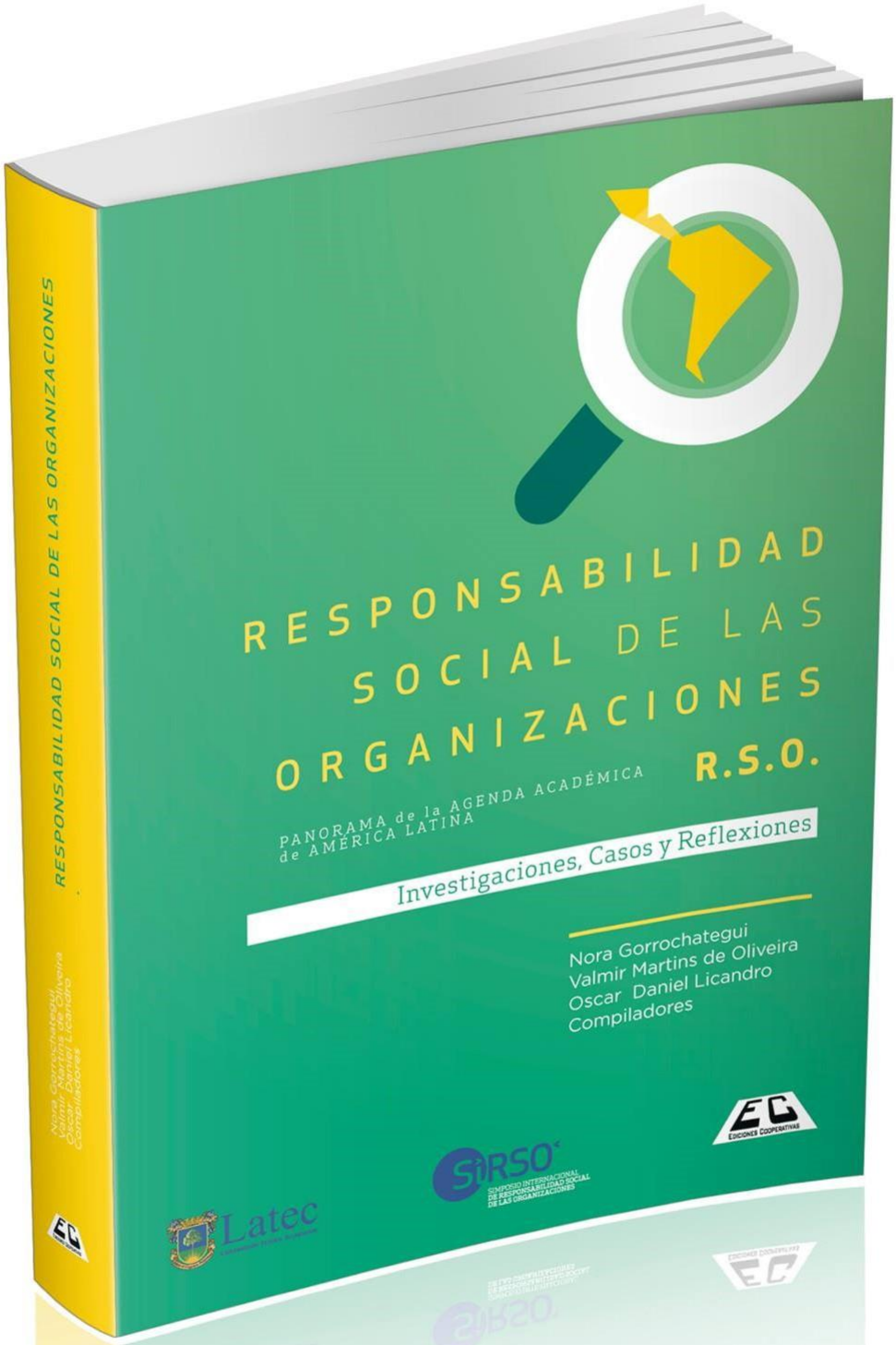

RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES
Nora Gorrochategui
Valmir Martins de Oliveira
Oscar Daniel Licandro
Compiladores
RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES
R.S.O.
PANORAMA de la AGENDA ACADÉMICA de AMÉRICA LATINA
Investigaciones, Casos y Reflexiones
Nora Gorrochategui
Valmir Martins de Oliveira
Oscar Daniel Licandro
Compiladores
EC
Ediciones Cooperativas
SIRSO
Simposio Internacional de Responsabilidad Social de las Organizaciones
Latec

RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES (RSO):

Panorama de la agenda académica de América Latina
Investigaciones, Casos y Reflexiones

Gorrochategui, Nora
Martins de Oliveira, Valmir
Licandro, Oscar
Compiladores

RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES (RSO):

Panorama de la agenda académica de América Latina

Investigaciones, Casos y Reflexiones

Universidad Federal Fluminense
Río de Janeiro
Brasil

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de cubierta puede ser reproducida, almacenada o transmitida en manera alguna ni por ningún medio, ya sea electrónico, mecánico, óptico de grabación o de fotocopia sin permiso previo del Editor. Su infracción está penada por las leyes 11723 y 25446.

Gorrochategui, Nora
Responsabilidad social de las organizaciones RSO. Panorama de la agenda académica de Amércia Latina. Investigaciones, casos y reflexiones / compilado por Nora Gorrochategui; Valmir Martins de Oliveira; Oscar Licandro. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediciones Cooperativas, 2013.
345 p. ; 21x14 cm.

ISBN 978-987-652-132-1

1. Responsabilidad Social. 2. Organizaciones. I. Gorrochategui, Nora, comp. II. Martins de Oliveira, Valmir, comp. III. Licandro, Oscar, comp. IV. Título
CDD 650

© 2013, Gorrochategui, Nora, Martins de Oliveira, Valmir
Derechos exclusivos

© 2013, Ediciones Cooperativas
Tucumán 3227, (1189)
Buenos Aires Argentina
☎ Tel.: 54 11 15 4 198 5667
info@edicionescoop.org.ar
www.edicionescoop.org.ar

1º edición, seotiembre 2013

HECHO EL DEPÓSITO QUE ESTABLECE LA LEY 11.723

Impreso y encuadernado por:

Imprenta Dorrego. Dorrego 1102, C.A.B.A.

1ª. ed. Tirada: 200 ejemplares. Se terminó de imprimir en septiembre de 2013.

IMPRESO EN ARGENTINA – PRINTED IN ARGENTINA

Editorial asociada a:
CÁMARA ARGENTINA DEL LIBRO

ÍNDICE…….…… 5

PRÓLOGO…… 9

COMITÉ CIENTÍFICO…… 11

INTRODUCCIÓN…….. 13

SECCIÓN I: MISCELÁNEAS ONTOLÓGICAS Y EPISTEMOLÓGICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL…… 21

La teoría del desarrollo moral cognitivo y la enseñanza de la ética…….. 22
Juan José Gilli

Ámbitos de la ética de los negocios – dominios de la responsabilidad social…….. 34
Juan Carlos Gómez Fulao

Metodologías para la investigación en ética de los negocios (BE), responsabilidad social (RS) y responsabilidad social empresarial (RSE)…….. 50
Ángel Luis Román Tamez
Lida Esperanza Villa Castaño

SECCIÓN II: CASOS Y EXPERIENCIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL…… 67

PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PyMES)

Puede la responsabilidad social empresaria incrementar la competitividad de las PYMES? ……. 68
Horacio Alesandria
Graciela Kosiak de Gesualdo

Aprendiendo de las pymes exitosas: análisis de una empresa uruguaya con acciones de responsabilidad social empresaria …… 85
Mario E. Díaz Durán

SECTORES DE ACTIVIDAD

La incipiente instalación de acciones de responsabilidad social en la cadena de la industria salmonera al sur de Chile: ¿compromiso por la sustentabilidad o mejora de la competitividad? …… 99
Maria José Allende
Valmir Martins de Oliveira

Competitividade técnica e econômico-financeira como estratégia para assegurar a responsabilidade social da cultura da cana-de-açúcar ……..... 117
Terezinha Bezerra Albino Oliveira
Antonio Cezar Bornia
Mauro Wagner de Oliveira

RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA (RSU)

Conceptualización sobre la responsabilidad social específica de una universidad católica ……..…….. 131
Julio B. Domínguez Granda

La Resonsabilidad Social Universitaria aplicada al currículo universitario. El caso de la Facultad de Odontología de la Universidad Católica del Uruguay ..…….. 143
Oscar Lisandro
Marianela Fernandez
Mariana Marturet

RESPONSABILIDAD SOCIAL EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS

A licitação como instrumento de fomento
à prática do desenvolvimento sustentable. …..……. 156
Ana Luiza Silva Stella Regina Reis da Costa

Implementación de la norma ISO 26000,
en la materia, participación activa y desarrollo
de la comunidad. Caso municipalidad de Esperanza
Provincia de Santa Fé – Argentina. Año 2011. ……. 169
Nora Gorrochategui
Eduardo Kinen

MATERIAS Y ASUNTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Voluntariado corporativo: efectividad en el logro
de buenas prácticas. El punto de vista de los voluntarios…… 184
Juanita Sabath
Stefanía Yapor

Causas y circunstancias determinantes del diseño y
gestión de las acciones sociales en empresas con
responsabilidad social. …….. 196
Jorge Roberto Volpentesta

Percepción de la comunidad y medio ambiente
por los directivos del sector público de salud chileno ……..... 211
Eugenio Bisama Castillo

Cambio de actitudes en los consumidores: un camino hacia
el afianzamiento del consumo responsable. ……..…….. 233
Graciela Ferreira

GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Gestão do conhecimento como vertente de sustentabilidade organizacional. 244
Carvalho Claudio

A atuação dos recursos humanos no desenvolvimento de pessoas: estudo de caso da central de relacionamento da ampla como responsabilidade social. 255
Eduardo Rodrigues Gomes
Patrícia Goncalves Pacheco

Gestión sostenible integral: la responsabilidad social empresarial vista desde la integración de los sistemas de gestión en las organizaciones…….. 275
Martha L. Quintero
Andrés Carrión
María Aurora Jordá
María del Pilar Rodríguez

INFORMACIÓN Y MEDICIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Relación entre la evolución de la calidad en la información que revela la sostenibilidad corporativa y el análisis de riesgo presente / prospectivo. Caso argentino. ……289
Graciela Maria Scavone de di Yorio

Indicadores de Sustentabilidade: uma proposta para a sustentabilidade das construções 301
Vivian Aparecida Blaso Souza Soares
Cesar Sasquia Hizuru Obata

Sustainability reporting in argentinean agriculture: an introductory approximation……..... 326
Inés Garcia Fronti
Paula A. D´onofrio

PRÓLOGO

Erros cometidos por organizações em vários países, dentre as quais *Enron* e *WorldCom* estimulam a reflexão acadêmica e profissional sobre as contradições do mundo das organizações e quanto aos valores que influenciam suas práticas. Este Livro apresenta um convite com um rico conjunto de informações sobre a responsabilidade social na América do Sul. A partir de textos abrangentes e abordagem rigorosa, a obra tem o grande mérito de inserir a RS no contexto do fenômeno organizacional: sem mistificação ou proselitismo.

A Responsabilidade Social tem um papel fundamental na gestão sustentável das organizações. O tema, apesar de complexo, é apresentado neste Livro de forma abrangente e clara, sendo bem elucidado por vários textos, produzidos por autores de vários países da América do Sul.

No contexto de responsabilidade social, as organizações passaram a dar uma atenção relevante a aspectos, tais como: Responsabilidade Social Interna (direitos humanos aplicados à gestão organizacional, respeito à diversidade étnica, sexual, etc.) e à Responsabilidade Social Externa (relacionamento com stakeholders, Diálogo com as partes interessadas, Pactos de não corrupção, etc.) , a qualidade de seus produtos , comércio justo, obtenção de "Selos" de reconhecimento de atuação responsável , elaboração e publicação de Relatórios de Sustentabilidade , dentre outros. Assim, muitas organizações passaram a atribuir um papel relevante a estas questões, em parte, motivado por pressões da Sociedade e dos mercados. A questão da Responsabilidade Social nas organizações surge também no contexto de visibilidade para o mercado e para a sociedade, como base para uma postura responsável e melhoria da reputação nos mercados. Apresenta-se como instrumento de gestão embora mereça ainda mais aprofundadas pesquisas interdisciplinares.

Como importante ferramenta de gestão, a Responsabilidade Social nas organizações, tem requerido uma avaliação de sua efetividade em casos concretos, além do estudo de suas implicações mais amplas, considerando também as dificuldades na sua implantação. Na Engenharia de Produção, a Responsabilidade Social organizacional, um tema inserido mais recentemente, pode ser avaliada de forma consistente, visualizando suas implicações para o produto, o processo produtivo, o mercado, o governo e a sociedade em geral. Neste contexto a RS representa mais uma dimen-

são da atuação organizacional, que deve ser considerada no processo decisório.

Dada a relevância do tema, parece-nos muito apropriada a disponibilização desta obra organizada por Nora Gorrochategui, Valmir Martins de Oliveira e Oscar Licandro.

Os organizadores tiveram competência para escolher os diversos autores dos capítulos desta obra, alinhando os temas de forma coerente e atualizada, para culminar com esta contribuição que certamente será bem recebida, apreciada e útil para os leitores, inclusive pela consistência com a qual o tema é abordado.

É com muita satisfação que me junto aos autores para o lançamento desta obra, certo da contribuição que proporcionará, não apenas aos leitores, mas também à Sociedade que por ela venha a ser alcançada.

Osvaldo L. G. Quelhas, D.Sc.
Professor Associado IV, Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente (LATEC)
Universidade Federal Fluminense (UFF)

COMITÉ CIENTÍFICO

Dra. Helena Ancos. Universidad Complutense de Madrid. España.
Dra. Isabel Blanco. Universidad de Buenos Aires. Argentina.
Dr. Joao Paulo Candia. USP. Brasil
Dra. Elsa del Castillo. Universidad del Pacífico. Perú.
Mg. Emerson Luiz de Castro. Universidad de Newton Paiva. Brasil.
Dr. Eduardo de Giusti. Universidad Nacional de La Plata. Argentina.
Dr. Gonzalo Díaz Meneses. Universidad Las Palmas de Gran Canaria. España.
Dr. Julio Domínguez Granda. Universidad Católica de Los Ángeles de Chimbote. Perú
Dr. Armindo dos Sants de Souza Teodosio. PUC. Brasil.
Dr. Raúl Elgueta. Universidad de Santiago de Chile. Chile.
Mag. Marianela Fernandez Villa. Universidad Católica. Uruguay.
Dra. Marisa Ferreira. Universidad de Porto. Portugal.
Lic. Graciela Ferreira. Universidad Católica. Uruguay.
Mg. Liliana Galán. Universidad Nacional de La Plata. Argentina
Dra. Ana Laura Gamboggi. Escuela Superior de Propaganda e Marketing. Río de Janeiro. Brasil
Dra. María Purificación García. Universidad de León. España.
Dra. Inés García Fronti. Universidad de Buenos Aires. Argentina
Dr. Juan José Gilli. Universidad de Buenos Aires. Argentina.
Dra. Nora Gorrochategui. Universidad de Buenos Aires. Argentina.
Mg. Pablo Landoni. Universidad Católica. Uruguay.
Dra. Ana Lanero. Universidad de León. España.
Mg. Oscar Licandro. Universidad Católica. Uruguay.
Dr. (c) Valmir Martins de Oliveira. Universidad Mayor. Chile
Dr. Horacio Melendez. Universidad Católica Argentina.
Dra. Roberta Mokrejs Paro. Fundación Dom Cabral. Brasil.
Dra. Gracia Navarro. Universidad de Concepción. Chile.
Mg. Helena Queiroz. PUC de Minas Gerais. Brasil.
Dr. Osvaldo Quelhas – Universidade Federal Fluminense. Brasil.
Dr. Máximo Rossi. Universidad de la República. Uruguay.
Dr. Eduardo Scarano. Universidad de Buenos Aires. Argentina.
Dra. Elsa Suárez Kimura. Universidad de Buenos Aires. Argentina.
Dr. José Luis Vázquez Burguette. Universidad de León. España
Dr. Alberto Willi. Universidad Austral. Argentina

INTRODUCCIÓN

Durante la primera década del siglo XXI la Responsabilidad Social (RS) se ha incorporado a la agenda operativa de todo tipo de organizaciones, con objetivos múltiples, que pueden sintetizarse y caracterizarse, como contribuciones que, cada tipo de organización efectúa para el logro de una sociedad sustentable.

La academia, entendida en este contexto, como la universidad y centros de investigación, la ha incorporado como objeto de estudio y práctica de gerenciamiento organizacional.

Como objeto de estudio se han efectuado reflexiones ontológicas e epistemológicas de abordaje de la RS, tendientes a construir un lenguaje específico. También, se han sistematizado experiencias al analizar múltiples prácticas, que están implementando las empresas para dar respuesta a demandas sociales crecientes, en materia de rendición de cuentas, transparencia e involucramiento con las problemáticas sociales de las comunidades en las que operan. Además, se ha dado cuenta del rol del estado y las políticas públicas que se están instrumentando bajo el amplio paraguas de principios y asuntos de RS. Se está comenzando a explorar el rol de los actores involucrados en la RS, bajo el acápite de stakeholders, la relación con las organizaciones no gubernamentales (ONG's) planteando ejes de debate que anticipan cambios en la interrelación entre los sectores gubernamental, económico y de la sociedad civil, prenunciando la posibilidad de un cuarto sector, que se conforme con los reacomodamientos de funciones específicas y tradicionales de los tres sectores ya consolidados.

La práctica de gerenciamiento organizacional, ha llevado a la universidad a interrogarse sobre su propia responsabilidad, acuñándose la expresión Responsabilidad Social Universitaria (RSU). Allí, también se despliegan una serie de subtemas que abarcan cuestiones tan diversas como la incorporación de la ética como contenido de los planes de estudio, la instrumentación de prácticas profesionales con contenido social, el compromiso con la comunidad en aportar saberes que coadyuven a generar mejores condiciones de funcionamiento social, bajo las más diversas modalidades de actuación que respondan a las condiciones contextuales de cada ámbito universitario.

Este libro pretende dar un panorama del aporte de la academia en América Latina a la temática de la RS, sabiendo que no es completo y,

que tal vez, estén ausentes instituciones y pensadores de valía. La selección temática y los autores que se incluyen son los de aquellos que han respondido a la convocatoria del Simposio Internacional de Responsabilidad Social de las Organizaciones. (SIRSO).

El SIRSO es una iniciativa orientada a promover el intercambio de reflexiones, ideas, investigaciones y experiencias en materia de responsabilidad social de las organizaciones, desde la perspectiva económica, ambiental y social, a los efectos de contribuir a la generación de lineamientos de acción y elementos de responsabilidad y sustentabilidad para organizaciones de todo tipo.

En 2009, Nora Gorrochategui y Valmir Martins comenzaron un trabajo voluntario de convocatoria de colegas latinoamericanos para exponer sus reflexiones sobre RS. En 2010 tuvo lugar el I SIRSO, en el marco de un congreso organizado por la Universidad de Santiago de Chile (USACH). En 2011, continuó la actividad con la publicación de un libro denominado "Responsabilidad Social de las Organizaciones. Perspectivas de nuevos marcos institucionales en América Latina", que contó con el auspicio de la Universidad Católica de los Ángeles Chimbote (Perú) y que fue presentado en el V Congreso Internacional de Economía y Gestión (ECON) - Universidad de Buenos Aires (UBA). Este libro reúne 31 trabajos de académicos y consultores de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Uruguay.

En 2012, los fundadores de SIRSO sumaron al equipo de trabajo voluntario a Oscar Licandro, quien colaboró en la organización del II SIRSO, bajo la consigna "hacia la consolidación de directrices estratégicas para América Latina". El II SIRSO, se realizó en el marco del VIII Congreso Nacional de Excelencia en Gestión (CNEG-2012), organizado por la Universidad Federal Fluminense. En esta segunda edición se presentaron 62 trabajos de ocho países de Iberoamérica, que fueron evaluados por un comité científico internacional integrado por académicos de América Latina y Europa.

El presente libro, producto del II SIRSO, es el reflejo de la diversidad de temas y preocupaciones del ámbito académico en materia de RS. Si bien los trabajos incluidos en este volumen han sido producidos mayoritariamente por investigadores y docentes de universidades latinoamericanas, su contenido está dirigido a tres grandes públicos. En primer lugar, a los profesores e investigadores universitarios, a quienes provee de material didáctico e investigación acumulada. En segundo lugar, a los

directivos de empresas, universidades y, en particular, quienes gestionan organizaciones sociales y estatales, ya que no se cuenta todavía con un sólido cuerpo de doctrina para la responsabilidad social ni con sus correspondientes modelos de gestión. Y, en tercer lugar, a consultores y otros profesionales que realizan tareas de asesoramiento y capacitación en materia de RS.

En la Sección I: "Misceláneas ontológicas y epistemológicas de RS" se incluyen reflexiones sobre la enseñanza de la ética, la problemática de la ética en la gestión de las organizaciones y una reflexión sobre una propuesta de metodología de investigación sobre ética y RSE.

Así, Juan José Gilli presenta los principales conceptos de la teoría del desarrollo moral cognitivo de Kholberg y analiza su relación con las conclusiones de un estudio exploratorio – descriptivo sobre la incorporación de las cuestiones éticas en la formación de los profesionales en Administración. Por su parte, Juan Carlos Gómez Fulao expone los dominios de la ética, los que presentan diferentes niveles de responsabilidad, llevando a formular una ética molar como la interpretación posmoderna de los acontecimientos, conductas y decisiones que ocurren en el desenvolvimiento de las corporaciones y en sus resultados que, han provocado un cambio exponencial en la vida de los países y sus modelos de gestión. Ángel Luis Román Tamez y Lida Esperanza Villa Castaño exponen de manera puntual, una propuesta metodológica para desarrollar investigaciones formales, coherentes y rigurosas dentro de disciplinas económico – administrativas, principalmente en áreas con alto nivel de desempeño empírico, en el mundo empresarial y de los negocios, tales como administración, contabilidad y economía práctica, haciendo especial referencia a los temas de responsabilidad social.

