

# RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: UNA APROXIMACIÓN TEÓRICO-CONCEPTUAL

Dubbys Villarreal Torres<sup>1</sup>

Camilo Enrique Barragán Morales<sup>2</sup>

Sergio Arturo Huguett Herazo<sup>3</sup>

Víctor Andrés Meza Rodríguez<sup>4</sup>

Jesús Enrique García Guiliany<sup>5</sup>

## RESUMEN

La investigación tuvo por objetivo analizar el concepto de la responsabilidad social empresarial, en adelante RSE, respaldando la construcción argumentativa basada en la revisión documental-bibliográfica dentro de un enfoque cualitativo y un tipo de investigación descriptivo. Los hallazgos hacen especial énfasis en la multiplicidad de conceptos para abordar la temática de la responsabilidad social empresarial, aspecto fundamental para la hoja de ruta del accionar corporativo dentro de un entorno

**Palabras clave:** Empresas, Responsabilidad Social, Organizaciones, Teorías

## ABSTRACT

The research aimed to analyze the concept of corporate social responsibility, henceforth CSR, supporting the construction of arguments based on documentary-bibliographic review within a qualitative approach and a type of descriptive research. The findings place special emphasis on the multiplicity of concepts to address the issue of corporate social responsibility, a fundamental aspect for the roadmap of corporate action within an environment

**Keywords:** Companies, Social Responsibility, Organizations, Theories

---

<sup>1</sup>Profesional en Formación Programa Administración de Empresas, Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia. Correo: [dubysvilla@hotmail.com](mailto:dubysvilla@hotmail.com)

<sup>2</sup> Profesional en Administración de Empresas, Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia. Correo electrónico: [cbarraganm93@gmail.com](mailto:cbarraganm93@gmail.com) (ORCID: PT000000-8197-1727)

<sup>3</sup>Profesional en Formación Programa Administración de Empresas, Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia. Correo: [sergiohuguett@gmail.com](mailto:sergiohuguett@gmail.com)

<sup>4</sup>Profesional en Formación Programa Administración de Empresas, Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia. Correo: [vmeza4@unisimon.edu.co](mailto:vmeza4@unisimon.edu.co)

<sup>5</sup> Doctor en Ciencias Gerenciales, Profesor de Planta Programa de Administración de Empresas, Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia. Correo: [jesus.garcia@unisimonbolivar.edu.co](mailto:jesus.garcia@unisimonbolivar.edu.co)

## 1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, sin importar su naturaleza, tamaño, estructura o actividad económica, deben crear vínculos que promuevan el mantenimiento de las condiciones del entorno y el bienestar de los actores, lo cual se enmarca en un actuar socialmente responsable (Yepes, Peña y Sánchez, 2007). En otras palabras, las empresas no sólo tienen una función económica, sino una función social y ambiental, esto nace de la necesidad de equilibrar los intereses de la organización, tanto sociales como institucionales (Hartman y Werhane, 2013).

Por su parte, Guédez (2006), refiere a la RSE como promotora de ejercicios autónomos a favor de otros, siendo entonces, la capacidad de aceptar obligaciones derivadas de pertenecer a un grupo, organización comunidad o sociedad, implica interés y deseo e implica la razón y al corazón en coincidencia con un propósito que va más allá del individualismo, abriendo a las organizaciones hacia un concepto de altruismo, el cual tiende a representar de igual manera, beneficios para la organización.

En este sentido, la RSE se considera un pilar fundamental de las organizaciones por lo cual éstas deben basar sus actuaciones en el marco ético de los valores compartidos, a fin de ejercer acciones en función de los intereses, así como las necesidades de los grupos relacionados en el que hacer institucional (Hernández y García, 2014), por tanto, la inclusión de la responsabilidad social empresarial dentro de los valores corporativos y, a su vez, en el direccionamiento estratégico de la organización resulta vital.

Dicho lo anterior, el desarrollo de la investigación buscó analizar las distintas aproximaciones conceptuales y teóricas de diversos autores, con la finalidad de robustecer el constructo teórico asociado a la temática, estimulando de esta manera, la discusión propositiva en los escenarios académicos.

