente poco ni excesivamente mucho, o sea, lo suficiente... Todo esto es muy sueco y es omnipresente” pero que, a pesar de contar con un modelo empresarial diferente al de *The Pirate Bay*, sigue siendo estigmatizada por algunos productores y artistas por considerar que la distribución de las ganancias se hace en forma desigual (Lynskey, 2014).

De acuerdo con *Recording Industry Association of America*, “La piratería en Internet implica medios de subsistencia y trabajos perdidos, no solo para la industria disquera sino para toda la comunidad musical” (citado en Milward-Oliver, 2005, p. 62): Según esto, ¿compartir contenidos en línea es una acción antiética, o una forma de democratización? ¿No es positiva la aparición de empresas como Spotify, que buscan formalizar y rentabilizar la acción de acceder a contenidos en línea?

En el cambiante mundo empresarial aún hay zonas grises en el campo de la RSE, que son cada vez más comunes en un entorno donde el capitalismo y la globalización se erigen como las metanarrativas que proveen el “cimiento de la moral y los valores” (Tietze, Cohen & Musson, 2005, p. 55), por lo que las interpretaciones acerca de lo que implica ser “socialmente responsable” serán cada vez más ambiguas y desafiantes.

5. REFLEXIÓN FINAL

El lenguaje empresarial ha colonizado nuestro modo de pensar (du Gay & Salaman, 1992) y se ha asumido como una forma de solucionar nuestros problemas laborales y existenciales; y en el marco de un mundo capita-

lista y globalizado, uno de los mantras actualmente aceptados es que la persona debe convertirse a sí misma en un bien de consumo, cuyo valor se basa en la habilidad para apropiarse técnicas que le permitan ser exitoso, destacándose ante los demás (Garsten & Grey, 1997).

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial cada vez es más común, pero no puede perderse de vista que, más allá de un cúmulo de técnicas que deben aprenderse para mostrar idoneidad ante la sociedad y el mundo corporativo, la implementación de estas prácticas implica retos y complejidades en cada contexto. Morgan (2006) enfatiza en que las relaciones entre la organización y su entorno son socialmente construidas, sustentadas en sistemas compartidos para darle sentido a la realidad. Ante esto, no importa qué tan sólido se considere que es un modelo, no debe olvidarse que la organización se construye con base en la gente y no en las técnicas. Aunque se considere que la RSE es un concepto indispensable para comprender a la organización moderna, hay que tener presente que gran parte de sus premisas están afincadas en la historia y las creencias de los individuos, y este tipo de cambio requiere de largo tiempo para impactar en las estructuras organizacionales y los miembros que la integran.

La visión actual de la RSE es reciente, aún en proceso de construcción y perfeccionamiento y, parafraseando a la ley de Jante, algo que un investigador en el área debería tener en mente es: “No creas que tu modelo es algo especial”.

REFERENCIAS

- Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romanticists, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research. *The Academy of Management Review*, 28(1), 13-33.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008). *Changing organizational culture: cultural change work in progress*. Londres. Routledge.
- Barinaga, E. (1999). *Swedishness through lagom. Can words tell us anything about a culture?* Centre for Advanced Studies in Leadership. Recuperado el 2 de junio de 2014 de http://swoba.hhs.se/hastba/papers/hastba1999_017.pdf
- Bear, S., Rahman, N. & Post, C. (2010). *The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. Journal of Business Ethics*, 97), 207-221.