En la Sección II: "Casos y Experiencias" se incluyen los resultados de algunas investigaciones y estudios de caso en los que se describen y analizan experiencias interesantes sobre responsabilidad social en distintos tipos de organizaciones de diferentes países, constituyéndose en un insumo de calidad para ser utilizado como material didáctico en la educación universitaria y como material de consulta para líderes de empresas, organizaciones sociales, gobiernos y universidades.

La clasificación de los trabajos que se presentan no resulta sencilla, puesto que cada uno de los artículos puede ser encuadrado en diversas categorías según la variable que se considere. No obstante, se ha

adoptado un ordenamiento temático que puede resultar arbitrario pero útil a los efectos expositivos.

Así, entre los análisis de RS vinculados a **pequeñas y medianas empresas (PyMES)** se destacan dos aportes Uno, el trabajo de Horacio Alesandria y Graciela Kosiak de Gesualdo que describe una alianza (facultad - entidad gremial empresaria) constituida con el objetivo de impulsar la incorporación de criterios de RSE en las PyMEs para mejorar su competitividad, en un marco de actuación Socialmente Responsable que contribuya al desarrollo sustentable del territorio. El otro, es el de Mario E. Díaz Durán que intenta promover el interés por el tema y generar ideas, desde la reflexión, con la intención de contribuir a la construcción de una cultura socialmente responsable en las PyMES; en ese sentido, se analiza un caso de una empresa uruguaya del sector de alimentos.

En el análisis del comportamiento de empresas en **sectores de actividad** específicos se destaca el documento sobre la industria del salmón en Chile, realizado por Maria José Allende y Valmir Martins de Oliveira, quienes buscan caracterizar el comportamiento de dos empresas, indagando si los elementos de RSE presentes en su gestión, son aislados o bien forman parte de una potencial política de RSE. Otro trabajo que aborda el análisis de un sector de actividad respecto a las acciones de RS es el realizado por Terezinha Bezerra Albino Oliveira, Antonio Cezar Bornia y Mauro Wagner de Oliveira, quienes analizaron los indicadores de dieciséis fincas productoras de caña de azúcar ubicada en Minas Gerais, Brasil. Calcularon la productividad, los ingresos, los costos, los beneficios y la interacción entre estas variables destacando la importancia de la investigación en el desarrollo científico y tecnológico para mantener el sistema competitivo y sostenible.

La universidad es un tipo de organización que ha incorporado la temática a su gestión, logrando imponer una denominación que, tanto en lo conceptual como en su implementación se ha reafirmado durante la primera década del siglo XXI: la **Responsabilidad Social Universitaria (RSU).** Partiendo del supuesto de que la Responsabilidad Social implica establecer una concepción institucional que oriente sus procesos de implementación, evaluación de resultados y mejora continua, Julio Domínguez Granda realiza un análisis reflexivo de la RS, desde sus antecedentes, concepción, contextualización y tendencias hasta su implementación en una universidad confesional exponiéndose, las fases y las estrategias

para su desarrollo en las diferentes carreras profesionales, en un área funcional creada para materializar temas dentro de la universidad tales como: gobierno de las organizaciones, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas operativas justas, consumidores y desarrollo de la sociedad. El trabajo de Oscar Licandro, Marianela Fernandez y Mariana Marturet analiza la aplicación de la RSU a la curricula, mediante la incorporación de asignaturas curriculares que combinan actividades de formación, extensión e investigación, estudiándose el caso de la Facultad de Odontología de la Universidad Católica del Uruguay.

A fines del año 2010, con la aprobación de la norma ISO 26000, se comenzó a aceptar que la RS es un tema de tratamiento para todo tipo de organizaciones. No obstante, la incorporación de la RS se ha asociado, en primer lugar a las empresas (RSE), luego a las universidades (RSU) y, paulatinamente se está incorporando a otro tipo de organizaciones, aunque no existe todavía una sigla identificadora para cada tipo de organización. Éste es el caso de las **organizaciones públicas,** en las cuales la temática va adoptando distintas manifestaciones. Ana Luiza Silva y Stella Regina Reis da Costa presentan un estudio de caso sobre una empresa pública que realiza compras sustentables, resultando que, si bien la legislación existente es suficiente para la implementación de dichas compras, existen diversos factores que limitan la implementación de las compras sustentables. Nora Gorrochategui y Eduardo Kinen efectúan un análisis conceptual del significado de la aplicación de la Norma ISO 26000 en el ámbito municipal y la evaluación de una experiencia efectuada en un municipio, especificándose factores catalizadores, objetivos, organizaciones participantes y descripción del proyecto. Este trabajo se inscribe dentro de conceptos novísimos de la RS como el de **territorio socialmente responsable.**

Avances en la implementación de RS respecto a **materias** o **asuntos específicos**, tales como el voluntariado corporativo, los stakeholders y el consumo responsable se señalan en algunos trabajos. Así, Juanita Sabath y Stefanía Yapor analizan un caso de voluntariado corporativo en una empresa uruguaya centrando la atención en los factores que promueven la participación de los voluntarios y en el singular rol de la empresa en la sostenibilidad de las actividades. Jorge Roberto Volpentesta presenta los resultados de una investigación cuyo objetivo general ha sido profundizar el conocimiento sobre las características de las acciones que las empresas realizan dentro de programas de RS con los grupos

de interesados que se encuentran en la comunidad o sociedad. Eugenio Bisama Castillo describe la percepción de los directivos del sector público de salud chileno sobre la comunidad y medio ambiente como *stakeholder* de sus organizaciones; examinando relaciones entre prioridad y los atributos poder, legitimidad, urgencia, aporte al desempeño y conflictividad de este *stakeholder*. Graciela Ferreira en su trabajo busca concientizar acerca de la importancia de educar a los consumidores para hacer efectivo el cambio de actitudes que lleve a decisiones de consumo conscientes, respetuosas del medio ambiente y de las acciones éticas de las empresas productoras.

La **gestión de la RS** genera nuevos interrogantes al comenzar a ser realidad en diversos tipos de organizaciones, que giran en torno al funcionamiento de las áreas funcionales, los factores que limitan o inciden en la implementación de la RS y las problemáticas de la información y medición de la RS.

El trabajo de Carvalho Claudio caracteriza la gestión del conocimiento como un elemento clave de integración en el proceso de la cultura de relacionamiento y en relación al proceso de sustentabilidad de las organizaciones, cuya necesidad está lejana de las transformaciones globales y de los medios de producción más sustentables. Eduardo Rodrigues Gomes y Patrícia Goncalves Pacheco identifican la relación entre la RS en las organizaciones con enfoque en el desarrollo de personas. Su trabajo busca evaluar en qué medida una mejor comprensión sobre RS puede contribuir a la consideración de los recursos humanos como desarrollo de personal, agregando valor para la sustentabilidad del negocio. Martha Quintero, Andrés Carrión, María Aurora Jordá y María del Pilar Rodríguez exploran la posición que sostiene que la integración de sistemas de gestión en calidad, ambiente y salud ocupacional bajo los principios de RS podrá hacer a las organizaciones más competitivas y convertirlas en empresas socialmente responsables. Ésta justificación es válida para incursionar en acciones de RSE, integrando este concepto en su estrategia básica y en su sistema de gestión global.

En el tema de **información de la RS**, el trabajo de Graciela Maria Scavone de di Yorio presenta los resultados de una investigación acerca de la información revelada sobre aspectos sociales y ambientales por las empresas argentinas que hacen oferta pública de sus acciones para establecer si es suficiente para poder evaluar el riesgo empresarial presente y futuro. Inés García Fronti y Paula A. D´onofrio presentan un

trabajo cuyo objetivo es reflexionar sobre la información ambiental transparentada por las empresas agrícolas en Argentina. Han realizado un estudio exploratorio de diversos informes a partir del cual se concluye que la actividad agrícola genera diversos efectos que aún no se tienen en cuenta. Por su parte, Vivian Aparecida Blaso Souza Soares Cesar e Sasquia Hizuru Obata a partir de la afirmación de que la industria de la construcción brasileña no tiene diseñados ni identificados indicadores de sustentabilidad, proponen una serie de **indicadores** de sostenibilidad en diferentes niveles: en el trabajo, en el barrio y en la ciudad, identificándola con la triple línea de base de la sostenibilidad.

Como señalamos al principio, el libro pretende reflejar las preocupaciones de la academia en América Latina. La fragmentación temática es un indicador de que la RS está en proceso de configuración como campo de conocimiento. Sin embargo, los estudios parecen estar dejando de lado las reflexiones sobre qué se debe incluir como materia y asunto de la RS y parecen surgir preocupaciones en torno a la implementación y gestión de la RS. En cuanto al ámbito organizacional, la expresión RSE, puede ser considerada "clásica" para las empresas y la denominación de RSU, para las universidades, podría decirse que se encuentra institucionalizada. Parece evidenciarse que la incorporación a la agenda académica de la RS en organizaciones públicas es un hecho, aunque no queda claro qué temáticas serán específicas para el sector público. Del conjunto, parece comenzar a bosquejarse la intersección entre el concepto de RS y el de territorialidad, aplicándose al concepto de territorios socialmente responsables, que también son temas nuevos en la agenda académica y operativa, principalmente, del contexto europeo.

Por último pero por ello, no menos importante, es preciso expresar nuestro agradecimiento a todos aquellos que respondieron a la presentación de sus trabajos en el II Simposio Internacional de Responsabilidad Social de las Organizaciones (SIRSO) sin los cuales, su realización no hubiera sido posible.

Un reconocimiento especial, para quienes habiendo sido convocados, aceptaron formar parte del Comité Científico, seleccionando los trabajos que se incluyen en la presente publicación. A todos ellos, también nuestro agradecimiento porque su trabajo es un paso más, que da credibilidad a la producción de investigadores y docentes que en América Latina reflexionan sobre la RS.

Finalmente, cabe señalar nuestro agradecimiento a la Universidad Federal Fluminense (UFF) de Río de Janeiro, Brasil que nos brindó el ámbito para la realización del II SIRSO y facilitó el aporte para la presente publicación.

Nora Gorrochategui, Valmir Martins de Oliveira y Oscar Licandro

SECCIÓN I:
MISCELÁNEAS ONTOLÓGICAS Y EPISTEMOLÓGICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

"El desarrollo realmente existente es lineal, creciente, explota la naturaleza y privilegia la acumulación privada. Es la economía política de corte capitalista. La categoría sostenibilidad, por el contrario, proviene de las ciencias de la vida y de la ecología, cuya lógica es circular e incluyente. Representa la tendencia de los ecosistemas al equilibrio dinámico, a la interdependencia y a la cooperación de todos con todos. Como se deduce, son lógicas antagónicas: una privilegia al individuo, la otra al colectivo; una promueve la competencia, la otra la cooperación; una la evolución del más apto, la otra la evolución de todos interconectados."

Leonardo Boff[1]

[1] Escritor, profesor y ecologista brasileño, Doctor en Teología y Filosofía por la Universidad de Munich, Alemania.

LA TEORÍA DEL DESARROLLO MORAL COGNITIVO Y LA ENSEÑANZA DE LA ÉTICA

Juan José Gilli[2]
Argentina

Introducción

Si bien los temas de ética y responsabilidad social se han convertido en el desiderátum de la discusión académica, dicha preocupación no se ve reflejada en las conductas de los profesionales. La percepción de la corrupción en las decisiones económicas tanto en el ámbito público como en el privado fija el foco de la responsabilidad en los dirigentes y, en igual medida, en la formación universitaria que han recibido.

La ética y la responsabilidad social se han instalado en la agenda universitaria y se ha ampliado la tendencia a enseñar ética y responsabilidad social pero, la realidad evidencia que estos intentos han sido insuficientes. La ineficacia se ve reflejada en la actual crisis mundial que resulta como corolario de una secuencia de malas prácticas empresarias y de graves fallas en las políticas de regulación y control.

La educación superior debe contribuir al pensamiento crítico sobre los problemas éticos en el ejercicio de las distintas disciplinas; la tarea es por cierto, compleja y plantea distintas cuestiones acerca de la posibilidad del desarrollo del juicio ético en los adultos y la forma de lograrlo por medio de la enseñanza.

La presente ponencia tiene por propósito responder a esos interrogantes a partir de los principales conceptos de la teoría del desarrollo moral cognitivo de Kholberg y analizar su relación con las hipótesis y conclusiones del estudio exploratorio–descriptivo sobre la incorporación de las cuestiones éticas en el proceso de formación de los profesionales en Administración en las universidades de Buenos Aires y La Plata y que tiene entre sus objetivos particulares, los siguientes:

- Establecer si los docentes y alumnos disponen de elementos conceptuales para reflexionar sobre ética y los dilemas que presenta la práctica profesional.

[2] Dr. en Ciencias Económicas (UBA), Profesor Titular Consulto e investigador en la Facultad de Ciencias Económicas (UBA). Argentina. jjoseg@hotmail.com

- Determinar en qué medida los docentes plantean dilemas y situaciones no éticas relacionadas con el ejercicio de las respectivas especialidades profesionales y qué estrategias utilizan para analizarlas.

El desarrollo del trabajo abordará la cuestión de la enseñanza de la ética en el ámbito universitario y como las investigaciones de Lawrence Kohlberg y su teoría del desarrollo moral cognitivo proporcionan un marco teórico para la comprensión del proceso de formación del juicio crítico sobre problemas éticos. Finalmente, se analizan a la luz de dicha teoría algunas conclusiones parciales de la investigación acerca de la formación de los futuros administradores.

La posibilidad de la enseñanza de la ética

Una pregunta clave es si la ética puede enseñarse. Acerca de esta cuestión, Linda Treviño (2001, p.270) expresa que *La mitología popular sigue insistiendo en que no es posible enseñar ética y que los adultos jóvenes que asisten a las universidades y trabajan en organizaciones son personas completamente formadas en cuya ética no es posible influir.* En igual sentido es frecuente escuchar, aun entre universitarios, que los valores se adquieren en el ámbito de la familia y luego que se tengan o no, dependerá de dicha instancia.

Sin embargo, las investigaciones basadas en la teoría del desarrollo moral cognitivo de Lawrence Kohlberg han concluido que el desarrollo moral continúa por lo menos durante la primera juventud y que programas de formación profesional que incluyen contenidos específicos de ética contribuyen a fomentar el desarrollo de juicio crítico en adultos jóvenes.

Las investigaciones de Kohlberg demuestran que las facultades de razonamiento moral de los individuos evolucionan a lo largo de una secuencia invariable de etapas jerárquicas. Según su teoría el comportamiento se vuelve más autónomo a medida que los individuos recorren distintas etapas de desarrollo y, en los niveles más altos de razonamiento, las decisiones serán más éticas porque será más congruente el comportamiento personal con los principios éticos normativos de justicia y derechos.

En la práctica dentro de las organizaciones, existen múltiples ejemplos donde se advierte que hay personas que no han alcanzado un comportamiento autónomo. Por ejemplo, el empleado que comete un

acto ilícito o poco ético y que al ser interpelado afirma que simplemente está ejecutando la orden de un superior o que justifica su acción en el hecho de que todos lo hacen; simplemente cree que si otros de su entorno lo hacen, debe estar bien.

Para Kohlberg los principios éticos son el punto final de un desarrollo natural del funcionamiento y pensamiento sociales, por lo tanto la estimulación de ese desarrollo es algo diferente de la acción de inculcar dogmas o creencias culturales arbitrarias. Cobra aquí importancia el proceso de desarrollo moral; cuando ante un conflicto entre principios, el sujeto es capaz de distinguir y recurrir a sus estructuras cognitivas preexistentes a fin de poder resolverlo.

Es indudable el valor del sustrato ético de la educación en la familia y luego en la escuela, por ello es necesario revalorar el rol formativo de la familia y recuperar la dimensión humanística de la escuela dándole un lugar en el aula a la transmisión de valores. Pero luego, la formación debe continuar en la universidad, y en el caso particular de la investigación que nos ocupa, en la formación de los administradores.

> *Gran parte de la enseñanza en materia de toma de decisiones y, en particular, las comerciales y financieras, está apoyada en el supuesto de que el hombre solamente busca la maximización de sus utilidades, y esa racionalidad será la que se aplicará en el trabajo profesional. En consecuencia, es el momento para dar énfasis en los currículos al conocimiento de la ley y su correcta aplicación para asegurar la legalidad de las decisiones empresarias y que los valores sean la condición que les otorgue legitimidad.* (Gilli 2011, p.135)

No se debe concebir la toma de decisiones exclusivamente desde la perspectiva de una racionalidad que implica la búsqueda inteligente del propio interés. Es necesario incluir valores más amplios como la justicia, los derechos humanos, la cooperación, la preocupación por lo social y el ambiente; objetivos todos que van más allá del interés personal.

El aporte de la ciencia social al estudio de la ética

El estudio de la ética y, en nuestro caso particular la ética en las organizaciones, se ha abordado desde perspectivas diferentes. Desde la filosofía se concibe a la ética como la reflexión acerca del fundamento de la moral y que trata de orientar la acción humana. Para la perspectiva de las ciencias sociales, en cambio, el propósito es entender por qué la gente

en las organizaciones se comporta de manera ética o poco ética utilizando metodologías que eliminen la subjetividad del observador.

La ética como reflexión acerca de la moral, se efectúa, a su vez, según distintos enfoques. Aristóteles es el primero que diferencia a la ética como una disciplina filosófica autónoma y este enfoque, que podríamos llamar *prudencial*, implica deliberar sobre los medios más adecuados para alcanzar aquello que conviene al hombre en el conjunto de su vida.

Este tipo de valoración a partir de ciertos fines, también llamado teleológico, está presente en los filósofos *utilitaristas*, cuyos representantes clásicos son J. Bentham y J. S. Mill. Según esta corriente el comportamiento moral es aquel que, orientado por el interés personal, redundará en beneficio para la mayoría, aún cuando excluya a las minorías. A la racionalidad teleológica se le contraponen las llamadas éticas *deontológicas* que postulan que el ámbito moral es el del respeto por el ser humano. En consecuencia, no importan los fines individuales sino considerar al hombre en la evaluación de las consecuencias de nuestras decisiones.

Todos los hombres tienen un valor absoluto y no pueden ser tratados como simples medios. Quien expuso por primera vez esta posición fue I. Kant y en esta corriente de pensamiento se fundamentan los derechos humanos y es también el típico enfoque de los códigos de ética. Por último, encontramos la llamada ética *dialógica*. Siguiendo la tradición kantiana, autores como K.O. Apel y J. Habermas postulan que las normas son morales si surgen a través de un diálogo entre todos los afectados por ellas y cuando se llega a la convicción por parte de todos de que las normas son correctas.

Los científicos sociales, se diferencias de los filósofos en el lenguaje que utilizan y estas discrepancias producen discrepancias en la comunicación entre ambas disciplinas. Por ejemplo, el concepto de comportamiento ético para el filósofo significa buscar lo que es correcto independientemente de la significación de lo que es correcto; en cambio para el científico social el significado es más amplio y describe el comportamiento de los individuos u organizaciones en la toma de decisiones y, además, para que una teoría sea aceptada, debe tener capacidad de predicción y de explicación del comportamiento y ser susceptible de validación empírica.

La perspectiva social no presupone la autonomía de los seres humanos para actuar libremente y asumir su responsabilidad individual. Es decir que éstos son éticos o no simplemente porque así lo deciden;

existe una combinación de factores individuales y contextuales que influyen en el comportamiento. Según Treviño (2001, p. 265):

> *Los factores individuales son rasgos estables que predisponen a las personas a comportarse de determinada manera. Los factores contextuales probablemente sean características organizacionales, como el clima o la cultura ética, lo sistemas de retribución y el liderazgo. Estos factores contextuales son especialmente interesantes para los estudiosos de la administración debido a que los gerentes tienen cierto control sobre el contexto dentro del cual la gente trabaja. Por lo tanto, el supuesto que prevalece es que los gerentes pueden influir en la conducta ética de los subordinados.*

Las diferencias entre las perspectivas analizadas pueden llevar a confusión e incluso a conflicto cuando se considera su aplicación a una praxis determinada como, por ejemplo, la profesión de los administradores. La integración de ambas perspectivas para el análisis del comportamiento ético dentro de las organizaciones representa un desafío y en tal sentido la teoría de L. Kohlberg sobre el desarrollo moral cognitivo parte de supuestos filosóficos y utiliza la comprobación empírica para confirmar los supuestos psicológico-evolutivos de la investigación.

Kohlberg niega que haya un punto de partida neutral en su investigación y acepta ciertos supuestos filosóficos que resultan útiles para su explicación psicológica; en tal sentido se considera deudor la teoría normativa de Rawls que propone a la justicia como patrón de equilibrio de la vida en comunidad y opina, siguiendo la tradición platónica, que la justicia pasa a ser la virtud primordial de la persona porque ser la virtud primordial de una sociedad.

Desde el punto de vista psicológico, la teoría del desarrollo moral cognitivo parte de supuestos derivados de la epistemológica genética de Piaget quien en un trabajo de 1932 realiza un análisis estructural del desarrollo cognitivo. Kohlberg reconoce la contribución de Piaget al haber analizado la evolución psicológica infantil y en su estudio fundamenta la noción de estadios de su teoría.

Es importante destacar que dichos estadios no pretenden medir la moralidad de una persona sino sólo su capacidad de juicio moral y reflejan la forma de pensar de alguien, cómo organiza su pensamiento en un momento de su desarrollo moral. Sin embargo, conocer que el pensamiento de alguien corresponde a un estadio particular, no permite

afirmar que esa persona se conduce honradamente en los hechos; ayuda a reconocer cuál es su sentido de honestidad y de equidad.

La teoría del desarrollo moral cognitivo y sus etapas

El reconocimiento de las diferencias individuales para comprender el comportamiento ético en la toma de decisiones se basa en investigaciones que han demostrado que los individuos se diferencian en función de las características psicológicas que guían su comportamiento.

Una de las mejores explicaciones de los juicios y actos éticos tiene su base en el estudio fundamental realizado por Kohlberg sobre un grupo de adolescentes que fueron entrevistados a intervalos de tres años durante un lapso de diez años. Del análisis de las respuestas a cuestionarios acerca de dilemas morales hipotéticos, el investigador concluyó que las facultades de razonamiento moral evolucionan a lo largo de una secuencia invariante de etapas.