De allí, que surja la necesidad de establecer investigaciones que permitan analizar la responsabilidad social suministrando a las empresas estudiadas, la información necesaria para orientar sus estrategias de cara a las nuevas exigencias y tendencias de desarrollo actual, donde las organizaciones cada día buscan estar a la vanguardia, y en condiciones óptimas para ejecutar estas acciones.

## 2. FUNDAMENTO TEÓRICO

### 2.1. Responsabilidad Social Empresarial

La responsabilidad social empresarial no es algo novedoso en el mundo empresarial, aunque en la última década está adquiriendo una nueva dimensión por el especial interés que conlleva, demandando una gestión cuidada como en cualquier ámbito de valor estratégico, que supere lo anecdótico o lo filantrópico (Paz et al, 2009).

De esta manera, se puede considerar a la responsabilidad social empresarial como una nueva tendencia de cambio en las organizaciones, por cuanto se deben compatibilizar el desarrollo de una creciente preocupación por todo el entorno social, con el desarrollo y se deben convertir en verdaderos ejes de crecimiento de la sociedad, todo esto dentro de un ámbito de eficiencia que les permita a las organizaciones ser sustentables (Rodríguez, 2010).

Por su parte, para Bateman y Snell (2005), la empresa socialmente responsable maximiza los efectos positivos sobre la sociedad y minimiza sus efectos negativos; (p. 147), es decir, actividades que generen beneficios constantes para las comunidades que las rodean, mientras que sus acciones a mejorar sean mitigadas.

Guédez (2006) considera que la responsabilidad social es la capacidad para comprender los alcances de los compromisos sociales de la empresa, implicando acciones concretas para crear mejoras en los grupos sociales vinculados a las empresas, tanto en el nivel interno como externo a las mismas, lo cual desde un punto de vista estratégico, se espera por parte de la organización ver estas acciones representadas en ventajas competitiva, siendo tarea de la organización reconocer en que momento estas acciones han rendido estos frutos, ya que a partir de estos esfuerzos colaborativos, se impulsa el crecimiento y sostenibilidad integral de las organizaciones.

En tanto que, Aguilera y Puerto (2012) conciben a la responsabilidad social como una nueva alternativa para competir, ya que esta permite transmitir valor agregado a la sociedad, en tal sentido, para efectos de este estudio, se considera la responsabilidad social desde la perspectiva del grupo investigador, el cual concibe la RSE como un conjunto de acciones en pro del entorno las cuales encierran distintos conceptos, tales como la filantropía por mencionar alguno (Sonia, Alejandro, Sergio y Rene, 2016).

De igual manera, abordando el concepto como el cumplimiento integral de los propósitos

empresariales desde la dimensión económica, social y ambiental en sus contextos internos como externos, considerando las expectativas de todos sus participantes.

En concordancia con lo expresado, Méndez (2005) la califica como el conjunto de esfuerzos que realizan las empresas, a los fines de integrar sus acciones en la protección de los elementos sociales y ambientales, atendiendo a las preocupaciones sociales y medioambientales.

De esta manera, González (2005), afirma que la responsabilidad social conlleva la actuación comprometida de mejora continua, que permite a la empresa ser más competitiva, respetando y promoviendo el desarrollo pleno de las personas, de las comunidades en que opera en el entorno, atendido las expectativas de todos sus participantes, como pueden ser: clientes o consumidores; proveedores; accionistas; autoridades; competidores; personal; directivos, organizacionales sociales, medioambiente, así como comunidades en que opera, también hace énfasis en los elementos que determinan la dimensión económica interna de la responsabilidad social, indicando que deriva en la generación de un valor agregado entre colaboradores y accionistas, considerando no solo las condiciones de mercado sino también la equidad o justicia.

Moliner (2004), refiere que la responsabilidad social, también se define como el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de las comunidades, la preservación del medio ambiente desde su composición social, donde se reafirma un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa, centra su atención en la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés a través de determinadas estrategias, cuyos resultados han de ser medidos, verificados y comunicados adecuadamente.