- Bolívar, A. (2005). El lugar de la ética profesional en la formación universitaria. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 10(24), 93-123.
- Cuganesan, S., Ward, L. & Guthrie, J. (2007). *Legitimacy theory: A story of reporting social and environmental matters within the Australian food and beverage industry*. Recuperado el 1 de junio de 2014 de <http://csringreece.gr/files/research/CSR-1290000469.pdf?user=bd31a3168ebac47053af2648943f5351>
- Du Gay, P. (1996). *Consumption and identity at work*. Londres. Sage.
- Du Gay, P. & Salaman, G. (1992). The cult(ure) of the customer. *Journal of Management Studies*, 29(5), 615-633.
- Fleming, P. & Sturdy, A. (2009). Just be yourself! Towards neo-normative control in organisations?, *Employee Relations*, 31(6), 569-583.
- Fuentes, J. (2006). El espacio europeo de educación superior, o la siniestra necesidad del caos. *Anales del Seminario de Metafísica*, 38, 303 - 335.
- Garsten, C. & Grey C. (1997). How to become oneself: discourses of subjectivity in post-bureaucratic organizations. *Organization*, 4(2), 211-228.
- EU Comission (2005). *Green Paper on Corporate Social Responsibility*. Recuperado el 17 de junio de 2014 de http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/n26039_en.htm
- Harress, C. (2013). *The Law Of Jante: How a Swedish cultural principle drives Ikea, Ericsson and Volvo, and beat the financial crisis*. Recuperado el 15 de junio de 2014 de <http://www.ibtimes.com/law-jante-how-swedish-cultural-principle-drives-ikea-ericsson-volvo-beat-financial-crisis-1397589>
- Holmberg, I. & Åkerblom, S. (2007). Primus Inter Pares. Leadership and culture in Sweden. In Chokar, J. S., Brodbeck, F. C. & House, R. J. (Eds.), *Culture and Leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*. Recuperado el 2 de junio de https://www.hs-fulda.de/fileadmin/Fachbereich_SW/Downloads/Profs/Wolf/Studies/sweden/sweden.pdf
- International Development Cooperation (2008). *Regeringskansliet*. Recuperado el 14 de junio de 2014 de <http://www.government.se/sb/d/3102/a/56739>
- Kaur, P. (2013). *Corporate Social Responsibility and gender in workplace*. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 2(11), 36-40.
- Lynskey, D. (2014). *El revolucionario de Spotify*. Recuperado el 9 de junio de 2014 de <http://fueradeserie.expansion.com/2014/02/14/personajes/1392381299.html>
- Milward-Oliver, G. (2005). The soul of the Corporation. In R. Mullerat (Ed.) *Corporate Social Responsibility: The Corporate Governance of the 21st Century*. The Hague: Kluwer Law.

- Morgan, G. (2006). *Images of organization*. Londres: Sage.
- Morsing, M. & Perrini, F. (2009). CSR in SMEs: do SMEs matter for the CSR agenda? *Business Ethics: A European Review*, 18 (1), 1-6.
- Power, J. (2004). *The good life : Sweden's success story has lessons for the world*. Recuperado el 8 de junio de 2014 de http://www.nytimes.com/2004/08/12/opinion/12iht-edpower_ed3__0.html
- Reif, L.C. (2004). *The ombudsman. Good governance and the International Human Rights System*. Danvers, Massachusetts: Martinus Rijhoff Publishers.
- Rodríguez, W. (2009). *Hacia una psicología social crítica de la educación en América Latina*. V Jornadas Costarricenses de Psicología Social. Universidad de Costa Rica.
- Schneider, S., Oppengaard, K., Zollo, M. & Huy, Q. (2005). *Socially responsible behaviour: Developing virtue in organizations*. INSEAD. Recuperado el 7 de junio de 2014 de https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp2005/2005-40.pdf
- Swedish Institute (2014). *Sweden leads by example in Corporate Social Responsibility*. Recuperado el 21 de junio de 2014 de <https://sweden.se/wp-content/uploads/2013/11/CSR-high-resolution1.pdf>
- The Parliamentary Ombudsmen (2014). *Sveriges Riksdag*. Recuperado el 14 de junio de 2014 de <http://www.riksdagen.se/en/How-the-Riksdag-works/What-does-the-Riksdag-do/Parliamentary-control/The-Parliamentary-Ombudsmen/>.
- Tietze, S, Cohen, L. & Musson, G. (2005). *Understanding Organizations Through Language*. Sage : Londres.
- Ven Van De, B. & Graafland, J. J. (2006). *Strategic and moral motivation for corporate social responsibility*. *Journal of Corporate Citizenship*, 22, 111-123.
- What About Sweden?* (s.f.). Recuperado el 11 de junio de 2014 de <http://geert-hofstede.com/sweden.html>
- Werther Jr. W, & Chandler, D. (2011). *Strategic Corporate Social Responsibility*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Törnkvist, A. (2014). *Homer seeks refuge with file-sharing swedes*. Recuperado el 20 de junio de 2014 de <http://www.thelocal.se/20140107/simpsons-seek-refuge-among-file-sharing-swedes>