La teoría de Kohlberg reconoce un paralelismo entre el desarrollo y organización del juicio lógico y del moral, pero el juicio moral no es sólo una aplicación de juicio lógico, sino que los niveles lógicos son previos a los niveles del juicio moral. Se puede estar en un determinado estadio lógico sin estar en el estadio moral paralelo, pero no a la inversa.

> *Después de los estadios de desarrollo lógico aparecen los estadios de percepción social o asunción social de roles. Estos estadios exhiben el nivel de la visión social que un sujeto tiene de otras personas, cómo comprende los pensamientos y sentimientos de los demás, y cómo capta las posiciones y funciones de los otros en la sociedad. Estos estadios están muy próximos a los morales pero son más generales que ellos, ya que no tienen que ver con elecciones referidas específicamente a `bueno´ y `malo´, sino que son solo un modo de mirar el mundo en un cierto nivel sin hacer un juicio… los estadios del desarrollo de la percepción social preceden al desarrollo de los estadios correspondientes del juicio moral. (Michel, 2010, p. 15)*

La teoría incluye 3 niveles de desarrollo moral y dentro de cada nivel reconoce etapas que permiten apreciar que el conocimiento se vuelve más autónomo a medida que los individuos recorren las distintas etapas y, al llegar a los estadios más altos, las decisiones serán más éticas porque el pensamiento será más congruente con los criterios normativos formales deducidos de la filosofía moral. A continuación se describen

sintéticamente los tres niveles del desarrollo moral cognitivo que propone la teoría de Kohlberg.

1. Nivel preconvencional. En este nivel el individuo es obediente a las reglas y a los rótulos culturales de bien o mal, pero los interpreta en términos de sus consecuencias (castigos o recompensas). Este es el nivel propio del niño y comprende las siguientes etapas:

- *Orientación según castigo y obediencia*. Las consecuencias físicas de la acción determinan lo que está bien o mal sin tener en cuenta el significado de la acción y valor de sus consecuencias.
- *Orientación relativista instrumental*. La acción correcta consiste en aquella que como consecuencia produce una satisfacción personal y eventualmente la necesidades de otros. Aparecen elementos de reciprocidad en las relaciones y del sentido del deber pero siempre interpretados desde una perspectiva pragmática.

2. Nivel convencional. El individuo comienza a interiorizar las normas familiares, del grupo o sociales y a considerarlas como valiosas independientemente de consecuencias obvias e inmediatas. Este nivel comprende las dos etapas siguientes:

- *Concordancia interpersonal*. Se estima que la buena conducta es aquella que agrada a los otros y es aprobada por ellos. Hay aceptación de lo que se considera la conducta de la mayoría y se gana aprobación si se actúa de acuerdo con ese estereotipo.
- *Orientación según la ley y el orden*. La conducta apropiada consiste con cumplir con el deber, mostrando respeto por la autoridad, las reglas y el mantenimiento del orden social. Una investigación realizada acerca de la ética en los negocios concluyó que la mayoría de los gerentes razonan según este nivel.

3. Nivel posconvencional (también llamado autónomo o basado en principios). El individuo va más allá de la simple identificación con las expectativas de terceros; demuestra autonomía en la búsqueda de valores a partir del propio razonamiento acerca de los derechos y el principio de justicia prescindiendo de las reglas impuestas por una autoridad externa. Abarca las siguientes etapas:

- *Orientación legalista del contrato social*. Hay una clara conciencia de la relatividad de las opiniones y valores personales y la acción justa tiende a ser definida en términos de los derechos individuales generales y de las pautas que fueron democráticamente acordadas (el énfasis esta puesto en el procedimiento para alcanzar el consenso).
- *Orientación según el principio ético universal*. Lo justo es definido por una decisión de conciencia que apela a los propios principios y que esencialmente son principios universales de igualdad y justicia y de respeto por la dignidad de los seres humanos como personas. Para Kohlberg, este es el estadio más adecuado de razonamiento basado sobre los principios de justicia pero, su estudio longitudinal de más de un cuarto de siglo lo llevó a admitir la ausencia de estos caracteres en los datos empíricos recolectados. Los ejemplos del mismo los obtuvo sólo en personajes históricos o en entrevistas a personas con gran entrenamiento filosófico.

Un estadio o etapa moral se define por su correspondencia con un determinado nivel de desarrollo cognitivo. Hay desarrollo moral cuando, ante un conflicto de principios, el individuo es capaz de distinguir y recurrir a sus propias estructuras cognitivas para resolverlo; en otras palabras, la solución de los conflictos dependerá de la idoneidad cognitiva individual según el nivel de desarrollo alcanzado. De esto resulta que en el ámbito moral, las diferencias existentes entre individuos –o entre grupos– son debidas a diferencias entre los estadios alcanzados.

El desarrollo cognitivo y el aprendizaje

Como hemos visto, el desarrollo del juicio moral supone el paso a través de distintos estadios y Kohlberg afirma que existen tendencias ontogenéticas universales hacia el desarrollo de los mismos. Pero el desarrollo de una moralidad madura es un proceso diferente del aprendizaje de reglas; por el contrario aparece como un proceso para la solución de problemas, el cual se cumple mediante la participación activa de quien aprende.

Por lo tanto, el proceso de aprendizaje no consistirá en la imposición del mundo construido por quien enseña, sino en la estimulación del desarrollo individual como única vía aceptable para la educación ética según Kolhberg. Previene acerca del riesgo de la manipulación de la con-

ciencia y el adoctrinamiento apoyándose en el imperativo kantiano que afirma que el ser humano es siempre un fin en sí mismo, imposible de ser considerado como un medio.

La manipulación y el adoctrinamiento serán por eso descartados del aprendizaje, favoreciendo en cambio la autorrealización. Ninguna postura filosófica puede justificar la manipulación; serán la experiencia y la reflexión las que estimulen el desarrollo moral del futuro adulto. Lo medular es el juicio del individuo frente a una situación problemática y éste va estructurándose a través de los distintos estadios de desarrollo.

Las estructuras cognitivas que están en la base del juicio moral no se explican por procesos de maduración innatos, sino se entienden como el resultado de la propia introspección cognitiva y de la transformación de las capacidades de cada individuo para dar respuesta a los problemas. Se trata de un proceso interactivo entre las capacidades del individuo y la estimulación intelectual y social del entorno. Podríamos concluir que el aprendizaje, según este enfoque, nos remite al concepto aristotélico de la propia realización.

> *Etimológicamente hablando, ética viene del griego êthos (que significa en sentido propio "lo que es propio de sí") y remite a las maneras de comportarse, juzgadas convenientes en situaciones dadas [...] La ética es un concepto filosófico que nace verdaderamente con la célebre* Ética a Nicómaco *de Aristóteles. Esta es la primera obra que plantea con claridad el problema de cuál podría ser el fin último del hombre, es decir, aquel con relación al cual los otros fines serían tan sólo medios y que a su vez no sería medio para otro fin.* (Lemoüel, 1992, p.85)

El proceso de formación de los futuros administradores

La investigación realizada (Fassio y Gilli, 2012) comprendió en su diseño metodológico encuestas a docentes y alumnos y a continuación se analizan, desde la perspectiva de la teoría del desarrollo moral cognitivo, algunas de las conclusiones respecto del concepto de ética y del planteo de situaciones y conflictos éticos en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Consultados docentes y alumnos acerca de qué significa ser ético, los docentes dan alta prioridad a la responsabilidad social y también, aunque en menor medida, al cumplimiento de la ley y los códigos de ética profesional. Las respuestas son consistentes con la descripción del nivel convencional del desarrollo moral cognitivo, donde la aprobación

social es relevante y preocupa la observancia de los deberes y normas que hacer la mantenimiento del orden social.

Ante la misma pregunta, los alumnos en sus respuestas dan prioridad a actuar de acuerdo con la convicción personal; en segundo lugar destacan el cumplimiento de las normas profesionales y luego las cuestiones relacionadas con lo social para finalmente considerar el cumplimiento de la ley. Aquí la relación con un estadio de desarrollo no resulta tan clara: puede interpretarse que los alumnos son sensibles a la incorporación de normas sociales y dentro de ellas las profesionales, comportamiento propio de la primera etapa del nivel convencional, pero que dan menos importancia al cumplimiento de la ley como condición para el mantenimiento del orden social, cuestión que característica de la segunda etapa de dicho nivel.

También merece destacarse que los alumnos atribuyen prioridad a actuar de acuerdo con su propia convicción, opinión que los ubicaría en el nivel posconvencional. Para corroborar el resultado de las encuestas, se realizó un grupo focal donde los alumnos precisaron el alcance de su respuesta haciendo referencia al diálogo donde cada uno expresa libremente su opinión.

Pasando ahora al análisis de la inclusión de temas éticos en la enseñanza y las estrategias pedagógicas utilizadas, casi en un 80% de los docentes menciona que incluyen dichos temas en sus clases. En cambio, en la percepción mayoritaria de los alumnos, sólo algunos lo hacen.

Las respuestas de docentes y alumnos coinciden en que la forma más usada para el tratamiento de cuestiones éticas es la ejemplificación a partir de situaciones reales de la práctica profesional, el análisis de temas de actualidad y el cumplimiento de requisitos legales. Dejando de lado la diferencia de opinión sobre la frecuencia con que se tratan los temas éticos en clase, es destacable esta coincidencia de apreciación respecto de la forma de hacerlo.

La metodología aplicada, según surge de la opinión de docentes y alumnos en las encuestas, concuerda con la idea de Kohlberg según la cual en la enseñanza de la ética lo medular es el juicio del individuo frente a una situación problemática. La experiencia y la reflexión son las que estimularán el desarrollo moral del futuro adulto.

Conclusiones

- Ante el supuesto popular de que los jóvenes adultos que estudian o trabajan en las organizaciones son personas completamente formadas, las investigaciones de Kohlberg han concluido que el desarrollo moral continúa por lo menos durante la primera juventud y que los contenidos éticos en la formación profesional contribuyen al desarrollo de juicio crítico en adultos jóvenes.
- Tradicionalmente el estudio de la ética se ha abordado desde la filosofía pero la teoría del desarrollo moral cognitivo de Kohlberg representa un importante aporte desde la perspectiva de las ciencias sociales. La teoría parte de supuestos filosóficos y utiliza la comprobación empírica para confirmar los supuestos psicológico-evolutivos de la investigación.
- La teoría de Kohlberg incluye tres niveles de desarrollo moral y dentro de cada nivel reconoce etapas que permiten apreciar que el comportamiento se vuelve autónomo a medida que los individuos recorren las distintas etapas y, al llegar a los estadios más altos, las decisiones serán más éticas.
- Las estructuras cognitivas en que se basa el juicio moral no son innatas, sino resultan de la propia introspección cognitiva y de la capacidad de cada individuo para dar respuesta a problemas. Se trata de un proceso interactivo entre las capacidades del individuo y la estimulación intelectual y social del entorno.
- En el marco de la investigación sobre la formación de los administradores, se advierte que en opinión de los docentes el comportamiento ético es aquel que atiende a las responsabilidades sociales y al cumplimiento de normas. Esta respuesta es consistente con la descripción del nivel convencional del desarrollo moral cognitivo. En las respuestas de los alumnos la relación con los estadios de desarrollo no resulta tan clara ya que priorizan el actuar de acuerdo a la propia convicción.
- En cuanto a la forma de introducir los temas éticos en el aprendizaje, las respuestas de docentes y alumnos destacan la importancia del tratamiento de situaciones reales de la práctica profesional y del análisis de temas de actualidad. Estas opiniones coinciden con la idea de Kohlberg de que la enseñanza de la ética lo importante es el juicio y la reflexión del individuo frente a la situación problemática.

Bibliografía

FASSIO, A. y GILLI, J.J. (2012) La formación ética de los administradores en la percepción de docentes y alumnos. Documento de trabajo. FCE-UBA.
GILLI, J.J. (2011). Ética y empresa. Valores y responsabilidad social en la gestión. Buenos Aires. Granica.
LE MOÜEL, J. (1992) Crítica de la eficacia. Buenos Aires: Paidós.
TREVIÑO, L. (2010). "Estudio preliminar" en Kohlberg, L. De lo que es a lo que debe ser. Buenos Aires. Prometeo.
TREVIÑO, L. (2001) "La ética en los negocios y las ciencias sociales". En La ética en los negocios. México. Oxford University Press.

ÁMBITOS DE LA ÉTICA DE LOS NEGOCIOS - DOMINIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL. LA ÉTICA DE LOS NEGOCIOS Y SUS ÁMBITOS DE ACCIÓN

Juan Carlos Gómez Fulao[3]
Argentina

Introducción

Hubo un tiempo donde la Ética[4] y la Economía estuvieron reunidas; los trabajos aristotélicos así lo atestiguan. Hay otro lapso donde se evidencia la distancia, es el tiempo en que los valores comienzan a quebrarse. Es a partir de la década del 80 donde germinan nuevos atisbos de aglutinamiento de los campos de estudio –economía – ética –administración – y naciendo como objeto de estudio la responsabilidad social y que por tratarse de la vida de las organizaciones de negocios consolida el nombre de responsabilidad social empresaria (RSE) que a partir de 90´, globalización mediante, comienza a hacerse notorio a través del análisis de las acciones de los gigantes corporativos muchos de los cuáles espejan irresponsabilidad e incorrección en sus comportamientos.

Muy lejos estamos de la visión aristotélica de la economía y su fuerte distinción entre economía o comercio doméstico – oikonomikos[5] - y para el lucro – chrematisike - y también del carácter que le confiere Adam Smith a la última acepción al ubicarlo como la institución central y la virtud principal de la sociedad moderna. Una rama de la economía política que se ocupa de la manipulación de la propiedad y la riqueza así como la maximización del beneficio del propietario a corto plazo

En nuestros días y con mayor notoriedad brota el precepto darwinista social de la supervivencia del más apto y donde la vida en los negocios transcurre en el inquietante juego competitivo de los hombres que con sus acciones amenazan la justicia social. Sólo si partimos de la definición de Ética como la investigación sobre la naturaleza y los funda-

---

[3] Doctor en Ciencias Económicas – Doctor en Psicología Social. Profesor Titular de Teoría de la Administración y del Seminario sobre Ética de las Ocupaciones. Director del Centro de Estudios Organizacionales (FCE-UBA). jcgf@gmail.com

[4] Del griego ethos, lugar habitual de la vida. El adjetivo ético tiene dos significados. Designa tanto la ciencia que trata de la moralidad del obrar, como esta última cualidad moral (el objeto de la ciencia). Diccionario de Ética. Otfried Höffe, ed.

[5] Para Aristóteles la economía – crematística – es una actividad totalmente desprovista de virtud y a quienes la ejercían les denominaba parásitos.

mentos de la moralidad, lograremos ver a la Ética de los negocios como aquella que logra analizar los principios y los patrones que guían el comportamiento de individuos e instituciones dentro del mundo comercial.

Con mayor frecuencia se reconocen pautas de comportamiento que alteran la vida de los grandes conglomerados institucionales. En ese reconocimiento se encuentran procesos tales como los de dominación, alienación, sumisión, manipulación y quebrantamiento de la subjetividad, procesos que alteran la condición misma del sujeto, su accionar y el de las organizaciones. Mientras que hay empresas que dominan, alienizan, someten, manipulan y quebrantan la misma razón de ser o el objetivo establecido, otras logran instituir un círculo virtuoso dentro de si mismas promoviendo el desarrollo personal, organizativo y al mismo tiempo encauzan ese desarrollo a la sociedad toda.

La organización empresaria como actor social de toda sociedad moderna se encuentra en constante interacción con su ambiente externo, intercambiando permanentemente insumos, productos e información, creando una íntima interdependencia entre ellas y el contexto, de esta manera su supervivencia depende de la capacidad de reacción, adaptación y respuesta a las exigencias y demandas generadas del entorno. Como la identidad individual ha cambiado y también lo ha hecho la caracterología identitaria de las organizaciones, es posible estudiar el inconsciente organizativo a partir del cual se descubre la identidad de aquellas, su cultura, lo que permite reconocer quienes somos y que podemos llegar a ser como miembros de ella, resultando una manera de explorar la liberación de energía de los actores o el pensamiento atrapado que favorecerá o entorpecerá los procesos de transformación y cambio que conducen a la integración o a la quiebra en las relaciones de individuos, grupos y contextos[6].

Es así que el dinámico y complejo fenómeno de la gestión organizacional y de las continuas interacciones de los actores puede considerarse a través de la representación social de los actores, sean éstos individuos, agrupaciones u organizaciones – estudiando no solo mediante juicios técnicos sobre el comportamiento, especialmente centrados en normas y reglamentos, como también aprovechando lo que consigna la historia con el incesante desarrollo del mundo de los negocios, asimilan-

[6] Sigmund Freud incluye en sus escritos la idea de la mente inconsciente donde el individuo posee un instinto de destrucción y al mismo tiempo busca la integración o unificación.

do los valores más trascendentes para analizar cada acto, decisión o estrategia y la manera de reparar los desvíos en las consecuencias.

La Ética, disciplina ajena en otros tiempos a la naturaleza de los negocios, es la rama de la filosofía que se ocupa de un tipo particular de saber, el saber de los valores trascendentes, el que permite establecer un criterio diferencial entre lo correcto y lo incorrecto, lo propio y lo inadecuado, lo bueno y lo malo, lo virtuoso y lo vicioso, lo justo y lo indebido, que hace concluir que para el estudio de los negocios resulta imposible prescindir de la Ética ya que todas las acciones, consciente o inconscientemente, quedan implicadas en ella.

La Ética de los negocios como filosofía práctica no solo examina las teorías éticas y discurre acerca de la justicia del capitalismo, también se ocupa de analizar los negocios como práctica social y no como investigación de individuos aislados; de los ejemplos que muestran el rostro irresponsable del mundo empresario mayoritariamente interesado en el dinero como símbolo de intercambio frecuente; de reconocer la coincidencia de los valores declarados con las prácticas, del discurso con la acción y de la intencionalidad de la organización, un vasto campo de interés que se fue extendiendo conforme la complejidad e incertidumbre de lo contemporáneo.

Con el devenir del tiempo, la Ética de los negocios va teniendo aplicaciones más formales en la teoría de los juegos y en la teoría de la acción racional, involucrado a especialistas en esta rama práctica de la filosofía al mundo real de los ejecutivos empresarios lo que disminuye la brecha a la que aludimos al inicio de este ensayo.

La Ética de los negocios presenta como interés primario la obtención de beneficio pero en su campo de acción queda implicado que los negocios y fundamentalmente quienes lo ejercen pueden actuar incorrectamente o bien que toda cuestión ética pueda caer fuera del campo de interés de las organizaciones haciendo de esta disciplina un oxímoron[7].

Pueden distinguirse tres ámbitos en la Ética que se corresponden con tres niveles de los negocios. El primer ámbito, la micro ética, se ocupa de las normas de intercambio justo entre dos individuos y que por ser parte de la ética tradicional analiza la naturaleza de las promesas

[7] Combinación en una misma estructura sintáctica de dos palabras o significados opuestos pero que dan lugar a un nuevo sentido. Ver: Gómez Fulao, J.C. – Legna, Pablo Oxímoron o transparencia empresarial.

(proposiciones), las intenciones y las consecuencias del accionar individual que informa sobre las ideas de intercambio justo o la versión aristotélica de justicia conmutativa, salario justo y también de la negociación.

El segundo ámbito es denominado el de la macro ética, es el espacio de la filosofía social y política de variables tales como la justicia, la legitimidad y la naturaleza de la sociedad; el terreno que compete al mundo de los negocios, sus funciones y de las normas institucionales y culturales para toda la sociedad, cuestiones como ¿Cuál es el objeto del libre mercado? ¿Es justo el sistema? ¿Es la forma más eficaz de distribuir bienes y servicios en la sociedad? ¿Cuáles son las funciones legítimas e ilegítimas del gobierno en la vida de los negocios? son propias de este ámbito.

El último espacio es denominado por Solomon[8] ámbito o nivel molar de la ética de los negocios que extiende el dominio de la micro ética a la unidad básica de mayor configuración en el comercio actual: la corporación y es allí que las cuestiones centrales de la ética de los negocios tienden estar dirigidas a los directivos y empleados de las pocos miles de empresas que rigen gran parte de la vida comercial del mundo. La ética molar de los negocios se centra entonces en las cuestiones que atañen a la función de la corporación en la sociedad y el papel del individuo en ella. Al referirse a esta ética el autor considera que muchas de las cuestiones más críticas se encuentran en los intersticios de los tres nive-les del discurso ético, como por ejemplo la cuestión de la responsabilidad social corporativa – el papel de la corporación en el conjunto de la sociedad – y las cuestiones de las responsabilidades propias de cada puesto en la corporación.

La responsabilidad social empresaria y los valores mínimos de la Ética

Hemos partido de la ética tradicional para detenernos en la ética de los negocios y a través de ella reflexionar sobre la RSE. En todo el camino pueden reconocerse los valores mínimos de la ética que conforme a Cortina (2000) son cinco que permiten un campo de estudio ampliado cuando se trata de la ética molar de los negocios:

[8] Solomon incluye por primera vez el término molar al compendio ético y lo hace para diferenciar a la corporación de las otras configuraciones menores de mercado.

- Libertad entendida como autonomía moral, es decir cada persona es libre de pretender unas cosas y no otras, siempre que no dañe a los demás y como autonomía política, donde cada ciudadano puede participar activamente en la vida política de su comunidad.
- Igualdad, entendida como igualdad de oportunidades para alcanzar unos mínimos materiales y unas mínimas condiciones sociales y culturales para desarrollar una vida digna.
- Solidaridad, entendida como una acción para apoyar al débil para que alcance la mayor autonomía y desarrollo posibles. En un mundo con tantas desigualdades, difícilmente se puede lograr la libertad y la igualdad sin unas acciones solidarias.
- Tolerancia o el respeto activo, donde no solo permito que el otro, el diferente a mí, pueda convivir conmigo, sino que además procuro entenderlo, preocuparme por él, apoyarlo, e incluso aprender de él.
- Diálogo como la mejor manera de resolver los problemas que supone la convivencia plural; el puente que permite buscar una solución pacífica que satisfaga a las partes creando normas básicas de convivencia.