Para Méndez (2005), a responsabilidad social va más allá del simple cumplimiento de la normativa legal establecida y de la obtención de resultados exclusivamente económicos a corto plazo, supone entonces un planteamiento de tipo estratégica afectando la toma de decisiones.

Guédez (2006), haciendo alusión a las tendencias europeas en materia de responsabilidad social indica que ser socialmente responsable no significa solamente cumplir con las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de sus cumplimientos invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores.

Por tanto, la responsabilidad social empresarial es considerada a los fines de estos autores con carácter voluntario, es decir un compromiso voluntario adoptado en la gestión de las organizaciones

para actuar en su propio beneficio y en el de sus trabajadores, familia y del entorno social. Entonces, la práctica de la responsabilidad social empresarial o corporativa implica que las empresas desarrollen una visión integral para el futuro, donde ocurran las mejoras en el entorno de forma inmediata, así como los beneficios de la comunidad.

## **2.2. Visiones Teóricas sobre RSE**

Así como son muchas las teorías que explican las actividades de RSE que realizan las empresas, existen también variadas revisiones bibliográficas que buscan clasificarlas (Carroll, 1979, 1998, 1999; Llantos, 2001; Garriga y Melé, 2004). Estas clasificaciones buscan entender el comportamiento de las empresas invirtiendo recursos en RSE para aquellas actividades que son de carácter económico o aquellas de carácter puramente social y éticas.

Carroll (1991), por ejemplo, explica que es posible distinguir al menos cuatro tipos de acciones en responsabilidad social que gestionan las empresas:

- Responsabilidades Económicas: se busca ser rentable para los accionistas, entregar buenos trabajos a los empleados y producir productos de calidad para los clientes.
- Responsabilidades Legales: se busca cumplir las leyes y las reglas del juego preestablecidas.
- Responsabilidades Éticas: se debe conducir la moral de la empresa realizando lo que es correcto y justo, evitando generar daños a terceros.
- Responsabilidad Filantrópica: se deben hacer contribuciones voluntarias a la sociedad, dándole tiempo y dinero como una buena obra.
- Por otro lado, Lantos (2001) estudia cuatro focos de compromiso de recursos en actividades de responsabilidad social:
  - Visión de generación de ganancias como fin único: esta visión está enmarcada en el ámbito económico de la RSE, en donde la generación de ganancias es el fin único de la empresa y su único deber con la sociedad es respetar las leyes vigentes (normas explícitas). Aquí la idea es generar el máximo de utilidades mientras se respeten las leyes.
  - Visión de generación de ganancias en un ámbito limitado: también es una visión económica de la RSE, pero además de cumplir la ley, la empresa se entiende como una entidad que respeta tanto las leyes como las normas tácitas dadas por el entorno en que se desenvuelve.
  - Visión de bienestar social: en esta visión se lleva la ética a un nivel superior, donde la empresa debe estar consciente del daño que puede causar a la sociedad y hacerse

Facultad de Economía y Negocios 14 Departamento Control de Gestión y Sistemas de Información responsable de él (gestión de externalidades negativas), integrando en esta visión las relaciones existentes con los diversos grupos de interés de una empresa.

- Visión de empresa al servicio de la comunidad: esta visión corresponde a una visión altruista donde la empresa debe usar sus recursos de la manera más eficiente con el fin de generar bienestar en la sociedad (derramar beneficios sociales).

### 3. MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo de la investigación, se utilizó un enfoque de tipo cualitativo, con consideraciones descriptivas, para el análisis de los resultados, las cuales para Pelekais, Finol, Neuman, Carrasquero, García y Leal (2012), describen algunas características fundamentales dentro de un conjunto homogéneo de fenómenos los cuales mediante la utilización de criterios para poner de manifiesto su estructura y comportamiento.