Estos valores mínimos definidos por la autora es utilizado por la ética empresarial o ética de los negocios cuando plantea los problemas que implica un comportamiento honrado de los negocios siendo su misión especial el cumplimiento de los preceptos básicos orientadores de la conducta humana. El objetivo consiste en la aplicación de los principios de la ética tradicional a las características peculiares de la empresa y de los negocios. El fundamento de la existencia de una ética empresarial está, no en ser una ética diferente en función de los contextos, sino en ser una ética con problemáticas específicas que debe clarificar el sentido y el fin de la actividad empresarial y proponer los valores morales específicos a lograr.

La ética empresarial que expresa Cortina (1994) debe estar presente cuando se tratan cuestiones de cultura de la empresa, evaluación de la calidad, recursos humanos o capital humano, clima ético, capital social, responsabilidad corporativa, dirección por valores, comunicación, balan-

ce social, necesidad de anticipación del futuro independientemente de los códigos éticos que constituyen un caso de ética negativa o prohibitiva.

Como puede verse gran parte de la ética de los negocios se centra en la idea de responsabilidad social. Este resulta un concepto polémico ya que para algunos economistas de la escuela de Chicago entre los que se encuentra a Milton Friedman[9], un entusiasta del libre mercado, que para algunos resulta ser el padre de la libertad que afirma que la responsabilidad social del negocio es aumentar el beneficio de los accionistas[10], de acuerdo con las leyes de la sociedad en la que operan. Esta frase que causó muchas repercusiones implica que la responsabilidad hacia los accionistas, meramente motivada por su carácter pecuniario, requiere para Friedman que se realice siempre y cuando las empresas respeten las reglas de juego y se dediquen a una competencia libre y franca, sin engaños ni fraudes, lo que a juicio de Flax (2008) supone aceptar que la responsabilidad presume un marco normativo que excede el interés inmediato, pues admite las virtudes sociales consideradas por Smith, entre otras, la institución de la confianza

El argumento que el Nobel agrega es que los hombres de negócios que defendían la idea de responsabilidad social corporativa eran marionetas inconscientes de las fuerzas intelectuales que han estado socavando las bases de la sociedad libre y con ello adjudica a los directivos de una corporación ser empleados de los accionistas y como tales asumen una responsabilidad fiduciaria de maximizar los beneficios de aquellos.

Lo anterior indica que el simple interés por el otro o el dar dinero para obras benéficas u otras causas sociales o bien participar en proyectos comunitarios en razón de no aumentar el negocio de la empresa equivale al despojo de los accionistas, que también permite asumir que los directivos o empleados de nivel ejecutivo están extralimitando su competencia, más allá de violar sus deberes, cuando participan en actividades comunitarias, lo que implica una notoria restricción en la aptitud de actuar por cuenta propia que tiene todo ciudadano individual.

En nuestros días el razonamiento friedmaniano coloca al accionista en una única subclase dentro de los grupos de interés o stakeholders siendo el resto, empleados, directivos, consumidores, proveedores, la comunidad y la sociedad en general los que están afectados y que

---

[10] Su célebre frase aparecida en *The New York Times* el 13 de setiembre de 1970.
Sobre el tema se recomienda: Gómez Fulao, Juan Carlos (2011) *Las dos miradas de la crisis: aceptación o resistencia.*

también tienen expectativas y derechos legítimos por las actividades encaradas por la empresa. El pensamiento neoliberal extendido a nuestros días no registra la formación de sujetos morales que reconocen a la ética cívica de la responsabilidad solidaria más allá de la formación moral individual. Una circunstancia más que demuestra que los modelos neoliberales aplicables a las sociedades e instituciones no resultan valorativamente neutros.

A la Responsabilidad Social se la ubica en un lugar de destacado de interés en la corporación, sin perder la perspectiva de lo que son las virtudes y capacidades exclusivas de la propia corporación. La perspectiva de la responsabilidad social se amplía ya que no solo atiende las necesidades y la legalidad con los propietarios e inversores sino que lo hace con todos quienes laboran en la corporación y también para con los vecinos de la comunidad que se ven afectados por las actividades demandadas y compensadas por el sistema de libre mercado.

El significado que cobra mayor dimensión de la RSE se refiere al éxito comercial siempre que se respeten los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente. Así conforme a los expresado por Ferrell et al (2000) el concepto de RSE no debe ser confundido con el de ética de los negocios ya que ésta se ocupa de definir los estándares y principios que deben guiar el comportamiento de los negocios, mientras aquella se refiere al deber de la empresa de maximizar su impacto positivo y minimizar su impacto negativo sobre los stakeholders. En su obra los autores diferencian cuatro componentes de la responsabilidad social: legal, ética, económica y filantrópica.

La responsabilidad legal, la ética codificada, comporta el cumplimiento de todas las leyes y regulaciones del gobierno como ser la regulación de la competencia, el resguardo del medio ambiente, la protección de los consumidores, la equidad y seguridad del empleo. Estas regulaciones le permiten a la sociedad obligar a las empresas a seguir una conducta aceptable. La responsabilidad ética obliga a la empresa a cumplir con una conducta aceptable respecto de los stakeholders: hacer lo correcto, lo justo y lo equitativo más allá de lo que la ley requiere, es decir esas acciones que a pesar de sus connotaciones morales aún no se han transformado en obligaciones legales por no contar con el aval de la mayoría de la población o del grupo que detenta el poder. En esta responsabilidad ética cobra especial relevancia en nuestros días la responsabilidad ambiental.

Las restantes responsabilidades son la económica y la filantrópica. La primera está relacionada con la manera en que se distribuyen los recursos en la sociedad para la producción de bienes y servicios con el objeto de maximizar la riqueza de los stakeholders, que incluyen también a los accionistas, mientras que la responsabilidad filantrópica[11] se refiere a las contribuciones de las empresas a la calidad de vida y al bienestar de la comunidad donde actúan; es el tipo de actividades de beneficencia o voluntariado que aprueba y desea la sociedad. Esta responsabilidad se ha transformado con el correr del tiempo ya que de ser un componente discrecional, es decir no provenir de expectativas éticas o morales de la sociedad, hoy deber ser considerado como ciudadanía corporativa.

Así, el sentido amplio la ciudadanía corporativa es abarcativa de los cuatro componentes anteriores y constituye el modelo de gobernanza corporativa para nuestro siglo actual (Hempill, 2004).

El modelo de Ferrell presenta una diferencia con el elaborado por Carroll[12] ya que para el autor la responsabilidad legal se sitúa en la base pues a su entender las organizaciones empresarias no podrán sobrevivir por mucho tiempo si no responden a sus responsabilidades legales. La presencia de la responsabilidad ética como paso siguiente en el modelo de Ferrell se fundamenta en que la responsabilidad ética esta muy interrelacionada con la responsabilidad legal ya que con el tiempo las prácticas éticas voluntarias pueden convertirse en leyes, como sucedió con la

[11] El término filantropía derivado del griego significa *amor por el género humano*, lo que implica la realización de actividades que resultan discrecionales para la empresa pero que conllevan la devolución a la sociedad lo que está concedió de acuerdo al contrato social que le permite a las empresas funcionar. Esta filantropía para algunos autores se identifica con el sentido limitado de la ciudadanía corporativa, siendo muchas de las acciones que cubre, áreas consideradas dentro del dominio exclusivo del gobierno como ser el bienestar social, la educación, la salud, el transporte y la seguridad. Otros entienden que debería llamarse filantropía estratégica ya que esas actividades utilizan recursos discrecionales en beneficio de las ventajas competitivas de las empresas.

[12] Archie Carroll es reconocida por su famosa pirámide de la RSE donde la responsabilidad económica está en la base de la pirámide y conjuntamente con la responsabilidad legal son consideradas de cumplimiento obligatorio para las empresas. El énfasis que asigna la autora a la responsabilidad económica está dado en que para que puedan cristalizarse los posteriores niveles de responsabilidad será necesario el funcionamiento eficaz y eficiente de la empresa que le permita mantenerse en el negocio ("A three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. The Academy of Management Review, Vol.4, 1979)

ley Sarbanes - Oxley luego del escándalo de Enron, que es considerada más abajo en el presente ensayo.

Para otro autor como De George (1999) el término responsabilidad social suele ser utilizado tanto para designar a la empresa que cumple con sus obligaciones legales como a la que toma participación activa en la vida cívica y política de la sociedad, que viene dado por las demandas que efectúa la sociedad a las empresas como contrapartida del contrato social. Demandas vistas por las empresas como deberes. De tal manera que existirán demandas morales que se derivan de leyes morales que también son sociales ya que son demandadas por una sociedad moral y también existirán demandas legales que son las obligaciones incluidas en la legislación, que también son sociales, y éstas que pueden ser ni legales ni morales. Es necesario meditar acerca de la prevalencia que deben tener las demandas sociales respecto de las restantes considerando su proceder más allá de las fronteras nacionales.

Mientras tanto el proceso iniciado a mediados del nuevo siglo es un indicador elocuente para hacer trasparentes las demandas de los grupos de interés en las empresas – stakeholders – al mismo tiempo que van apareciendo los escándalos corporativos conducentes a la crisis mundial actual, cruelmente reflejados en el film Inside Job[13] que no sólo expone los cambios operados en las décadas pasadas en la industria financiera de los EEUU; la desregulación y la compleja evolución bancaria del mercado de derivados y la presión de la industria financiera en los procesos políticos para evitar las regulaciones, sino que demuestra una vez más la permanencia de la figura de la puerta giratoria, reflejo del amiguismo y de la colusión que se produce entre el sector público y privado.

Resulta interesante observar como la RSE va desarrollándose partiendo por un lado de la Ética correcta donde el rol de la responsabilidad individual se cumple a través de las intenciones, las consecuencias y las obligaciones del accionar correcto de los individuos y de los grupos de interés, y por otro de la Ética incorrecta que es satisfecha por las usuales prácticas de los tiempos modernos y en el modus operandi de las corporaciones donde surge la codicia, el apuro, la pereza y el pensamiento brumoso que tornan difícil el poder reflexionar sobre el concepto

[13] Documental estadounidense bajo la dirección de Charles Fergusson conocido también como *Trabajo Confidencial* o *Dinero sucio*. Festival de Cannes 2010.

de responsabilidad al no permitir claramente distinguir el concepto de otredad[14].

La codicia, el apuro, la pereza, el pensamiento brumoso o bien el "siempre más", la falta de evaluación, el facilismo, las decisiones con imprevisibles consecuencias, son algunas de las significaciones propias de la vida moderna o de la fuerza despiadada del individualismo extremo y la persistencia misma del darwinismo social o la resistencia de los más aptos en una competencia feroz., demostrando palmariamente la presencia de individuos y empresas configurados a la manera de átomos sociales aislados y egoístas que manifiestan su falta de implicancia como ciudadanos o estructuras aportantes a la sociedad.[15]

No existen dudas que esta situación adhiere a que no son más las exigencias morales y aspiraciones a la verdad y la justicia los criterios que orientan la generación y la reproducción de los conocimientos y sus pautas, sino las de rentabilidad económica y de "utilidad marginal" que asignan las prioridades a la hora de definir las ramas del conocimiento que ameritan ser desarrolladas y financiadas. Tal vez por eso es que la ciencia pura ha perdido importancia en favor de los saberes técnicos de aplicación inmediata y capaz de fortalecer los sistemas que los generan ampliando la cantidad de recursos económicos a su disposición.

La concreción de los escándalos corporativos de la última década permite ver que se encuentra en plena vigencia el paradigma de la ética de los negocios, pero ahora sí bajo el prisma del deterioro ético de la sociedad actual, la ruptura de la relación ética y transparente que debe tener la empresa con todos los públicos con los cuáles se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad preservando la cultura para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las amplias brechas de desigualdad social. En fin, la reflexión ética formulada sobre el análisis del comportamiento de los individuos y de las organizaciones y la fijación de estándares morales que le sean aplicables y también el valor preeminente de que es lo correcto por sobre el de hacer lo

[14] Concepto desarrollado en sus obras por Martín Buber y Emmanuel Levinas.

[15] Resulta imprescindible diferenciar el simple hecho de tener que "competir", de las complejas motivaciones humanas que la ideología actual considera plausibles para los competidores. Así dos organismos están en competencia si ambos necesitan o desean algo que no pueden obtener simultáneamente y no actúan competitivamente a menos que ambos lo sepan y respondan intentando deliberadamente derrotar al otro.

correcto que demuestra la existencia de una norma de carácter insistente que es la búsqueda de la imparcialidad.

Para una empresa que cotiza en bolsa cuidar a sus accionistas y transformarlo de pasivos a bien informados y socialmente comprometidos es una tarea ética difícil. A pesar de los avances acontecidos en la evolución del gobierno corporativo todos adolecen en mayor o menor grado de una protección suficiente a los derechos de los pequeños accionistas. Así, con Aglietta (1979) se puede coincidir que la disposición capitalista se manifiesta en el control de la propiedad por parte de las coaliciones que utilizan el recurso de la centralización financiera a la que se llega también por la indiferencia de los pequeños poseedores de porciones de capital que solo se complacen con la percepción de dividendos, proceder que sirve como masa de maniobra al capital financiero centralizado.

En materia de responsabilidad social de las empresas se hace necesario actualmente reflexionar acerca de tres perspectivas. La primera refiere a la progresiva relevancia que tiene el capital de reputación de las empresas para capturar y retener mercados lo que le permitiría a la RSE ser una nueva estrategia de negocios. La segunda perspectiva es la eco – social que se basa en el reconocimiento de que la estabilidad y sustentabilidad del medio ambiente son incuestionables requisitos para el sostenimiento del mercado a largo plazo y donde la RSE se constituiría más en un valor que en una estrategia. De esta manera surge elocuentemente que el fin último debe ser la optimización de los beneficios en lugar de su maximización y en consecuencia es fácil advertir que allí es donde se desplaza la responsabilidad desde los accionistas a la responsabilidad hacia los stakeholders. La tercera perspectiva de la RSE está basada en los derechos de los stakeholders –que incluye a los accionistas– de conocer sobre las corporaciones y sus negocios. Así hay una demanda creciente de los grupos de interés hacia las empresas para que muestren mayor compromiso con un comportamiento ético y socialmente responsable. Lamentablemente y luego de los escándalos corporativos parecería que la elocuencia que algunas empresas manifiestan en favor de la RSE no se condice con su manera de llevar adelante negocios éticamente cuestionables.

El control de la responsabilidad.

La ley Sarbanes Oxley, prorrumpida en los EEUU luego de los escándalos de Enron y de World com., monitorean a las empresas que cotizan en bolsa evitando que sus acciones sean alteradas de manera dudosa evitando fraudes y riesgo de bancarrotas[1617]. Esta ley resulta ser un mecanismo que endurece los controles de las empresas e intenta devolver la confianza perdida partiendo de estándares que es necesario promover y haciendo referencias al comportamiento honesto y ético profesional y al manejo de los conflictos reales o aparentes que se presentan en las relaciones personales y profesionales en las empresas y a la observancia de las normativas y regulaciones gubernamentales.

La responsabilidad social empresaria es una visión sobre la empresa que concibe el respeto a los valores éticos, a las personas, a las comunidades y al medio ambiente; es una estrategia integral que incrementa el valor agregado y la mejora en el desarrollo empresario. La RSE debe ser parte fundamental de la estrategia empresarial, lo que implica la existencia de la ética y de la transparencia en los negocios, esto significa el desarrollo de relaciones sólidas con los accionistas, los empleados, los proveedores, los clientes, que reduce el número de procesos legales, que negocia los conflictos de intereses y asegura el cumplimiento de normas de convivencia, que evita la doble moral o bien combate el divorcio entre el valor y la creencia al mismo tiempo que promueve el desarrollo de la comunidad en cumplimiento con las normas legales.

El compromiso con el bien común[18] o sea la adopción de responsabilidad para con la comunidad es una acción esencial a adoptar por la empresa, del accionista que tiene el poder controlante maximizando el impacto de las contribuciones en dinero, tiempo, productos, servicios, influencias, administración del conocimiento u otros recursos dirigidos al bienestar de las comunidades donde opera. Cuando esas destrezas se trazan y ejecutan con visión estratégica no solo se está entregando mayor valor agregado a los receptores - beneficiarios sino que se está reforzando la nombradía de la empresa, realzando la marca y el

---

[16] Se recomienda el film *El precio de la codicia* del director J.C. Chandor basada en los eventos reales que conducen al colapso mundial de los mercados financieros en el año 2008 y al estallido de la crisis económica global.

[18] Aristóteles en *La Política* distingue al individuo que asume actitudes egoístas denominándolo "idiota moral" del "ciudadano" es decir de que manifiesta su compromiso con el otro.

producto. Se puede ver así, la relación estrecha que existe entre responsabilidad social y fin empresarial que debe ser coincidente con los del accionista por el carácter que este tiene en cuanto a la atención del interés del resto de los stakeholders, entre los que se encuentran los participantes primarios o aquellos que sin cuya participación la empresa no alcanza su objetivo – clientes, proveedores, accionistas, empleados, directivos, participantes públicos – los organismos del Estado, y participantes secundarios que sin participar en las actividades de la empresa influyen o resultan influenciados por ella – otras organizaciones empresarias, sindicatos, ONGs, competidores-.

En el desarrollo de las corporaciones puede verse que la transformación del uso del capital generada a partir de la transferencia del poder de decisión que va del empresario – propietario individual o del accionista - a los directores profesionales que trabajan en equipo sustituyeron la maximización del beneficio como fin básico por el de crecimiento empresarial con el propósito de un mejor control de las diferentes variables (costos, precios, tecnología, comportamiento de los consumidores y del gobierno). Por no haber un buen seguimiento de parte del accionista con poder controlante, aquél crecimiento esperado, solo se producirá en la áreas de estandarización o normalización de los procesos y de las normas (tecno estructura) Ergo surgirá más burocracia pero también perjuicio en su propio interés y en el resto de los stakeholders.

Es en las corporaciones que el accionista con poder de control ejerce ese control teniendo influencia sobre el CEO, de esta manera el agente dominante puede imponer sus objetivos a la organización utilizando la autoridad que tiene sobre el ejecutivo máximo.

Al reflexionar acerca de los componentes de la RSE expuestos no debe soslayarse la negación muchas veces sistemática de toda actitud contraria a la ética o a la responsabilidad social en que puedan incurrir las empresas ni ignorar toda referencia a los derechos humanos y a las violaciones constantes de los mismos por acción o por omisión ya que muchas veces a las empresas les puede parecer suficiente cumplir con los aspectos legales o regulatorios (responsabilidad legal) . Es cierto que muchas empresas exteriorizan en forma pública y en acciones específicas su empuje a iniciativas filantrópicas, a favor de las comunidades donde

operan pero también muchas veces ese discurso no se condice con la forma en que desarrollan los negocios éticamente controvertibles[19].

Un ejemplo abarcativo del mundo contemporáneo, donde la reflexión ética resulta inmanente, se halla en el comportamiento del consumidor moderno que seducido por su propia voluntad facilita lo que técnicamente se denomina obsolescencia programada. Este concepto desarrollado a partir de la tercera década el siglo XX en la sociedad norteamericana es el resultado de la alteración de diseño que el fabricante hace sobre el producto que ofrece compatibilizándolo con la estrategia de la empresa, es decir, el producto debe alcanzar la duración estimada según las pautas de fabricación que influyen en los resultados y en el sustento empresario. De esta manera, en el contrato social establecido entre la empresa y el consumidor, se soslayan virtudes y valores, es decir, la responsabilidad y la consciencia ética esperada, mientras tanto se va ejerciendo presión sobre las necesidades que son falsas[20] o bien creando nuevas y superfluas necesidades. El fenómeno de la obsolescencia programada es propio de lo que los economistas denominan las sociedades del crecimiento y que en realidad habla del crecimiento por el crecimiento mismo, pero ilimitado y con amplias repercusiones en materia de responsabilidad social, donde no se tiene en cuenta el largo plazo y que por lo mismo resulta incompatible con el esperanzado argumento medioambiental, que constituyen mera retórica en un planeta limitado.

Conclusiones

En este trabajo se hace referencia a un costado de la ética descriptiva que vincula varios campos del saber como la historia, la psicología y la sociología con el campo de acción de la Responsabilidad Social Empresaria lo que indica que el campo de estudio de esta responsabilidad ésta imbuida de los principios éticos empresariales y de los valores mínimos de la ética cívica en el proceso de creación de la riqueza.

---

[19] Se recomienda complementar la idea con la lectura de *El libro negro de las marcas: el lado obscuro de las empresas globales* de Klaus Werner y Hans Weiss. Sudamericana. Buenos Aires. 2003.

[20] El concepto de necesidades verdaderas y necesidades falsas, es considerada por Herbert Marcuse, *El hombre unidimensional. Ensayo sobre la ideología de la sociedad industrial*, como núcleo de una crítica de la cultura de masas, idea retomada por Adela Cortina, *Por una ética del Consumo*, distinguiendo las necesidades verdaderas que el consumidor tiene para mantener el nivel de vida requerido, de las necesidades falsas, es decir de aquellas impuestas por ciertas fuerzas sociales sobre los individuos, reprimiéndolos.

Que cuando se alude a la responsabilidad social no hay diferencia así se tratare de una gran corporación o de una pequeña empresa, salvo en cuanto al mayor porte de las relaciones interpersonales y como el objeto de estudio de la ciencia ética es la moralidad, es lógico que en lo grande y lo complejo – corporación - es menos un fin en sí mismo que puede ser percibido más nítidamente mediante el conjunto de reglas y orientaciones diseñadas para mantener y establecer la robustez de las relaciones. Como la moralidad es un medio para un fin deseado, en las relaciones que se establecen a mayor escala, éstas son menos intensas y significativas para las personas y para la estructura toda de la corporación. Cuando se proporciona un conjunto de orientaciones la corporación, operando de manera más impersonal, logra crear y mantener expectativas coherentes de comportamiento, de manera tal que la moralidad tiende a valorarse más como un fin en sí mismo y menos como un medio para un fin, lo que no implica que las empresas pequeñas tengan sistemas morales menos desarrollados ya que permanentemente están sujetas a la prueba de la práctica y del escrutinio público. Queda evidenciado que la dignidad del hombre enfatiza el significado de cada persona como fin en sí misma y también la creencia en vivir y trabajar juntos para el bien de todos lo que es una forma de prestar atención a la responsabilidad corporativa mundial, con el propósito de reducir las amenazas sociales y económicas a la paz y estabilidad mundial.

Que el objetivo consciente de la Responsabilidad Social Empresaria de una organización, cualquiera fuera su contextura, debe ser la obtención de beneficios pero implícitamente también se espera un tipo de relación entre los stakeholders como la que corresponde a crear empleos significativos y valiosos para los trabajadores, a producir bienes o servicios para los clientes y a generar beneficios para los inversores.

Que la filantropía se encuentra en la cima de la pirámide de la RSE pero que el solo hecho de desarrollar actividades filantrópicas no basta para que una empresa, cualquiera fuera su característica, pueda ser calificada como socialmente responsable si tales acciones no son acompañadas por un comportamiento ético hacia todos los grupos de interés relacionados con ella.

Bibliografía

AGLIETTA, M. (1979) Regulación y crisis del capitalismo., México. Siglo XXI.
ARISTÓTELES (1986) La Política. Madrid. Alianza Editorial.
CARROLL, A.B. (2009) Business Ethics. Brief readings on vital topics, NY. Rutledge.
CORTINA, A. (2000) Ética, Madrid. Editorial Santillana .
CORTINA, A. (2003). Por una Ética del consumo, Montevideo. Taurus/Universidad Católica del Uruguay.
CORTINA, A. (1994) Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial, Madrid. Trotta.
DE GEORGE, R.T. (1999) Business Ethics, Upper Saddle River. NY. Prentice Hall.
FLAX, J. (2008) Las limitaciones del pacto global, Buenos Aires. UCES.
FREUD, S. (1973) El Yo y el Ello, Madrid. Biblioteca Nueva.
GÓMEZ FULAO, J.C. (2011) Las dos miradas de la crisis: aceptación o resistencia. La clase profesional argentina en la crisis de 2001, Buenos Aires. Editorial Biblos.
GÓMEZ FULAO, J.C. (2005). Tiempos de la economía, épocas de inequidad. Buenos Aires. Ediciones Cooperativas.
GORROCHATEGUI, N. y MARTINS, V (Comp.) (2011). Responsabilidad Social de las Organizaciones, Buenos Aires. Ediciones Cooperativas.
HÖFFE, O. (1999). Diccionario de Ética, Barcelona. Crítica.
LEVINAS, E. (1991). Totalidad e Infinito, Salamanca. Edit. Sígueme.
SHAW, W.H (1996) Ethics Business, Belmont. California. Wardsworth.
SOLOMON, R. Y HANSON, K. (1983) Above the bottom line, San Diego. Harcourt Brace.

METODOLOGÍAS PARA LA INVESTIGACIÓN EN ÉTICA DE LOS NEGOCIOS (BE), RESPONSABILIDAD SOCIAL (RS) Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE).

Ángel Luis Román Tamez[21]
Lida Esperanza Villa Castaño[**]
Colombia

Introducción

En el presente texto se expone de manera puntual, una propuesta metodológica para desarrollar investigaciones formales, coherentes y rigurosas dentro de disciplinas económico – administrativas, principalmente en áreas con alto nivel de desempeño empírico en el mundo empresarial y de los negocios, tales como Administración, Contaduría, o Economía práctica.

Dentro de una amplia gama de estrategias académicas relacionadas con el estudio del quehacer empresarial cotidiano, esta propuesta metodológica representa una variante entre otras, encaminada a interconectar dentro del análisis científico las prácticas empresariales diarias del mundo de los negocios, con respecto a la teoría, posturas y métodos propios sobre lineamientos de la Ética de los Negocios (BE)[22], Responsabilidad Social (RS) y Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Ahora bien, la diferencia entre las otras variantes metodológicas antes señalas y la aquí propuesta, más que adscribir una divergencia metodológica fundamental, presenta sólo un sutil énfasis sobre algunas de las estrategias en las cuales descansan las metodologías de investigación cuantitativas y cualitativas dentro de las ciencias económico-administrativas.

Este sutil cambio de énfasis metodológico privilegia dentro del quehacer investigativo más el esfuerzo por señalar las interconexiones entre los supuestos teóricos (principalmente éticos) de los campo de la BE, RS, RSE frente al material empírico propio del universo empresarial, que las pretensiones de las metodologías cuantitativas por verificar las

[21] Profesor Asistente, Departamento de Historia y Geografía, Facultad de Ciencias Sociales, Pontificia Universidad Javeriana (Bogotá, Colombia), Candidato a Doctor en Historia, Universidad Nacional de Colombia. Email: aroman@javeriana.edu.co

[**] Profesora Asistente, Departamento de de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Pontificia Universidad Javeriana (Bogotá, Colombia), Candidata a Doctora en Filosofía, Pontificia Universidad Javeriana (Bogotá). Email: villa.null@javeriana.edu.co

[22] *Business Ethics*, por sus siglas en ingles.

hipótesis planteadas, o los intentos de las estrategias cualitativas enfocadas a profundizar en la comprensión y naturaleza de los eventos[23].
Entonces, aquí se propone por ejemplo, estudiar más las ***interrelaciones*** que ***operan*** y ***emergen*** entre 'el cumplimiento de una empresa sobre de las demandas justas de sus socios de interés (*stakeholders*)' frente a los postulados teóricos de la RSE de Edward Freeman[24], que la posible verificación cuantitativa encaminada o verificar o falsear tal cumplimiento, o que los comunes estudios cualitativos dirigidos a profundizar en la comprensión y profundización que puede llegar a presentar la empresa sobre el conceptos de demandas justas planteado por Freeman.
No obstante, lo anterior no implica que dentro de la propuesta metodológica se olviden o se dejen aparte las principales premisas que persigue cualquier investigación con pretensiones de cientificidad, es decir, búsqueda de validez, o comprensión profunda de los de los fenómenos; sino más bien y desde un visión hegeliana[25], se privilegia el análisis del conjunto del proceso experimental, donde específicamente para el desarrollo de investigaciones en campos económicos – administrativos con altos contenidos éticos teóricos y prácticos, es indispensable revisar detalladamente durante la investigación los procesos que se establece a partir de la interconexión entre los postulados teóricos y las prácticas consuetudinarias específicas del mundo empresarial.

Tal privilegio en el énfasis dentro de la metodología de la investigación radica en la singularidad de los campos correspondientes con las disciplinas económico-administrativas por una parte, y las diversas teorías y postulados de la BE, RS y RSE por otra parte. Así, en el mundo de la empresa y de los negocios prima el saber hacer y la eficiencia y eficacia de las estrategias para alcanzar las metas propuestas (aproximación cuantitativa); mientras que dentro del terreno de la Ética y de la Responsabilidad Social sobresalen los contenidos teóricos (aproximación cualitativa), base para el desarrollo de posteriores principios prescriptivos que guíen las acciones de las empresas y de los individuos.

---

[23] Con respecto al tema ver HERNANDEZ R., *Metodología de la Investigación*, Ed. McGraw-Hill, México, 2010, principalmente capítulo.
[24] Con respecto al tema ver: FREEMAN, R., E., *Strategic management: A stakeholder approach. Freeman Edward.* Vol. 1., Ed. Pitman, 1984 ,
http://proxy.seattleu.edu:2048/login?url=http://search.ebscohost.com
/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=11051945&site=ehost-live.
[25] Sobre el tema ver G, W. F., HEGEL, *Fenomenología del Espíritu*, Ed. FCE, México, 1980, principalmente el prólogo del autor.

Es así que se propone entonces una estrategia metodológica con pretensiones de cientificidad (a partir de la interjección de métodos cuantitativos y cualitativos), que posibilite a los investigadores de los campos económicos – administrativos desarrollar propuestas efectivas de investigación con altos contenidos teóricos y prescriptivos propios de la BE, RS y RSE (aproximación cualitativa), los cuales a su vez mantengan permanencia y continuidad con los saberes y las prácticas concretas del mundo de la vida empresarial y de los negocios (aproximación cuantitativa). O dicho de otra forma, dotar a los investigadores de herramientas metodológicas cuantitativas/cualitativas para solucionar de manera experimental la relación entre los supuestos teóricos y el material empírico propios del quehacer empresarial a través de metodologías de investigación conformes al quehacer científico.

La anterior propuesta metodológica, es en si misma una apuesta fundamental para los campos de la Ética de los Negocios, de la Responsabilidad Social y de la Responsabilidad Social Empresarial, en la medida en que persigue localizar, visualizar y cotejar el nivel de concordancia fáctica que mantienen las prescripciones normativas éticas y de responsabilidad social, con respecto a la mayoría de los procesos concretos que se presentan en el mundo empresarial y de los negocios, debido a que difícilmente se puede comprobar la eficiencia de una prescripción normativa, sin estudiar su comportamiento e influencia dentro del mundo de la vida.

Con base en todo lo antes descrito es indispensable señalar finalmente algunas precisiones metodológicas importantes. Primero, que en las siguientes páginas se analizarán diferentes aproximaciones metodológicas de índole cuantitativo, cualitativo y multimodal (cuantitativo/cualitativo)[26], relacionadas específicamente con el análisis de los procesos de interconexión entre los supuestos teóricos propios de la BE, RS y RSE, frente a saberes y prácticas específicas del mundo de la empresa y de los negocios.

Ahora bien, por razones de extensión dentro del presente capítulo se toma por supuesto que el lector conoce de manera básica temáticas generales propias de los manuales de metodología de investigación, tales como elaboración de un planteamiento del problema, desarrollo de

[26] Con respecto al tema ver principalmente MENDEZ C., *Metodología. diseño y desarrollo del proceso de investigación*, Ed. McGraw-Hill interamericana, Colombia, 2001; o HERNANDEZ R., *Metodología de…*

preguntas o hipótesis de investigación, o elaboración de objetivos teóricos y prácticos, entre otros ítems.[27]

Segundo y de extrema importancia; no obstante que en las páginas siguientes se discutirán procesos de investigación cualitativos y multimodales, junto a métodos de investigación cuantitativos, la estructura argumentativa de las siguientes secciones se desarrollara principalmente bajo supuestos epistemológicos de la metodología cuantitativa, lo cual permite una estructuración lógica y sistemática de la investigación, pese a que resta importancia a elementos de carácter cualitativo y hermenéutico.

Proceso de investigación y metodologías cuantitativas y cualitativas
Principios básicos de una investigación

Antes de optar por un abordaje metodológico en particular, ya sea cuantitativo, cualitativo, o multimodal, es indispensable contar con un cierto número de ideas claras, precisas y muy concretas sobre el objeto de investigación que se desea analizar. Sin este conjunto de ideas sobre el objeto de investigación es casi imposible (o infructuoso) intentar determinar la aproximación metodológica que se utilizará, debido a que es el propio objeto de investigación (y no el investigador) el que determinará su abordaje metodológico en cuestión.

Así, previo al desarrollo del planteamiento metodológico, es preciso contar antes con un 'planteamiento del problema' en extremo concreto, dentro del cual se describan y ***delimiten*** de forma rigurosa y precisa los principales elementos que conformarán la investigación. Éste debe soportarse en información académica pertinente y de ser necesario, presentar información empírica relevante para la investigación en cuestión.

Es indispensable señalar que la viabilidad de la futura investigación, así como la riqueza de sus resultados dependerá en buena medida de la extrema precisión y delimitación teórica y práctica alcanzada para cada uno de los elementos que componen el 'planteamiento del problema', en la medida en que es ***solamente*** con base en estos elementos que se desarrollará exponencialmente el conjunto de la investigación.

[27] Para una mejor comprensión sobre los temas señalados ver el excelente libro de HERNANDEZ R., *Metodología de…*

Lo anterior, relacionado con el tema del 'planteamiento del problema' se puede analizar inicialmente a través de un ejemplo sobre una temática referente al 'posible impacto de políticas globales de Comercio Justo (*Fair trade*[28]) sobre comunidades agrícolas generadoras de productos orgánicos libres de insecticidas o componentes transgénicos, como por ejemplo el café o cereales tales como el trigo[29].

Ahora bien, no obstante que la anterior temática es altamente pertinente para ser investigada dentro del campo de la administración, concerniente con la Responsabilidad Social Empresarial dentro del sistema mundo; como tal, es aún sólo una temática general que requiere todavía mayores precisiones para transformarse de manera precisa en un 'planteamiento del problema' susceptible de investigación.

Para el caso específico en cuestión, la transformación de la temática hacia la estructura de un 'planteamiento del problema' bien delimitado y susceptible de investigación, se efectuará a través precisar en mayor medida los componentes teóricos y empíricos inscritos dentro de la temática, y de ser posible (y necesario), el espacio y el tiempo concreto dentro de los cuales se presentan los fenómenos referidos. De tal manera que un posible planteamiento del problema sobre la temática anterior podría delimitarse de la siguiente manera: 'análisis la influencia de las políticas globales de Fair Trade (Renard 2005)[30], sobre una empresa (o comunidad[31]) productora del café orgánico en el Quindío (Colombia) entre 2005 y 2010, a través de la promoción y gestión nacional e internacional del sello FLO[32], por parte de la Asociación Nacional de Cafeteros de Colombia.'

El 'planteamiento del problema' anterior podría aún recibir múltiples variaciones relacionadas con otros requerimientos investigativos

---

[28] Con relación a los procesos de *Fair Trade* ver por ejemplo: RENARD M C., 'Fair trade: quality, market and conventions", en *Revista de Estudios Rurales*, Universidad de Chapingo, México, 2005.

[29] Agradezco a los estudiantes de administración Diego Zamora y Lina Mastrodomenico por sus aportes a la construcción del planteamiento del problema relacionado con las prácticas de *Fair Trade* y las comunidades productoras de café. El trabajo en conjunto con los estudiantes durante la elaboración de su trabajo de grado fue de gran utilidad para delinear algunas de las ideas del 'planteamiento del problema' aquí esbozado.

[30] RENARD M C., "Fair trade: quality…

[31] Para el ejemplo se utiliza únicamente la denominación genérica de empresa o comunidad; no obstante, es un hecho que esta denominación debe precisarse aún más a partir de datos empíricos específicos de una investigación en concreto.

[32] Fair-trade Labelling Organizations International (FLO), por sus siglas en ingles.

tales como cambios de la región geográfica de la unidad productora, por ejemplo la Sierra Nevada de Santa Martha (Colombia); el tipo o variedad producción del grano; el período de análisis; o las diferentes concepciones sobre el concepto de *Fair Trade* dentro de las teorías de la RSE; así como también con respecto a criterios analíticos particulares del investigador.

Sin embargo y pese las posibles modificaciones a las cuales el 'planteamiento del problema' fuera aún susceptible, éste demarca ahora los elementos teóricos y empíricos preciosos a partir de los cuales es posible plantear y desarrollar de forma coherente y sistemática la investigación. Estos elementos son:

> 1. Definición de la teoría y del concepto *Fair Trade* desde la postura teórica de Renard dentro del marco de las teorías de la RSE. 2. Relación entre las prácticas de *Fair Trade* y el sello *FLO*. 3. La Asociación Nacional de Cafeteros de Colombia y su papel en el mercado regional e internacional con respecto al sello *FLO* y a las prácticas de *Fair Trade*. 4. Una empresa o comunidad específica productora de café asociada con la Asociación Nacional de Cafeteros de Colombia para la producción de café orgánico susceptible del obtener el sello FLO. 5. Un período de tiempo y una región dentro de Colombia. 6. Una posible ***hipótesis*** que sugiere que las prácticas de *Fair Trede* a partir de la obtención del sello FLO influyen de forma significativa sobre una empresa o comunidad productora de café dentro de un pe-ríodo específico.

Como el lector podrá observar del desglose de los ítems anteriores, los elementos integrantes del 'planteamiento del problema' constituirán en buena medida la mayor parte de las unidades de la investigación, donde estas partes posteriormente tendrán que ser documentadas y analizadas de forma rigurosa, a partir de materiales empíricos precisos (fuentes primarias)[33] y de conceptos teóricos propios de las disciplinas científicas de la Economía y la Administración.

---

[33] Sobre las fuentes primarias relacionadas con las empresas o comunidad a investigar, es indispensable señalar que el acceso por parte del investigador a este tipo de fuentes es indispensable e ***insustituible***, debido a que este material representa en buena medida el sustento del mundo empírico de la investigación. Así, se comprenden aquí fuentes primarias tales como: informes internos de gestión de la empresa, balances financieros, reportes anuales o semestrales de sostenibilidad (*GRI*), Informes anuales de RSE, listados de proveedores, listados de almacén, manuales y códigos de Ética, acta de constitución de la empresa, documentos sobre políticas internas y externas de la empresa, entre otros.

Subsecuentemente, del 'planteamiento del problema' se extraerán las 'preguntas de investigación' que ulteriormente se intentarán responder de manera tentativa a partir de una o varias 'hipótesis de trabajo'. Para el caso de investigadores noveles con poca experiencia en el campo es recomendable reducir la respuesta de las preguntas a sólo una hipótesis. Es indispensable señalar también que tanto las preguntas de investigación como la hipótesis deben contener la totalidad de los elementos desarrollados dentro del planteamiento del problema. La ausencia de elementos o la adición de otros dentro de las preguntas o hipótesis no contenidas en el planteamiento del problema inicial, podría implicar dificultades importantes dentro de la estructura de la investigación.

Así, para el ejemplo específico 'del análisis del impacto de las políticas globales de *Fair Trade* sobre la comunidad productora de café orgánico del Quindío', una posible 'pregunta de investigación' propia para el anterior planteamiento del problema podría ser la siguiente: ¿Desde la teoría de Renard sobre Fair Trade, cuál es la influencia de las políticas globales de Fair Trade sobre una empresa específica productora del café orgánico del Quindío, a partir de la promoción y gestión del sello FLO por parte de la Asociación Nacional de Cafeteros de Colombia (2005-2010)?

Con respecto a la estructura básica de las 'preguntas de investigación', es indispensable evitar que las posibles respuestas a éstas preguntas pueda responderse con una afirmación o una negación, en la medida en que este tipo de oposiciones cerrarían el posterior proceso investigativo[34], en tanto que finalmente las preguntas podrían concluirse simplemente con una afirmación o negación, sin requerir mayor análisis o subsecuentes procedimientos instrumentales.

Ahora bien, a diferencia de la construcción de la 'pegunta de investigación' que en buena medida presenta una modificación sencilla del 'planteamiento del problema', principalmente sobre algunas modificaciones de forma; la elaboración de la 'hipótesis de trabajo' comúnmente requiere ampliar de manera precisa dentro de su estructura los

---

Igualmente las páginas WEB de las empresas o comunidades pueden tomarse como fuentes primarias para el conocimiento de la empresa; no obstante, dadas las características propias de estas páginas como portales de presentación de las empresas o comunidades, se recomienda tomar estas páginas electrónicas simplemente como aproximaciones iniciales al conocimiento del mundo empírico.

[34] Con respecto a la construcción de preguntas de investigación revisar: HERNANDEZ R..

contenidos teóricos de la teoría seleccionada. (Ver Cuadro No. 1). En este orden de ideas, en tanto Renard sostiene que a partir del *Fair Trade es posible: 1) empoderar la marca de los productos desde la interacción social global, 2) reforzar la coordinación ciudadana desde la autoridad pública convirtiéndola en un símbolo social y, 3) establecer mecanismos de poder desde la interacción social que propicien la calidad de los productos*[35]; una posible hipótesis de trabajo, como respuesta a 'la pregunta de investigación' se podría delinear de la siguiente forma: Las políticas globales de Faire Trade vistas desde la teoría de Renard influyen en la empresa productora de café orgánico del Quindío en la media en que 1) empoderan la marca del producto de la empresa con el sello FLO a través de la interacción social global, y 2) introducen la producción de la empresa dentro de mecanismos sociales de poder determinados por la calidad internacional del producto); donde 3) la mediación de la Asociación Nacional de Cafeteros de Colombia representa un factor indispensable para el posicionamiento nacional e internacional de la empresa productora.

Posteriormente, únicamente a partir de la hipótesis de trabajo, se desprenderán las variables, y a través de estas últimas se desarrollarán los objetivos teóricos que finalmente conformarán el cuerpo de la investigación. Es adecuado señalar que existe una considerable diferencia entre objetivos teóricos y objetivos prácticos. Así, los objetivos teóricos constituyen los elementos básicos a partir de los cuales se explicarán las variables y su relación; a diferencia de los objetivos prácticos, los cuales son un número determinado de actividades que el investigador realizará para dar sentido a cada uno de los objetivos teóricos.

Finalmente, con respecto a los elementos anteriores sobre el análisis del desarrollo de los procesos metodológicos, desde una comprensión general del planteamiento del problema, éste también debe incluir los elementos principales del marco teórico o conceptual a partir del cual se desarrollará la investigación, en tanto es a partir del marco teórico o conceptual que las variables se desagregarán en subvariables.

Lo hasta aquí descrito puede observarse de forma esquemática en el Cuadro No. 1. Dentro de este cuadro se presenta la forma a través de la cual la hipótesis de trabajo se extrae las posibles variables (X1, X2, X3). Donde X1 opera como variables independiente (Vi), X2 como variable dependiente (Vd), y X3 como variable interviniente; y donde a su vez, estas variables se transforman en subvariables (x1', y x2') a partir

[35] RENARD M C., 'Fair trade…, p.1.

de los contenidos específicos propios de un marco teórico (MT). Posteriormente, como se observa en el Cuadro No. 1, es por medio de la conjunción entre variables y marco teórico que surgen los objetivos teóricos de la investigación.