Por otro lado, se establece la técnica de revisión documental y bibliográfica, la cual, para el caso, consistió en la búsqueda sistemática de conceptos, teorías y postulados sobre la temática abordada, con los siguientes criterios; bases de datos especializadas, motores de búsqueda específico, artículos científicos, capítulos de libro, artículos de reflexión entre otros, como respaldo para el desarrollo argumentativo propuesto por la investigación.

### 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se reconoce la existencia, de acuerdo con lo expresado por Cancino y Morales (2008), de cuatro (4) grupos teóricos principales para conceptualizar la responsabilidad social de acuerdo con el abordaje de un conglomerado de autores en distintos espacios de tiempo.

Tabla 1. Clasificación teórica RSE

GRUPO TEÓRICO	ABORDAJE	AUTORES
Teorías Instrumentales	Estas teorías se enfocan en el estudio de las actividades de RSE que permiten crear una mayor riqueza empresarial. Su foco es alcanzar objetivos económicos por sobre las actividades sociales.	Friedman (1970), Murray y Montanari (1986), Litz (1996), Porter y Kramer (2002)
Teorías Integradoras	Estas teorías explican el desarrollo de actividades de RSE por el deseo de integrar diversas demandas sociales. Entre estas demandas destaca el cumplimiento de las leyes, las políticas públicas y la gestión balanceada de los intereses particulares de los grupos de interés de una empresa.	Carroll (1979), Jones (1980), Vogel (1986), Wicox (2005)

GRUPO TEÓRICO	ABORDAJE	AUTORES
Teorías de carácter político	En lo referente a las investigaciones asociadas a las teorías de carácter político, es decir, aquellas que prestan atención al poder social que adquieren las empresas en la medida que más influyen en una sociedad	Davis (1960), Donaldson y Dunfee (1994), Wood y Logson (2002)
Teorías sobre la ética y la moral en los negocios	Esta vertiente pretende plasmar las bases del desarrollo de actividades socialmente responsables bajo la mirada de perseguir fines éticos o morales. Esto quiere decir que las consideraciones para realizar actividades de RSE estarán fundamentadas principalmente en parámetros de derechos universales o espirituales, y no en términos estrictamente económicos.	Freeman (1983), Kaku (1997), Annan (1999), Chomalí y Majluf (2007).

Fuente. Elaboración propia (2017)

La tabla 1 presenta la agrupación por la cual se rige la investigación para analizar a manera de clasificación las teorías relacionadas con la responsabilidad social empresarial y sus abordajes.

Las llamadas Teorías Instrumentales se enfocan en el estudio de las actividades sociales que permiten cumplir de mejor forma con los objetivos de creación de riqueza empresarial (Friedman, 1970; Murray y Montanari, 1986; Litz, 1996; Porter y Kramer, 2002; entre otros). Para este primer grupo, las empresas buscarían desarrollar actividades de RSE siempre que estas acciones estén ligadas a la obtención de mayores beneficios económicos para sus accionistas. Bajo este enfoque, existe una relación directa entre RSE y creación de riqueza y sólo el aspecto económico de la interacción entre la sociedad y la empresa es el que importa al momento de llevar a cabo el negocio.

- El segundo grupo lo constituyen las Teorías Integradoras, en este grupo se desarrollan una serie de trabajos que buscan explicar el desarrollo de actividades de RSE por el deseo de integrar diversas demandas sociales. Entre estas demandas destaca el cumplimiento de las leyes, políticas públicas y la gestión balanceada de los intereses particulares de los grupos de interés de una empresa (Carroll, 1979; Jones, 1980; Vogel, 1986; Wilcox, 2005). El cumplimiento de las normas y obligaciones establecidas por una sociedad representan las instituciones que estructuran las interacciones políticas, económicas y sociales (North, 1990). Bajo este enfoque de estudio de RSE, las empresas deben respetar las instituciones establecidas en cada sociedad.