La graficación de las variables dentro del ejemplo de 'la hipótesis de trabajo' relacionada con la comercialización del café orgánico a través de políticas de *Faire Trade* se presenta entonces de la siguiente forma: Las políticas globales de Faire Trade vistas desde la teoría de Renard(X1) influyen en la empresa productora de café orgánico del Quindío(X2) en la media en que 1) empoderan la marca del producto de la empresa con el sello FLO a través de la interacción social global(x1'), e 2) introducen la producción de la empresa dentro de mecanismos sociales de poder determinados por la calidad internacional del producto (x2"); donde la mediación de la Asociación Nacional de Cafeteros de Colombia representa un factor indispensable para el posicionamiento nacional e internacional de la empresa productora(X3).

Finalmente, es a partir del análisis de la conjunción entre variables, subvariables y el marco teórico, que inicia de manera concreta el estudio metodológico correspondiente con las intersecciones entre los supuestos teóricos y el material empírico.

Entonces, con base en lo antes señalado y su representación gráfica a partir del Cuadro No 1, la redacción final de los objetivos General y Específicos quedaría de la siguiente forma: **Objetivo General**. Analizar la influencia de las políticas globales de Fair Trade sobre una empresa específica productora del café orgánico del Quindío, a partir de la promoción y gestión del sello FLO por parte de la Asociación Nacional de Cafeteros de Colombia (2005-2010), a la luz de la teoría de Renard sobre Fair Trade.

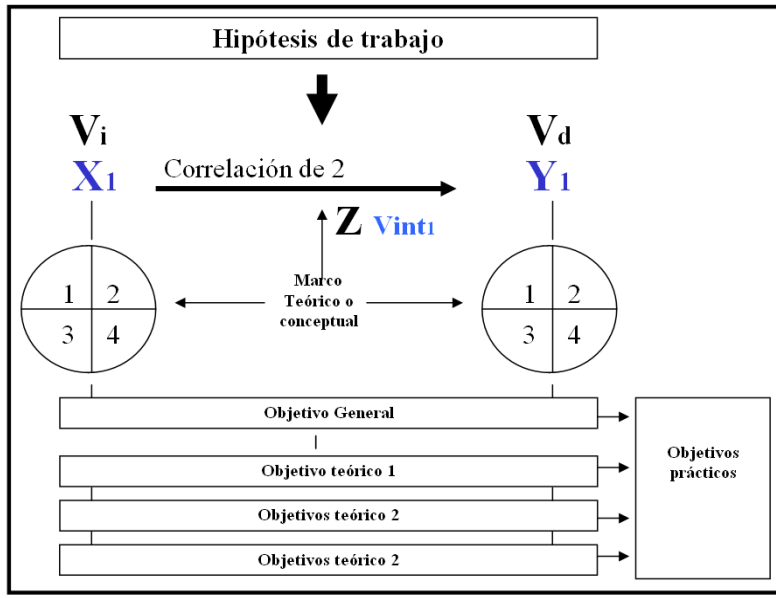
Obsérvese que la estructura de este 'Objetivo General' es similar a la forma de la pregunta de investigación. Donde el cambio principal radica en el verbo inicial, el cual se encuentra en infinitivo; en tanto los objetivos teóricos siempre deben comenzar con un verbo en infinitivo que subsuma de manera general las pretensiones de la investigación.

Así mismo, nótese además que dentro del Objetivo General no se mencionaron de forma específica elementos relevantes de la teoría de Renard inscritos en la hipótesis, tales como 'mecanismos sociales de empoderamiento relacionados con la calidad del producto', o 'introducción de la empresa al mercado internacional a partir de criterios de calidad y

certificación internacional'; en tanto estos elementos corresponden a unidades específicas propias de la teoría de Renard, las cuales se demarcan dentro de los Objetivos específicos. Señalado lo anterior, por tanto, los 'Objetivos Específicos' de la investigación se presentan finalmente de la siguiente forma:

1.- Analizar las políticas globales de Fair Trade a la luz de la teoría de Renard. 2.- Describir las prácticas de producción de café orgánico de la empresa productora del Quindío antes y durante la asunción de las políticas de Fair Trade. 3.- Describir los procesos de promoción y mediación de la Asociación Nacional de Cafeteros de Colombia con respecto al sello Fair Trade a nivel nacional e internacional. 4.- Analizar la influencia de las políticas globales de Fair Trade sobre la empresa productora del café orgánico del Quindío, a la luz de las categorías de 'empoderamiento de marca' y 'mecanismos sociales de poder' de Renard.

CUADRO No 1. Esquema básico del desenvolvimiento de un planteamiento de investigación, a partir de una aproximación epistemológica cuantitativa, propia de las ciencias naturales aplicada a las ciencias sociales.



Elaboración propia

Relación entre niveles teóricos y niveles empíricos

A lo señalado en la sección anterior es importante agregar además que cada investigación en particular presenta un determinado nivel de relación entre la teoría que la enmarca y el material empírico que le da sustento. Esto es, según el tipo particular de investigación que se pretenda realizar, ésta podrá localizarse más hacia los postulados teóricos que le dan sustentos; o por el contrario, tal investigación podría aproximarse en mayor medida hacia el material empírico por analizar. Así, en el primero de los casos la investigación contará con un componente en mayor nivel teórico, y en contraste, en el segundo, la investigación presentará una estructura más próxima al material factual objeto de su investigación.

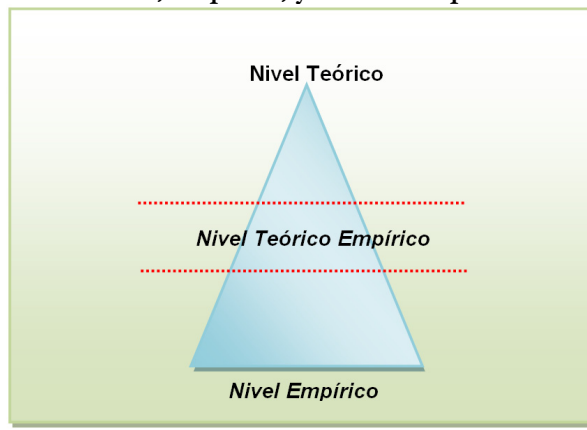
Ahora bien, cabe señalar así mismo que algunas investigaciones pueden localizarse (u oscilar) de igual forma en un grado intermedio entre los niveles teóricos y empíricos, lo cual señalará que éstas contendrán en su estructura una participación 'relativamente proporcional' entre componentes teóricos y empíricos. Ahora bien, como el lector habrá podido cotejar a lo largo de todo lo antes expuesto, estos tipos de investigaciones provistos con un marcado carácter de oscilación entre niveles proporcionales de teoría y material empírico constituyen principalmente el objeto de análisis del presente capítulo.

El grado de posicionamiento de una investigación entre los niveles teóricos y empíricos se pueden observar de forma gráfica en el Cuadro N.2. Dentro de este cuadro se observa a partir de la representación de una pirámide, las diferentes posiciones que pueden guardar diversas investigaciones dentro del campo de las ciencias económicas-administrativas; donde, hacia la punta de la pirámide se localizarán aquellos estudios provistos de componentes en superior nivel teórico; mientras que hacia la base de la pirámide se colocarán las investigaciones provistas de elementos con prominencia de elementos factuales. Igualmente, en el centro de la pirámide se observa una franja intermedia dentro de la cual oscilan análisis de carácter teórico-empíricos, los cuales adquirirán su estructuración final según la proximidad o lejanía que muestren dado su posicionamiento frente a la punta o a la base de la pirámide.

Algunos casos de investigaciones propios de los campos de las ciencias económicos-administrativas relacionadas con estudios correspondientes con la BE, RS y RSE, son posibles de posicionar dentro de diferentes niveles de la pirámide señalada en el Cuadro No.2. Por ejemplo, estudios que exploren "la relación entre los fundamentos éticos y las

teorías de la Ética de los Negocios de Josph Lozano o de la teoría de la RSE desde los stakeholders de Caroll" indefectiblemente corresponderán a investigaciones localizadas hacia la parte superior de la pirámide, en tanto señalan estudios de alto nivel teórico.

CUADRO No 2. Pirámide de la investigación teórica, empírica, y teórico-empíricas.



Elaboración propia

Ahora bien, exploraciones investigativas relacionada con el impacto de proyectos empresariales de RS o RSE sobre comunidades específicas, tales como "la influencia de bancos de alimentos administrados por almacenes de cadena o universidades sobre comunidades vulnerables (RS)", o "el impacto de proyectos de RSE de grandes empresas nacionales o transnacionales sobre entornos específicos o factores de sustentabilidad", evidentemente y en la mayor parte de los casos deberán ubicarse próximos a la base de la pirámide, en tanto que tales exploraciones requieren un elevado número de contenidos empíricos para su coherente desarrollo.

Ahora bien, es importante señalar que, pese a que las investigaciones antes reseñadas requieren de un alto nivel de contenidos empíricos para su ejecución, estás no se encuentran exentas en su totalidad de contenidos teóricos, en la medida en que aún para estos casos específicos existen premisas teóricas que guían al investigador, como por ejemplo conceptos teóricos precisos sobre la 'eficacia' o 'eficiencia' de los procesos desarrollados por las empresas.

Subsecuentemente, es factible visualizar un conjunto de investigaciones teórico-empíricas susceptibles de localizar en la región central de la pirámide, las cuales según sus características particulares oscilan en mayor o menos medida del centro de la pirámide hacia la punta o base de ésta.

Un recurso metodológico pertinente y de fácil acceso para dilucidar el alcance teórico-empírico dentro del cual se encuentra una investigación, consiste en localizar los componentes teóricos y factuales dentro de en una matriz de doble entrada estructurada a partir de dos ejes de coordenadas (x,y)[36]. En este sentido, al asignar los contenidos teóricos en uno de los eje (y), los contenidos empíricos en otro (x), y observar el entrecruzamiento de los posibles valores inscritos para los ejes (y) y (x) dentro de la matriz, es factible observar el nivel teórico-práctico dentro del cual se localiza la investigación.

Lo antes expuesto se puede ejemplificar a partir de un primer acercamiento (Ver Tabla No. 1) a través de uno de los ejemplo de investigación presentado en el apartado anterior, correspondiente con el '*análisis de la influencia de las políticas globales de Fair Trade sobre una empresa productora del café orgánico del Quindío, a partir de la promoción y gestión del sello FLO por parte de la Asociación Nacional de Cafeteros de Colombia (2005-2010), a la luz de la teoría de Renard sobre Fair Trade.*

En el ejemplo presentado en la Tabla No. 1 se localizó dentro del eje (y) la teoría de Renard sobre el *Fair Trade* (columnas color amarillo). Igualmente, dentro del eje (x) se inscribieron los criterios que sigue en su práctica diaria la empresa productora del Quindío para obtener y mantener el sello de calidad FLO, con base en los criterios de la empresa *Labelling Organizations International* (columnas color azul). Ahora bien, al localizar tanto los contenidos teóricos como empíricos dentro de cada uno de sus ejes dentro de la Tabla No. 1, surge entonces dentro de esta tabla un amplio espacio de intersección (cuadros color verde), dentro del cual es factible interrelacionar la teoría de Renard sobre *Fair Trade*, con prácticas específicas consuetudinarias que realiza la empresa productora del Quindío para mantener su sello de calidad FLO.

[36] Con respecto al tema ver HERNANDEZ R., *Metodología de la Investigación*, Ed. McGraw-Hill, México, 2010, principalmente apartes relacionados con la construcción de modelos de análisis.

Tabla 1. Ejemplo matriz de doble entrada (x,y).

				(Y) Parámetros teóricos de RENARD: Definición teórica Fair Trade		
Criterios solicitados por la empresa *Fair-trade Labelling Organizations International* para otorgar el sello FlO a una unidad productora de café orgánico.† Para el caso concreto la Unidad productora de Café del Quindío.			→	*1Y)* *Empoderar la marca de los productos desde la interacción social global*	*2Y)* *Reforzar la coordinación ciudadana desde la autoridad pública convirtiéndola en un símbolo social*	*3Y)* *Establecer mecanismos de poder desde la interacción social que propicien la calidad de los productos*
				Definición desde criterios FLO		
(X) La empresa productora de Café del Quindio vista a partir de criterios de comercio justo *Fair Trade-(FLO)*	Desarrollo social	1 Capacidad de desarrollo	definición	X		X
		2 Pequeños productores	definición			
		3 Democracia, participación y transparencia	definición		X	X
		4 Contra la discriminación	definición	X		
	Desarrollo económico	5 Manejo de la Prima de Comercio Justo (Fair trade)	definición			X
		6 Fortalecimiento económico de la organización	definición	X		
	Desarrollo Medioam-biental	7 Evaluación del impacto, planificación y monitoreo	definición		X	
		8 Uso de agroquímicos	definición	X		X
		9 Suelo y agua	definición			
		10 Organismos genéticamente modificados	definición	X	X	
	Requisitos comerciales	11 Ámbito de la certificación	definición			X
		12 Provisión - Retrocertificación	definición	X	X	
		13 Contacto Fairtrade	definición	X		
		14 Trazabilidad física el producto	definición	X		X
		15 Trazabilidad mediante documentos	definición		X	
		16 Contratos Fairtrade	definición			
		17 Condiciones de pago	definición			

Tal interrelación se observa a través de analizar los puntos de contacto entre los valores propios inscritos en los ejes (x), (y) por parte del investigador. Por ejemplo, a través de las definiciones para los valores de los dos ejes, el investigador puede encontrar y desarrollar intersecciones entre 'el empoderamiento de los productores a través del

sello internacional (1Y)', con respecto a las definiciones de FLO sobre la 'Capacidad concreta de desarrollo de la empresa del Quindío (X1).

Finalmente, es indispensable señalar que los puntos de intersección encontrados y desarrollados por el investigador dentro de la matriz, constituirán los principales ejes de trabajo a desarrollar durante la investigación, en la medida en que estos puntos operacionalizan de manera práctica la relación teórico-empírica, planteada en un inicio dentro del `Planteamiento del Problema' y de los subsiguientes elementos tales como la 'Pregunta de Investigación', la 'Hipótesis de Trabajo' o los 'Objetivos'.

Bibliografía

BERICAT E. (1998) La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social (Ariel).

BRIONES G. (1996) Metodología de la Investigación Cuantitativa en Ciencias Sociales (ASCUN).

CASTAÑEDA J. (1996) "Comprobación de Hipótesis" En: *Métodos de Investigación II* (Mac Graw Hill).

COPI I. (1994) La introducción a la lógica (Editorial Universitaria)

FREEMAN R. (1994) Strategic management: A stakeholder approach. FREEMAN Edward (Pitman) Disponible en Internet en http://proxy.seattleu.edu:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=11051945&site=ehost-live

GALEANO M. (2002) Diseños de proyectos en la investigación cualitativa (Fondo editorial Universidad EAFIT, Colombia).

GARCÍA M., et al., (Comp). (2000) El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación (Alianza).

HEGEL G. (1980) Fenomenología del Espíritu (FCE).

HERNÁNDEZ R., et, al. (2010) Metodología de la Investigación (MacGraw hill).

KREIMERMAN **N**. (1997) Métodos de Investigación para Tesis y Trabajos Semestrales (Trillas).

LADRÓN DE GUEVARA L. (1996) Metodología de la Investigación Científica: problemas del método en las Ciencias Sociales (Universidad Santo Tomás, Colombia).

MANHEIM J., y RICH, R. (1988) Análisis Político Empírico. Métodos de Investigación en Ciencia Política (Alianza).

MARSH D., y STOKER G. (1997) Teoría y métodos de la ciencia política (Alianza).
MARTÍNEZ, M. (2004) Ciencia y arte en la metodología cuantitativa (Trillas).
MÉNDEZ A. (2001) Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación (Mc Graw Hill).
QUIVY R. (2007) Manual de investigación en ciencias sociales. (Limusa).
RENARD M C. (2005) "Fair trade: quality, market and conventions", en Revista de Estudios Rurales, (Universidad de Chapingo, México).
RODRÍGUEZ A. (1984) El diseño de la investigación (Universidad Externado de Colombia, Colombia).
RODRÍGUEZ G. (1999) Metodología de la investigación cualitativa (Aljibe).
RODRÍGUEZ P. (1999) Más allá del Dilema de los Métodos (Norma).
RODRÍGUEZ G. (1999) Metodología de la Investigación Cualitativa (Aljibe).
SANDOVAL C. A. (1997) Investigación Cualitativa (ICFES, Colombia).

SECCIÓN II: CASOS Y EXPERIENCIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

"En los tiempos de escepticismo es mucho más difícil lograr la confianza de los stakeholders de la empresa, pero es cuando resulta más necesario. La actividad económica privada es la que puede ayudar a superar la situación de escasez y de crisis, pero para ello es necesario desarrollar la confianza entre las empresas, el sector público y la sociedad en general. Se necesita la participación de todas las partes. Las prácticas responsables pueden contribuir a ello".

Antonio Vives[37]

[37] Antonio Vives es Ph.D en Finanzas Corporativas, Carnegie Mellon University. Asociado principal de Cumpetere. Profesor y consultor Universidad de Satnford. Ex . Gerente de Desarrollo Sostenible del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

¿PUEDE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES?

Horacio Alesandria [38]
Graciela Kosiak de Gesualdo [39]
Argentina

Introducción

Este proyecto es el resultado de una alianza entre una Facultad de Ciencias Económicas (de la Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe) y dos entidades, la Asociación Civil para el Desarrollo y la Innovación Competitiva Agencia Rafaela (ACDICAR) y el Centro Comercial e Industrial de Rafaela (CCIRR) con el objetivo de impulsar la incorporación de criterios de RSE a la gestión de las PyMEs para mejorar su competitividad en un marco de actuación socialmente responsable, iniciada durante el año 2011.

Se pretende que este accionar conjunto genere un círculo virtuoso que comience con el compromiso de las PyMEs en asumir y/o profundizar la utilización de prácticas de RSE que les permita fortalecer su imagen y reputación y las lleve a obtener una ventaja competitiva generando valor económico, social y ambiental que contribuya al desarrollo sustentable del territorio.

La cobertura geográfica es el nodo Rafaela, según Programa de Regionalización y Descentralización del Gobierno de la Provincia de Santa Fe, y el universo de estudio son sus PyMEs.

Se considera importante que el impacto que se genere en el medio sea sustentable en el tiempo, impulsándose la creación de redes y vínculos permanentes que posibiliten la continuidad de este proyecto y extender su alcance a la mayoría de las empresas de la región.

Antecedentes y justificación del proyecto

La actividad económica de la Región Central de la Provincia de Santa Fe, compuesta por los Departamentos Castellanos, Las Colonias, San Martín, San Jerónimo y San Cristóbal, se encuentra estrechamente vinculada a la cadena de valor de la industria alimenticia (es sede de la

[38] Magister en Administración de Empresas. Profesor de "Responsabilidad Social-Ambiental-Empresaria" en cursos de grado y posgrado; haletcsf@gmail.com
[39] Magister en Administración y Dirección Comercial. Profesora Titular de Comercialización e Investigación de Mercados y del Seminario en RSE; gesualdo@fce.unl.edu.ar

cuenca lechera más importante del Cono Sur), complementada por un agrupamiento de industrias manufactureras –especialmente metalmecánicas-, en gran parte relacionadas a aquel sector (Memorando de donantes, Programa de Competitividad Territorial BID-FOMIN/ACDICAR).

Esta región, liderada por la ciudad de Rafaela, es reconocida en el país por su destacada vocación empresarial e innovadora. Si se analizan los principales indicadores de desempeño socioeconómico, puede observarse un comportamiento superior a la media nacional y provincial en términos de niveles de empleo, inserción internacional y valor promedio de la tonelada exportada, entre otras cuestiones.

No obstante, el impulso por el desarrollo económico y el crecimiento de la producción la incorporación de criterios RSE es más reciente.

En los principales ámbitos académicos existe consenso al afirmar que el objetivo de las empresas no debe estar centrado en la búsqueda del lucro como único propósito. Por el contrario, la cuestión central del abordaje del concepto de RSE ha ido ganando protagonismo, especialmente en los últimos años, incorporando gradualmente el estudio de los compromisos de las empresas con la comunidad.

Las teorías del derrame ("trickle down effect"), muy extendidas durante los años noventa, han ido quedando obsoletas en la medida que no se evidenciaba un aumento del bienestar social de las comunidades producto del crecimiento económico. El sistema económico, tal como se encuentra planteado, evidentemente no ha beneficiado a todos los actores de la ciudad y la región.

Frente a este contexto, las acciones de solidaridad y caridad no son suficientes, haciéndose necesario pensar en estrategias colectivas que tengan como objeto de análisis a las empresas y su relación con la comunidad.

En esta línea, algunas instituciones de la región, con apoyo de or-ganizaciones internacionales, han emprendido acciones para prever los principales problemas asociados al ámbito de la producción, especialmente sus efectos ambientales. A partir de ello, se iniciaron esfuerzos por despertar el interés de las firmas del territorio por el bienestar de su entorno, no sólo en los asuntos medioambientales sino también en las diferentes áreas sociales.

Sin embargo, aún queda mucho camino por transitar y la mejor manera de comenzar es contando con información precisa y actualizada que permita realizar un diagnóstico de la región en esta temática, para optimizar el impacto de las acciones, sobre todo aquellas ligadas a estrategias de intervención en temas de RSE.

Si bien es cierto que hoy el concepto de RSE se encuentra mayormente difundido entre los agentes del mundo empresarial, también es cierto que no todos lo entienden de igual modo y aquí se encuentra una de las principales restricciones para el abordaje de medidas tendientes a fortalecer y sensibilizar a los actores sobre la importancia de emprender acciones en esta materia.

Es crucial lograr que las empresas sistematicen sus acciones, las sociabilicen y logren el compromiso de la organización como un todo, no solo de algunas de sus partes. La RSE debe ser del conjunto de la empresa, no de alguien en particular.

Por tanto, resulta clave el rol que juegan los dueños y directivos de las empresas, en particular en las PyMEs, sustentado en sólidos principios éticos, para superar los mitos/justificaciones que sobrevuelan: el contexto no ayuda; tengo que imitar a mi competencia -evasión, empleo en negro- para no perder mercado; la RSE no es aplicable a mi empresa

Frente a este diagnóstico compartido por los distintos actores involucrados en el proyecto, se trabaja con las PyMEs industriales, comerciales y de servicios del Nodo Rafaela.

La UNL asume, como parte de su misión de investigación, difusión del conocimiento y transferencia al medio regional, la capacitación en RSE de los actores involucrados, aportando casos de buenas prácticas que incentiven a las PyMEs a desarrollar acciones de RS desde una perspectiva estratégica.

Este accionar conjunto genera un círculo virtuoso:

- las PyMEs asumen compromisos de RSE
- realizan una gestión socialmente responsable
- mejoran su imagen y reputación
- obtienen ventajas competitivas
- generan valor económico, social y ambiental
- contribuyen al desarrollo sustentable del territorio.

El propósito de este proyecto es diagnosticar el estado actual de la aplicación de prácticas socialmente responsables y aportar a la sensibilización de los dueños y directivos sobre el impacto que provocaría en la competitividad la incorporación de buenas prácticas en RSE. Se pretende contribuir a que las PyMEs ajusten su modelo de gestión incorporando políticas de RSE, a partir de criterios éticos, de equidad y sostenibilidad, basándose en principios y valores socialmente responsables.

El conocimiento sobre la aplicación de la RSE en las PyMEs relevadas en el territorio, permite iniciar un proceso de retroalimentación y transferencia para aportar soluciones adaptadas a sus características específicas y tender al logro de una ventaja competitiva que genere valor económico, social y ambiental, contribuyendo al desarrollo sustentable del territorio.

Actores del ámbito productivo involucrados

Este trabajo es una experiencia conjunta de tres actores: la FCE-UNL, ACDICAR y el CCIRR.

ACDICAR está especialmente interesada en impulsar acciones de RSE en las empresas de la Región Centro de la Provincia de Santa Fe. Existe un convenio marco firmado en al año 2010 entre la UNL y la Asociación con el propósito de posibilitar "…el intercambio, la difusión y la promoción de actividades conjuntas de interés común, tendientes al desarrollo de capacitación, investigación, extensión y formación de recursos humanos, como así también la asistencia técnica interdisciplinaria".

Por su parte, el CCIRR es la entidad gremial empresaria con mayor representatividad en la región y el involucramiento ambas instituciones constituye un factor clave para el éxito del proyecto, tanto por su rol de nexo entre el ámbito académico y empresarial, como por su compromiso de participación activa en las actividades a desarrollar en el territorio

Tanto ACDICAR como el CCIRR facilitan el contacto con las PyMEs de la región y la retroalimentación con las propuestas que se generarán como resultado de este estudio.

Objetivos

Objetivo general: Impulsar la incorporación de criterios de RSE a la gestión de las PyMEs con el propósito de contribuir a mejorar su competitividad en un marco de actuación socialmente responsable.

Objetivos específicos:

A. Investigación

- Explorar la situación actual de las PyMEs en lo que refiere al compromiso con el desarrollo sostenible, el interés por incorporar criterios de RSE a sus prácticas de gestión o perfeccionar/ profundizar los ya existentes, detectando las principales demandas formativas sobre esta temática.
- Identificar aquellas PyMEs especialmente activas en materia de RSE, analizando las iniciativas desplegadas y los principales factores facilitadores y obstaculizadores de las prácticas implementadas.

B. Transferencia

- Generar un ámbito de difusión sobre las implicancias, alcances y beneficios derivados de incorporar criterios de RSE a la gestión empresarial.
- Diseñar e implementar programas de capacitación sobre RSE, que respondan a las necesidades detectadas.
- Impulsar la creación de redes empresariales que, a manera de "comunidades de prácticas" posibiliten la difusión de iniciativas exitosas de RSE en PyMEs fomentando el intercambio de "know how".

Metodología

Se utiliza una metodología de investigación–acción en tanto la misma posibilita tratar de forma simultánea conocimientos y cambios sociales, generando una interacción permanente entre la investigación y la acción e involucrando a los actores sociales en el proceso (Lewin, 1946).

La propuesta acordada se basa metodológicamente en lo que se denomina "diseño emergente" ya que se requiere de la necesaria flexibilidad para permitir que el diseño se vaya adaptando a la luz de la evaluación de las sucesivas acciones, incorporando la perspectiva de los participantes y buscando un permanente anclaje a la realidad de las PyMEs regionales. Se busca fundamentalmente la comprensión de la problemática en estudio y la reflexión conjunta de los participantes para generar acciones capaces de impulsar la creciente incorporación de criterios de RSE a la gestión de las PyMEs.

El trabajo comprende dos etapas:

1ª. Etapa: Diagnóstico:

Las primeras acciones estuvieron encaminadas a:

a) relevar el estado del conocimiento sobre el tema

b) identificar problemáticas y necesidades de la población objetivo.

Se trabajó con una encuesta estructurada utilizando como marco muestral, la base de datos de socios del CCIRR –aproximadamente 700 empresas-. Las formas de contacto elegidas son las mismas que utiliza el CCIRR para llegar a sus asociados: vía mail y a través de su revista mensual.

A partir de los resultados de este primer relevamiento, se realiza un segundo contacto mediante entrevistas semi-estructuradas con PyMEs que están llevando adelante iniciativas de RSE, con el propósito de lograr relatos de experiencias que permitan analizar las prácticas desplegadas y los principales factores facilitadores y obstaculizadores de las prácticas implementadas.

2ª. Etapa: Transferencia:

En el año 2012 se trabaja en el marco de la denominada investigación-acción empírica, la que implica abordar una situación problemática mediante acciones capaces de generar un cambio y valorar los efectos producidos, para alcanzar los objetivos de transferencia definidos.

Se desarrollan Jornadas de Capacitación y Seminarios sobre las implicancias, alcances y beneficios derivados de incorporar criterios de RSE a la gestión empresarial, con la participación de los integrantes del equipo de investigación y la invitación de especialistas a nivel nacional.

Como forma de impulsar la transferencia efectiva de la capacitación a la realidad de las PyMEs, se organizan Talleres con el propósito que los participantes elaboren propuestas concretas de aplicación adaptadas a su marco coyuntural y estructural.

Luego de esta instancia será necesario definir programas de monitoreo y seguimiento de la implementación de dichas propuestas, que permitan evaluar el impacto de la RSE sobre la competitividad de las PyMEs.

Resultados alcanzados en la etapa diagnóstica

Se ha concluido la etapa diagnóstica, habiéndose alcanzado los dos primeros objetivos específicos de investigación. Se acompaña la Ficha Técnica utilizada:

CUADRO Nº 1: FICHA TÉCNICA

Tipo de Investigación	**Exploratoria**	
Obtención de la información	Técnica de obtención de la información	**Encuesta on-line o personal**
Muestreo	Universo	**Asociados al Centro Comecial e Industrial de Rafaela y la Región**
	Tamaño de la muestra	**79 casos efectivos**
	Diseño	**No probabilístico - Por conveniencia**
Análisis de datos	Técnicas estadísticas	**_ Estadísticas básicas _ Tabulación simple _ Análisis multivariante de interdependencias (Análisis de grupos)**
	Software informático	**Dyane Versión 3.0**

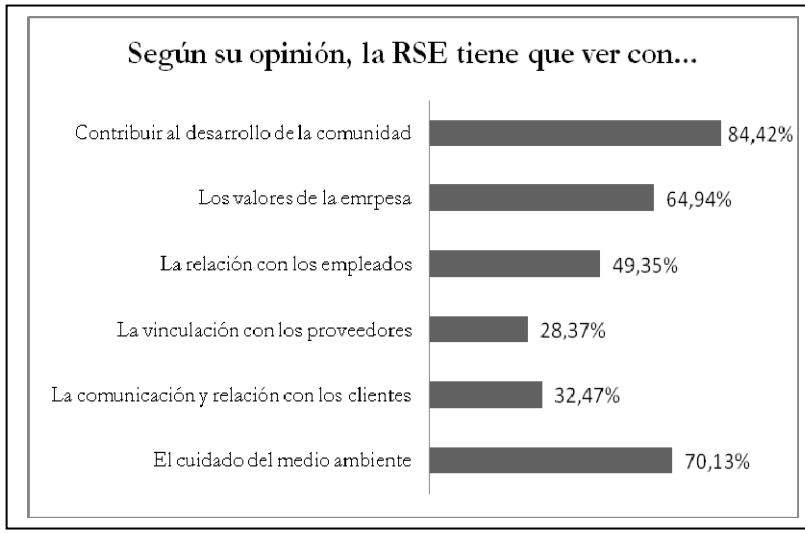
Elaboración propia

Principales resultados:

1) <u>Conocimiento sobre RSE</u>

Para diagnosticar el nivel de conocimiento que tienen las PyMEs encuestadas sobre RSE, se utilizaron tres variables que se entiende, en conjunto, permiten definir el estado de situación actual sobre el tema. Ellas son: opinión acerca de qué acciones comprende la RSE, nivel de conocimiento a partir de la variable anterior y la forma o modalidad utilizada para lograr dicho conocimiento.

CUADRO Nº 2: OPINION SOBRE RSE



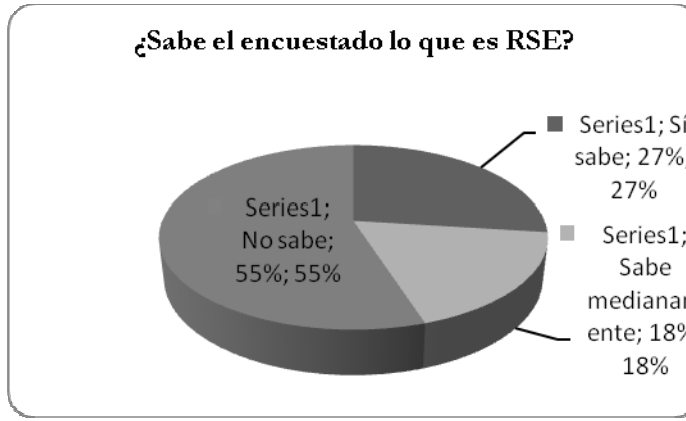
Elaboración propia

El 84,4% entiende que la RSE tiene que ver en gran parte con Contribuir al desarrollo de la Comunidad, el 70,13% con El cuidado del Medio ambiente y el 64,94% con los Valores de la Empresa. El menor porcentaje de respuesta corresponde a las acciones de vinculación con proveedores y clientes.

Dado que todas las opciones de respuesta planteadas constituyen acciones de RSE, se construyó una variable ficticia teniendo en cuenta la cantidad de opciones elegidas por cada encuestado, a efectos de dimensionar el nivel de conocimiento. A tal efecto se definió una escala categórica de tres niveles:

- Si responde 1 o 2 opciones: Se considera un bajo nivel de conocimiento sobre RSE
- Si responde 3 o 4 opciones: Conoce medianamente RSE
- Si responde más de 4 opciones: Se entiende que tiene un conocimiento acabado sobre RSE.

CUADRO Nº 3: NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE RSE



Elaboración propia

Sólo el 27% de los encuestados tiene un conocimiento acabado sobre RSE, ya que en sus respuestas eligieron 5 o 6 de las proposiciones planteadas; mientras que más de la mitad de los encuestados (55%) tienen un bajo nivel de conocimiento sobre las acciones que comprende la RSE.

En relación a la forma o modalidad que las empresas han utilizado para informarse o capacitarse en la temática, se plantearon las principales opciones de respuesta –según se observa en el Cuadro Nº 4-, contemplándose además la posibilidad que aún no se haya abordado el tema de RSE en la organización.

CUADRO Nº 4: MODALIDAD DE CAPACITACION EN RSE

Elaboración propia

Se observa un alto porcentaje de respuestas en las opciones: Haber asistidos a cursos y charlas, Participar en comisiones/actividades de Entidades Intermedias y Lectura sobre el tema, indicando el interés de los encuestados en comenzar a abordar la temática; aunque se observa que sólo el 8% de las empresas encuestadas menciona la contratación de especialistas.

También merece destacarse que casi un 12% de respuestas indican que aún no se ha abordado.

2) <u>Implementación de criterios de RSE</u>

Con esta variable se pretende conocer el nivel de implementación de criterios de RSE en la gestión de cada empresa encuestada. Para ello se diseñó una escala de medición ordinal, con las siguientes expresiones:

- Aún estamos lejos, tenemos otras prioridades.
- Es algo que debemos abordar a la brevedad.

- Hemos hecho algunas acciones/programas.
- Hay un plan integral que abarca todas las áreas.

CUADRO Nº 5: IMPLEMENTACION DE RSE

Elaboración propia

Se observa que el 47% de las empresas encuestadas no está implementando criterios de RSE en la gestión. Pueden distinguirse dos situaciones, aquellas empresas que no lo consideran prioritario con un 18% de respuestas y las que han indicado que deben abordar el tema a la brevedad (29%)

Por otra parte el 53% de las empresas se encuentra trabajando en la aplicación de RSE, aunque mayoritariamente en forma parcial: el 49% de los encuestados mencionó que en su empresa u organización se realizan algunas acciones o programas aislados, mientras que sólo el 4% expresó que existe un plan integral que abarca todas las áreas. Estas últimas empresas son las que se explayaron comentando las actividades que desarrollan.

3) Actitud de la empresa hacia la RSE

Finalmente interesaba conocer la actitud de los encuestados hacia la RSE, utilizando para ello una escala múltiple de medición de actitudes.

Se eligió la Escala de Likert, que permite medir la actitud hacia un objeto o concepto en base al grado de acuerdo o desacuerdo con una serie de afirmaciones positivas y negativas, que representan atributos del objeto estudiado.

En este caso se presentaron 6 afirmaciones con 4 alternativas de respuesta: Totalmente de acuerdo, Medianamente de acuerdo, Medianamente en desacuerdo y Totalmente en desacuerdo.

- Sólo las empresas grandes pueden hacer RSE (-)
- La RSE es una moda (-)
- La RSE contribuye a la competitividad de la empresa (+)
- La RSE mejora las relaciones de la empresa con la comunidad (+)
- Las acciones de RSE no son aisladas, sino que forman parte de un proceso (+)
- Cumplir con las normas legales es un indicador de RSE (+)

En afirmaciones positivas la respuesta totalmente de acuerdo se pondera con 4 y totalmente en desacuerdo con 1. En afirmaciones negativas la respuesta totalmente de acuerdo se pondera con 1 y totalmente en desacuerdo con 4. La sumatoria de los valores de las actitudes representados por las medias aritméticas pueda dar un mínimo de 6 puntos (actitud totalmente negativa) o un máximo de 24 puntos (actitud totalmente positiva).

Según se observa en el Cuadro Nº 6, los enunciados vinculados a que la RSE sólo es para grandes empresas y es una moda (que fueron incorporados en la escala como negativos), obtienen puntajes superiores a 3, lo que pone de manifiesto que los encuestados están medianamente en desacuerdo. Esto permite interpretar que la RSE es considerada como una tendencia que puede aplicarse a todo tipo de empresa.

Sin embargo la última proposición negativa vinculada al cumplimiento de normas legales como indicador de RSE, obtiene un puntaje de 1,58 que indica un importante nivel de acuerdo con la misma. Si bien conceptualmente, la RSE es todo lo que se hace por encima de la ley, no

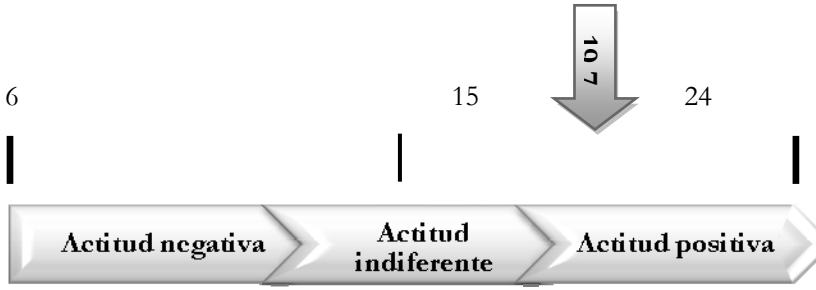
puede desconocerse que en muchos casos existen incumplimientos legales que podrían llevar a los encuestados a considerar como una acción de RSE el ajustarse a la legislación vigente.

CUADRO Nº 6: ACTITUD HACIA LA RSE

Elaboración propia

En cuanto a los enunciados que fueron incorporados como positivos (contribución a la competitividad, mejora de relaciones con la comunidad y la RSE como proceso) se obtienen puntajes entre 3 y 4, que indican mediano y alto nivel de acuerdo con estas expresiones.

Dado que la Escala de Likert se trabaja como escala ordinal sumatoria, la suma de los valores medios arroja un puntaje de 19,71, lo que estaría indicando una actitud positiva de los encuestados hacia la RSE.



A partir del análisis univariante de datos sobre actitud de los encuestados hacia la RSE, se ha realizado un análisis multivariante descriptivo, aplicando la técnica de cluster o tipología, para conformar grupos de empresas en relación a la RSE, que sean internamente homogéneos en cuanto a los enunciados propuestos y lo más diferentes posibles entre sí.

Estos grupos o segmentos nos indican posturas diferentes de los encuestados hacia la RSE, lo que resulta de utilidad para encarar acciones específicas para cada uno de ellos.

Realizado el proceso de segmentación se resolvió conformar 4 grupos porque cumplen de un mejor modo los requisitos de homogeneidad interna y heterogeneidad externa.

Grupo 1: Proactivos

Conformado por 52 empresas. Tienen una actitud positiva mayor al valor medio, con un coeficiente de 20,86.

Se distinguen por ser los más proactivos, con actitud más favorable hacia la RSE, lo que se evidencia en su alto nivel de acuerdo con los siguientes enunciados:

- La RSE no es una moda
- La RSE contribuye a la competitividad de la empresa
- Las acciones de RSE no son aisladas, sino que forman parte de un proceso.

Grupo 2: Legalistas

Conformado por 16 empresas. Tienen una actitud positiva menor al valor medio de 19,7, con un coeficiente de 18,07.Los encuestados que integran este grupo están convencidos de que la RSE no es sólo para grandes empresas. Sin embargo, la ven más como una moda que como factor de contribución a la competitividad y es el grupo que más acuerda con que cumplir la ley es un indicador de RSE.

Tienen una actitud positiva levemente inferior a la del conjunto total de encuestados.

Grupo 3: Contradictorios

Conformado por 7 empresas. También tienen una actitud positiva menor al valor medio, pero con un coeficiente menor, de 17,15.

Es el grupo que puede caracterizarse por opiniones contradictorias, ya que por un lado no están convencidos que la RSE aporte a la competitividad, que sea un proceso y no acciones aisladas y que mejore las relaciones con la comunidad; y por otro se manifiestan medianamente en desacuerdo con que cumplir las normas legales sea un indicador de RSE.

Grupo 4: Escépticos

Conformado por 4 empresas. Tienen una actitud indiferente, con un coeficiente medio de 16.

En general son los que menos conocen poco acerca de lo que es realmente la RSE, ya que sólo manifiestan un total acuerdo a que la misma mejora las relaciones con la comunidad. Por otra parte vinculan la RSE con las grandes empresas, creen que es una moda y son los más escépticos en cuanto su aporte a la competitividad de las empresas.

4) Conclusiones

Este contacto con las pymes regionales permite corroborar que:

a) las mismas necesitan avanzar en un proceso de capacitación sobre RSE, ya que manifiestan un conocimiento parcializado.
b) las formas utilizadas para formar sus recursos humanos en la temática son aquellas ofrecidas por terceros, tales como cursos, charlas y actividades de las entidades intermedias a que pertenecen.
c) todavía no han incorporado criterios de RSE a su gestión, aunque señalan su importancia y se muestran predispuestas a capacitarse.
d) manifiestan una actitud mayoritariamente positiva hacia la RSE

La ratificación empírica del conocimiento que el grupo de trabajo tenía de la realidad permite avanzar en la segunda etapa de transferencia, específicamente en el diseño de seminarios de capacitación en RSE, cuyos contenidos se basan en la experiencia docente del equipo de investigación y en los resultados obtenidos en la etapa diagnóstica.

Actualmente, ACDICAR y el CCIRR están evaluando la propuesta de capacitación que, además de una fuerte formación teórico-conceptual, incluye la realización de talleres para que las PyMEs puedan

avanzar en la formulación de acciones para implementar criterios de RSE en la gestión de su empresa.

Impacto del proyecto

El impacto que se espera generar con este proyecto puede ser explicitado atendiendo a su influencia en los distintos actores involucrados de manera directa o indirecta en el mismo. Así, se prevé que este proyecto posibilite:

- Contribuir a mejorar la competitividad de las PyMEs, quienes recibirán los beneficios derivados de incorporar la RSE a su gestión. Se espera que puedan alcanzar una mejora significativa a través de una dirección basada en valores, de un incremento en el valor percibido de sus productos, de una mayor motivación y compromiso del personal y de una buena imagen pública, entre otros; que les posibilite aportar a la generación de valor económico, pero también social y ambiental.
- Profundizar el posicionamiento de la UNL como actor comprometido con el desarrollo de la RSE en el medio regional, en el marco de sus funciones sustantivas, como son la transferencia del conocimiento y la extensión al medio.
- Constituir a la FCE en una referencia regional en RSE conformando una masa crítica de recursos humanos calificados (docentes, alumnos de grado y posgrado).
- Intercambiar experiencias con otros grupos de investigación y actores de la RS, difundir los resultados a través de presentaciones en Congresos y la elaboración de publicaciones
- Propiciar la creación de redes empresariales que, a manera de "comunidades de prácticas"[40] posibiliten la difusión de iniciativas exitosas de RSE en PyMEs fomentando el intercambio de "know how".

[40] Las **comunidades de práctica** son grupos constituidos con el fin de desarrollar un conocimiento especializado, compartiendo aprendizajes basados en la reflexión compartida sobre experiencias prácticas. Una comunidad de práctica vuelve explícita la transferencia informal de conocimiento dentro de redes y grupos sociales ofreciendo una estructura formal que permite adquirir más conocimiento a través de las experiencias compartidas dentro del grupo.

- Impulsar la generación de alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas, vía integración/corresponsabilidad social, para contribuir al desarrollo sustentable de la región.