- Un tercer grupo de teorías son aquellas llamadas de Carácter Político, donde se enfatiza el poder social adquirido por la compañía en la medida que se ve inserta en una sociedad. Particularmente, los estudios al respecto explican que existe una relación o contrato social entre las empresas y la comunidad en que participa, el cual viene dado por el poder e influencia que tiene cada empresa sobre

la economía (Davis, 1960; Donaldson y Dunfee, 1994; Wood y Lodgson, 2002). Bajo esta mirada la empresa se ve presionada por la sociedad a dirigir sus obligaciones y derechos o participar activamente en asegurar la colaboración social. En este enfoque no se requiere, necesariamente, la creación de riqueza para ser considerado como empresa responsable.

Un cuarto y último grupo lo conforman las teorías sobre Ética y Moral en los Negocios, en este enfoque se estudia el desarrollo de actividades de RSE en respuesta al cumplimiento de derechos universales, como el respeto por los derechos humanos, los derechos de la fuerza de trabajo, el respeto por el medio ambiente, la preocupación por un desarrollo sustentable, considerando actividades de negocio que presten atención al progreso tanto de las generaciones presentes como las futuras (Freeman, 1983; Kaku, 1997; Annan, 1999; Chomali y Majluf, 2007). De forma particular, los estudios presentes en estas teorías se basan en el desarrollo de acciones correctas en beneficio del bien común

## 5. CONCLUSIONES

Respondiendo al objetivo inicial, se analizó el concepto de responsabilidad social empresarial, evidenciando un especial énfasis en la multiplicidad de conceptos para abordar la temática de la responsabilidad social empresarial, aspecto fundamental para la hoja de ruta del accionar corporativo dentro de un entorno, dichas acciones serán dictadas en gran parte por las distintas actividades económicas desarrolladas por cada organización.

Seguidamente, se procedió a agrupar el concepto en cuatro (4) grupos teóricos de acuerdo a los diversos abordajes realizados por los autores. En este sentido, con los cuatro grupos de teorías presentados anteriormente podemos ver que el foco de investigación sobre las actividades de RSE puede ser diverso. Ya sea por una razón económica, política, legal o moral, las empresas en la actualidad están desarrollando múltiples actividades que caen en las distintas definiciones de RSE y están invirtiendo una cantidad cada vez mayor de recursos con el fin de cumplir con determinados objetivos estratégicos.

Tomando en cuenta lo anterior, se puede establecer que la sociedad exige a las empresas muchas formas de ser responsables, tales como cumplir con las leyes (tácitas y explícitas), cuidar de sus grupos de interés más cercanos (clientes, trabajadores, proveedores, etc.), cuidar el medio ambiente, y desarrollar actividades correctas como parte de la esencia del hombre por ser inherentemente bueno.

## 6. REFERENCIAS

- Annan, K. (1999). Un Global Compact, World Economic Forum in Davos, Switzerland. UN Press Release SG/SM/6881.
- Aguilera Castro, A., Becerra, P., Patricia, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento y Gestión*, (32), 1-26.
- Bateman, T. S.; Snell, S.A. (2005). *Administración: Un nuevo panorama competitivo*. (4 ta ed., pp.147, 150-151). México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Cancino, C., Morales, M. y Sciaraffia, C. (2008). Gestión Responsable del Negocio. *Revista Estudios de Información y Control de Gestión*. Volumen 14, primer semestre 2008.
- Carroll, A.B. (1979). "A three-dimensional conceptual model of corporate performance". *Academy of Management Review*, Vol. 4 No. 4, pp. 497-505.
- Carroll, A.B. (1991). "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders". *Business Horizons*, July/August, pp. 39-48.
- Carroll, A.B. (1998). "The four faces of corporate citizenship". *Business and Society Review*, Vol. 100 No. 1, pp. 1-7.
- Carroll, A.B. (1999), "Corporate social responsibility". *Business and Society*. Chicago; Sep 1999. Vol. 38, Iss. 3; p. 268
- Chomali, F. (2007). "Del desarrollo económico al desarrollo integral". *Revista Capital nov-dic 2007*, artículo 218.
- Chomali, F. y Majluf, N. (2007). "Ética y Responsabilidad Social en la Empresa". Aguilar Chilena de Ediciones S.A., Santiago.
- Davis, K. (1960). "Can business afford to ignore corporate social responsibilities?" *California Management Review*, 2, pp.70-76.
- Donaldson, T. y Dunfee, T. (1994). "Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory". *Academy of Management Review* 19, pp. 252–284.
- Freeman, R. (1983). "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance". *California Management Review*; Spring 1983; 25, 3; pg. 88.

- Friedman, C. (1970). "The social responsibility of business is to increase its profits". Times Magazine, September 13th, New York.
- Guédez, V. (2006). *Ética y práctica de la responsabilidad social empresarial*. Caracas: Editorial Planeta.
- Garriga, E. y Melé, D. (2004). "Corporate social responsibility theories: mapping the territory". *Journal of Business Ethics*, Vol. 53 Nos 1/2, pp. 51-71.
- Hartman, L. P. Werhane, P. H. (2013). Proposition: Shared value as an incomplete mental model. *Business Ethics Journal Review*, 1(6), 36-43.
- Hernández, Y. y García, J. (2014). Responsabilidad social organizacional, un direccionamiento para la gestión ambiental en universidades. 2do. Congreso virtual internacional de ciencias gerenciales. Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín, Maracaibo, Venezuela.
- Hernández; R.; Fernández, C. y; Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Jones, T. (1980). "Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined", *California Management Review*. Berkeley: Spring 1980. Vol. 22, Iss. 3; pg. 59
- Kaku, R. (1997). "The path of Kyosei". *Harvard Business Review* 75, nº 4, pp. 55-66.
- Klisberg, B. (2003). *Responsabilidad Social para Latinoamericanos*. Madrid: Editorial Deusto.
- Lantos, G. (2001), "The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18 NO.7, pp. 595-630
- Litz, R. (1996). "A resource-based-view of the socially responsible firm: Stakeholder interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic Assets", *Journal of Business Ethics*; Dec 1996; 15, 12; pg. 1355.
- Méndez C (2005), *La responsabilidad social de empresarios y de empresa*, Caracas: Grupo Editorial Strategos Consultores.
- Moliner M (2004), *Marketing social la gestión de las causas sociales*. Madrid: Editorial ESIC
- Murray, K., Montanari, J. (1986). "Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory". *Academy of Management. The Academy of*

Management Review. Briarcliff Manor: Oct 1986. Vol. 11, Iss. 4; pg. 815

Paz, A.; Prieto, R.; García, J. (2009). Responsabilidad social como alianza para el desarrollo sostenible en empresas carboníferas. Memoria Primer Congreso Internacional de Energías Renovables. Cierg, Riohacha, Guajira. Colombia

Pelekais, C.; Finol, M.; Neuman, N.; Carrasquero, E.; García, J. y; Leal, M. (2012). El ABC de la investigación, un encuentro con la ciencia. Maracaibo: Astro Data

Porter, M. y M.R. Kramer (2002), “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, Harvard Business Review, Diciembre, 56-68

Porter, M. y Kramer, M.R. (2006). “Strategy y Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, Harvard Business Review, Diciembre, 78-92.

Rodríguez, G. (2010). La responsabilidad social empresarial: el reto que enfrentan las empresas a nivel mundial y nacional. *Revista Desarrollo Gerencial*, 2, 86-117.

Sonia, D., Alejandro, F., Sergio, C., & Rene, H. (2016). Emprendimiento como proceso de responsabilidad social en instituciones de educación superior en Colombia y Venezuela. *Desarrollo Gerencial*, 8(2).

Yepes, G. A., Peña, W.; Sánchez, L. F. (2007). Responsabilidad Social Empresarial. Fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Wilcox, D. (2005). “Responsabilidad social empresarial (RSE), la nueva exigencia global”. Estudios 2005, documento de trabajo 13, Universidad Viña del Mar.

Wood, D. J. y J. M. Lodgson (2002). “Business Citizenship: From Individuals to Organizations”. *Business Ethics Quarterly*, Ruffin Series, No. 3, 59–94