Bibliografía

DEBELIJUH, P. (2009). Ética Empresarial en el Núcleo de la Estrategia Corporativa, Cengage learning.
DI BIASE DE LILLO, F. (2005) "RSE", FACEA-UCEN, Chile.
FERNÁNDEZ NOGALES, A. (2004) Investigación y técnicas de mercado, ESIC.
GUIDI, M. (2006) "Estado, Empresas, Sociedad Civil. Reflexiones a partir de una experiencia", *Ibero Forum*, Otoño, núm. II, año I, pág. 1.
KLIKSBERG, B. (2009) "Una agenda renovada de RSE para América Latina en la era de la crisis"
LOZANO, J. y otros (2005) Los gobiernos y la Responsabilidad Social de las empresas, ESADE - Granica, Barcelona.
PORTER, M. y KRAMER, M. (2006) "El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa", *Harvard Business Review*, Edición Extraordinaria, pág. 42.
SANTESMASES MESTRE, M. (2005) Dyane. V. 3. Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados, Ediciones Pirámide.
VALLAEYS, F. (2009) "La RSU: ¿Cómo entenderla para querer practicarla?", en *www.pucp.edu.pe*.

APRENDIENDO DE LAS PYMES EXITOSAS: ANÁLISIS DE UNA EMPRESA URUGUAYA CON ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

Mario E. Díaz Durán[41]
Uruguay

Introducción

En las pymes podemos encontrar ciertas fortalezas como su mayor flexibilidad y capacidad de adaptarse a los cambios, alto grado de compromiso y motivación de sus integrantes y una menor rotación que determina una ventaja relativa en aquellos casos en que el factor personal sea una distinción del producto o servicio, ser una escuela de formación de empresarios, ventajas comparativas frente a las economías de escala lo que permite una mayor eficiencia en producciones de pequeño porte, posibilidad de acceso a nuevas tecnologías y a nuevos instrumentos financieros y comerciales como leasing o franchising y aprovechamiento de sectores de mercado que no interesan a las grandes empresas, acercando la producción al consumo.

Pero también encontramos ciertas debilidades como los inconvenientes de una gestión con niveles casi rudimentarios de desarrollo, baja productividad, diversidad no siempre racional de métodos y procesos productivos, las dificultades burocráticas para iniciar y gestionar el negocio, las bajas remuneraciones con la consecuente escasa especialización y alta rotación del personal, inadecuada distribución de tareas, la incapacidad para el logro de economías de escala, los problemas de calidad y canales de comercialización adecuados, los flujos de caja inconsistentes con el capital de trabajo disponible, inventarios afectados por abastecimientos irregulares e inoportunos, insuficiente y más cara financiación, información no disponible en cantidad y calidad necesarias, escasa relación entre pequeñas y grandes empresas, y falta de incentivos laborales y financieros y de agilidad administrativa por parte del Estado.

[41] Contador Público, Director de la Carrera de Contador Público de la Universidad Católica del Uruguay, Profesor de la Universidad Católica del Uruguay , maediaz@ucu.edu.uy

La responsabilidad social empresarial

Podemos entender como Responsabilidad Social Empresarial la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales, en las actividades de las empresas y en las relaciones con los diversos grupos de interés (stakeholders) con los que interactúa.

En ese marco, la gestión ética y la práctica empresarial responsable, la realización de actividades beneficiosas para los trabajadores, la sociedad y el medio ambiente minimizando los efectos negativos en otros grupos y las actividades relacionadas con la estrategia del negocio más que de carácter puntual, son aspectos que caracterizan la RSE.

Marco teórico

En este comienzo de siglo, las empresas se encuentran inmersas en un escenario definido por ciertas características. En primer lugar la crisis del estado de bienestar, la aparición de la "sociedad red" y la "globalización" sugiere deslocalización, desregulación, TICs, homogeneización cultural con sus riesgos y oportunidades.

En segundo término, una gran concentración de poder económico, cultural y político en algunas de las grandes corporaciones que actúan a nivel mundial.

En tercer lugar, se percibe una mayor sensibilización en la opinión pública, con referencia a las consecuencias de las decisiones que toman las empresas así como una preocupación creciente ante los escándalos de diversa índole – no sólo financieros – observados en los últimos años. El impacto de éstos en la estabilidad de los mercados de valores, bienes y servicios, motivó el reconocimiento de la importancia de la aplicación de la RSE, a fin de revertir la creciente desconfianza de inversores y consumidores.

Por último, se nota una especie de cambio axiológico en la sociedad, que se reconoce – por ejemplo - en la preocupación por la contaminación, la utilización de energías renovables, el reciclaje, el ahorro energético, en decisiones de compra basadas no sólo en precio o calidad, o en inversores con aspiraciones de lograr procesos sostenibles de creación de riqueza a largo plazo.

En este contexto las empresas – con diferentes ritmos y modos – están asumiendo la convicción que si quieren seguir haciendo negocios y subsistir como empresas, tienen que obtener de la sociedad, una legiti-

mación que les permita operar en un nuevo entorno complejo y dinámico, de mercados cada vez más exigentes.

¿Por qué aplicar la RSE en las pymes?

Aunque la RSE generalmente se analiza en el contexto de las grandes empresas, es también un instrumento estratégico para aumentar la competitividad de las pymes, a pesar de que su impacto no es fácil de poder expresarse en datos concretos y en el corto plazo.

Diversas son las formas en que la RSE puede favorecer la competitividad de las pymes:

- Mejora en productos y procesos que se traduce en mayor satisfacción y lealtad del cliente,

- Mayor motivación y fidelidad de los trabajadores, aumentando su creatividad e innovación,

- Mejor imagen pública, debido a premios o a un mayor reconocimiento por la sociedad,

- Mejor posición en el mercado laboral,

- Aplicación de estándares internacionales de gestión social y ambiental, que les permite acceder a mercados internacionales,

- Mejor relación con otros agentes empresariales y autoridades,

- Mejora en la rentabilidad debido a la mayor eficiencia en el uso de los recursos

- Incremento de las ventas como consecuencia de lo antes mencionado.

No podemos dejar de mencionar también, la capacidad de respuesta de las pymes ante los cambios del entorno y su posibilidad de vincularse en cadenas de producción y comercialización, y la posibilidad que la expansión de las pymes ayude a diluir la concentración del poder económico, como elementos que coadyuvan a la aplicación de la RSE en este tipo de empresas.

Sin embargo, hay algunas circunstancias que actúan como una barrera que frena el desarrollo de la RSE en las pymes. Entre ellas se pueden mencionar falta de recursos, una dimensión inadecuada, el desconocimiento del tema, inexistencia de formación y capacitación en temas relacionados con la sostenibilidad y dificultad para establecer una relación entre RSE y rentabilidad económica. Pero quizás la mayor traba está dada por la falta de sensibilización de los empresarios pymes, que consideran que la preocupación por la RSE, tiene que ver más que nada con las grandes empresas.

Conceptos de RSE en las pymes

La RSE puede tener múltiples aplicaciones prácticas que no tienen por qué ser complejas y/o costosas. En un intento de clasificación de las distintas actividades de RSE orientadas a diversos campos, podemos mencionar:

- enfoque hacia los empleados: mejora en las condiciones laborales, mayor satisfacción en el trabajo, conciliación entre trabajo y familia, igualdad de oportunidad, capacitación del personal, carrera profesional, adecuada comunicación, participación en las decisiones de la empresa, sistema de remuneración justo y responsable.

- enfoque hacia la sociedad: acciones tomadas por la empresa para contribuir a mejorar la calidad de vida de la comunidad en la que opera: integración social, mejoras en infraestructuras locales, apoyo a iniciativas o causas de instituciones sociales y de la sociedad en un sentido amplio.

- enfoque hacia el mercado: mejora de la calidad o seguridad de producto, suministro de servicios de carácter voluntario a los consumidores, políticas de precios justos, publicidad con criterio ético, cumplimiento de las obligaciones con proveedores y socios, mejoras de las condiciones en la cadena de suministros, apoyo a la creación de alianzas empresariales.

- ***enfoque hacia el medioambiente:*** se relaciona con el interés de lograr una vida sana y prolongada: productos y procesos amigables con el medioambiente, uso eficiente de recursos, disminución de residuos y polución, evaluación ecológica de proveedores, información a terceros sobre temas medioambientales.

En muchos casos, las empresas no se centran en un solo aspecto de la RSE, sino que adoptan un enfoque global o general que combina varias de las áreas mencionadas.

Análisis de una pyme uruguaya exitosa con acciones de responsabilidad social

En el marco de lo antes mencionado, se intenta promover el interés por el tema y generar ideas, desde la reflexión, con la intención de contribuir a la construcción de una cultura socialmente responsable en las pymes; en ese sentido se analiza un caso de una empresa uruguaya que gira en el sector de alimentos.

¿Qué es el éxito?

En la literatura técnica, generalmente se considera como empresa exitosa a aquella que haya tenido un desarrollo sostenido.

Pero, ¿qué es el éxito? Una definición de éxito, nos dice que es el "fin o conclusión de un asunto, empresa, etc" y también que es el "resultado feliz de un negocio, actuación, etc.".

Para cada tipo de emprendimiento empresarial, nos encontramos con factores que coadyuvan al éxito de los mismos. Estos factores podríamos clasificarlos como factores internos, propios de la empresa, y como factores externos, que son aquellos impuestos por el ambiente económico, social y político en que está inmersa la empresa y sobre los cuales, ésta no tiene mayores posibilidades de influir.

En efecto, las empresas tienen la responsabilidad social interna de poner a disposición de los consumidores los productos objetos de su actividad y alcanzar la rentabilidad suficiente para atender las rentas de trabajo y de capital, que permitan su evolución a largo plazo, garantizando su continuidad como empresa. El cumplimiento de esta responsabilidad exclusiva de la empresa, -dada la elevada interdependencia - requiere de una situación de equilibrio y de niveles de suficiencia.

Pero también la empresa enfrenta el reto de la responsabilidad social externa, definiendo sus áreas de actuación, diagnosticando sus capacidades para resolverlas, en forma individual o mediante la colaboración con otras entidades.

Caso La Pastería: descripción de la empresa

Bajo la denominación de La Pastería - que se autodefine como un "pastificio®" – se conoce a una fábrica de pastas instalada en el año 1983 por un joven y inexperiente estudiante de Ciencias Económicas, que adoptó la forma jurídica de sociedad de responsabilidad limitada. Su director es Fernando Figueredo, quien no concluyó su carrera universitaria, pero ha realizado diversos cursos de capacitación.

En cuanto a los recursos humanos, el titular se encuentra solo al frente de todas las tareas de organización, planificación y control, ejerciendo la supervisión general. El personal está compuesto por 4 personas en el sector de producción de pastas, 2 en la cocina, 4 en atención al público y 1 en distribución. Los fines de semana se agregan 4 personas en atención al público, 1 en producción y 3 en distribución.

El local comercial propio, está ubicado en la acera sur de la principal vía de comunicación entre Montevideo y el este del país, en un barrio de clase media (Buceo) con una tradición histórica muy importante. La superficie aproximada del negocio es de 170 mtrs^2.

CUADRO N° 1: INDICADORES ECONOMICOS

INDICADOR	2000	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
Evolución ventas	1,00	1,20	1,13	1,34	1,46	1,63	1,89	2,43	2,90	3,19	2,97
Leverage	0,64	0,73	0,73	1,10	0,43	0,33	0,05	0,47	0,68	0,69	0,41
Rentabilidad sobre ventas	0,03	(0,79)	(6,29)	0,81	2,41	0,06	0,14	0,12	0,03	0,06	0,06
Retorno sobre activos	0,06	(1,06)	(7,49)	1,28	2,31	0,21	0,48	0,50	0,14	0,27	0,26

Elaboración propia a partir de estados contables de la empresa.

Evolución de la empresa

Veamos algunos indicadores de desempeño de la empresa en los últimos once años.

El nivel de ventas de la empresa es de alrededor de U$S 32.000 mensuales.

Según Jaquelin Dunaiewsky "para los chinos, la crisis tiene dos significados "peligro y oportunidad", es uno el que elige calificarla de una u otra forma; ya que también de su buena resolución se puede lograr el dinero, el éxito y la prosperidad. Las posibilidades existen y depende de nosotros que la podamos detectar"

En el año 2002, hizo eclosión en Uruguay, la peor crisis económico-financiera de los últimos 70 años, que afectó las áreas productiva,

bancaria – desaparecieron cuatro de los principales bancos del país - de balanza de pagos y de financiamiento del sector público.

Pues es en este contexto adverso – donde puede considerarse exitoso el solo hecho de la supervivencia – que la empresa cuyo caso presentamos, comenzó la implementación de algunas acciones de RSE. A pesar de la crisis, la evolución de la empresa fue favorable y muestra una marcada estabilidad en sus indicadores. Es de destacar, que a pesar del elevado desempleo en ese período, la empresa no disminuyó su plantilla de personal.

Algunas de las acciones de la empresa

Es oportuno ver entonces, algunas de las acciones emprendidas por la empresa en los aspectos antes mencionados.

Productos que favorecen la vida sana

La calidad y la mejora continua mediante la adaptación e implementación de normas de calidad, es un factor de competitividad no vinculado al precio que es prioritario en el sector de alimentos.

Es una constante en la empresa el cuidado en la calidad de los productos. Hay una búsqueda permanente de incorporar materias primas de primera calidad, así como de aquellas que favorezcan la salud y el bienestar humano.

Los productos ofrecidos no se agotan en las pastas frescas, sino que también se ofrecen otros productos como masas preparadas para que el cliente elabore sus propias pastas, tartas saladas y dulces, postres, salsas preparadas, comidas prontas para llevar, pastas secas, todos productos de elaboración propia. También ofrece helados, refrescos, jugos, vinos, lácteos y panificados (panes y bizcochos congelados).

Ha sido la primera fábrica de pastas en incorporar a sus productos Omega 3, un ácido graso cuya cadena comienza en el fitoplancton que sirve de alimento al krill, un pequeño crustáceo de la Antártida. Posee múltiples efectos beneficiosos en el organismo humano, reconocidos, avalados y recomendados por la Organización Mundial de la Salud.

Con "Pasta Vital", se promueve la disminución de los niveles séricos de colesterol y triglicéridos, contribuyendo a la salud vascular, se obtienen efectos antiinflamatorios y de regulación de los sistemas inmunológico y digestivo, y se regula el desarrollo del sistema nervioso durante el embarazo y la lactancia. Según el Dr. Grillo "el Omega cambiará

generaciones y llevará a que en el futuro haya individuos con mayor desarrollo intelectual[42]"

Como servicio adicional, los clientes pueden realizar consultas con una nutricionista, acerca de las características del producto.

Además, contemplando las necesidades dietéticas de una parte importante de la población, elabora productos sin sal y utiliza la "carne vegetal" en sus pastas rellenas.

Tras la aparición de la Línea Uruguay Profundo, marca registrada por la empresa, que incorporó a sus productos texturas y sabores propios de nuestro campo - nunca antes usados en la fabricación de pastas - se inició un proceso complejo y apasionante, que apuntaba a acompañar esa innovación con presentaciones acordes. La intención era darle al contenido, la forma que merecía.

Fue así que se le solicitó a una estudiante del Centro de Desarrollo Industrial y a un chef de reconocimiento internacional a participar en el emprendimiento. Fueron meses de análisis, de ensayos, de errores y aciertos que finalizaron con la presentación del Proyecto "Sabroso Diseño", una investigación que abarcó desde la toma de moldes de las patas de aquellos animales cuyas carnes se integran a la línea, el desarrollo de moldes, las pruebas de factibilidad con una variedad de masas y rellenos, hasta la presentación de los productos al público.

Surgió así Ripieni del Campo, una pasta rellena con carnes no tradicionales - se trata de animales de caza - y que tiene la forma de la huella del animal considerado. Esta línea única en el Uruguay, de precio similar al de otras pastas rellenas comunes, presenta cuatro variantes con carne de pato, conejo, ñandú y jabalí y distintas hierbas y frutos en su masa.

Estrategias de comercialización

Según datos del estudio realizado, la edad promedio de los clientes, es de 47,5 años, siendo el 70 % del sexo femenino, el 11,88 % tiene una frecuencia de visita de hasta cuatro veces por semana, el 70 % entre tres y una visita por semana y el 18,12 % al menos con tres visitas por mes, el 69 % de sus clientes muestran un nivel socio económico medio o medio bajo, y el 31 % restante de nivel medio a medio alto, y el 81,65 % son clientes desde hace más de un año.

[42] Dr. Bartolomé Ángel Grillo, integrante de un grupo de científicos que recibió el premio Príncipe de Asturias por sus investigaciones en la Antártida.

La empresa – sin grandes inversiones – pero con el claro objetivo de brindar satisfacción al cliente, más allá de la que reciben por la calidad del producto, ha definido algunas acciones en el sentido de lograr la fidelidad del consumidor.

La empresa ha desarrollado una línea de envases con reproducciones de obras de Segantini o Van Gogh, relacionadas con las pastas o materias primas, que además de la calidad y calidez visual, presenta detalles sobre sus productos y servicios, como ser: procesos de manufactura, contenido de los productos, el origen de las materias primas, consejos sobre el cocimiento, contenido nutricional y otras informaciones útiles.

Uno de sus envases presenta la obra "Retorno" de Jules Breton (1870), que según el texto contenido en el embalaje" con un fondo de trigales maduros, aparecen tres generaciones de mujeres, que vuelven de sus tareas en el campo, simbolizando en ellas el transcurrir inevitable del tiempo y la permanencia de las tradiciones que nos dan equilibrio y sustento. Con el uso de esta imagen, quienes estamos decididos a conservar un estilo de producción confiable, natural, de calidad, deseamos reafirmar un valor que nos enorgullece; nuestra Tradición de Oro: manufacturar pastas con cuidado y amor"

Bajo la marca propia registrada "Viñas y Trigales", una importante y premiada bodega local, le envasa una línea de vinos tintos, rosados y blancos. También en este caso, la etiqueta es de un gran atractivo. Muestra fotos de lugares históricos del barrio, con una breve pero interesante nota explicativa.

Para quienes adquieren las comidas preparadas que elabora su sector de rotisería, se les ofrece la posibilidad de llevarse su compra gratis, si se acierta el peso de lo adquirido.

En cada fecha especial, como el día de la madre, del padre, del abuelo o del niño, se brindan regalos a la clientela. El día de su cumpleaños se llama a los clientes por teléfono para hacerles llegar un saludo y una pequeña atención.

Su pequeño local de ventas (40 mtrs2), está separado por un vidrio transparente de la planta de elaboración, lo que permite al cliente observar el proceso de fabricación de los productos.

El local está correctamente definido, facilitando el desplazamiento y la circulación de los clientes, y presenta una zona de autoservicio para algunas pastas envasadas, potes de salsas, postres, tartas dulces y saladas, todos presentados con las máximas condiciones de higiene.

Para hacer más placentera la corta espera, cuenta con una exposición permanente de obras pictóricas de importantes artistas o de fotografías de lugares con clara identificación con la zona (Ej. Isla de Flores). También dispone de un rincón de lectura, donde pone a disposición de los clientes los periódicos del día, así como de revistas de actualidad.

Estas acciones hacen, que el 94,24 % describe el servicio de atención, en un rango entre excelente y muy buena y el resto como buena. El 66 % lo califica netamente como excelente. El 92,40 % describe la calidad de los productos, en un rango entre excelente y muy buena y el resto como buena.

La tecnología de la información

La empresa ha hecho uso de las tecnologías de la información, favoreciendo la comunicación proactiva con sus clientes.

Posee una página web muy amigable donde brinda datos sobre la empresa, sus actividades y sus productos, así como recetas y otras informaciones útiles. Pero además se ha convertido en un formidable vehículo de comunicación con la comunidad, con secciones donde se vincula la cocina con la historia, el cine y la literatura, donde se comentan y recomiendan libros, hechos históricos, y películas de distintos orígenes, todo vinculado con la comida, un lugar donde los clientes pueden presentar sus recetas, una sección donde se encuentran fotografías antiguas enviadas por los usuarios, y también relatos sobre personajes y lugares históricos de la zona, así como la razón de algunas denominaciones y trabajos de investigación sobre hechos del pasado (ej. ubicación de corrientes de agua que la urbanización sepultó)

La empresa ha incorporado la tecnología de la comunicación a sus áreas de ventas, es así que desde la página web se puede hacer el pedido de envío de los productos a domicilio. También ha incorporado una línea de teléfono 0800, donde el cliente puede realizar sus pedidos sin costo de llamada. Recientemente ha incorporado la tecnología SMS para que los clientes envíen sus pedidos con mensaje de texto a través del 099 PASTAS.

Alianzas estratégicas

El proceso de globalización de las economías nacionales, hace surgir a la asociación como un instrumento de cooperación entre las pymes para enfrentar dicha situación. El diseño y cumplimiento de estra-

tegias colectivas deja de ser una posibilidad de desarrollo de ventajas competitivas individuales, para convertirse en un principio básico de supervivencia de las pymes. El éxito de algunas de las estrategias propias de la empresa, dependerá de que ellas sean complementadas con estrategias grupales.

A pesar de las ventajas que el instrumento de la asociación ofrece a las pymes, existen factores que afectan su viabilidad. Entre ellos encontramos: la ausencia de una cultura de cooperación entre empresas con un predominante sesgo anticompetitivo en sus relaciones, inexistencia de un entorno institucional que estimule la concreción de asociaciones, y falta de difusión de las experiencias prácticas que sirvan como ejemplo.

En el caso de La Pastería, la empresa ha realizado dos alianzas estratégicas. En una, se ha asociado con una empresa que brinda servicios de catering, creando un producto llamado "pastas-party" donde se ofrecen dos modalidades. Una es el suministro de las pastas, salsas y otros productos crudos, y la otra modalidad es suministrando el personal que se encarga de la preparación y el servicio de las pastas.

La otra conocida con el nombre de Verapasta, donde – como dice en su página web - el total es mucho más que la suma de las partes, se han asociado nueve empresas dedicadas hace décadas a la fabricación de pastas frescas de calidad, buscando potenciar sus capacidades y comercializar más productos, unificar calidades y minimizar costos.

En el Premio Pyme Innovadora "Alianzas Estratégicas para la mejora de la competitividad" organizado por la Red Propymes en el año 2003, alcanzaron el segundo lugar.

Mediante esta asociación, sin inversiones adicionales en logística de distribución, lograron ingresar sus productos a la primer cadena de supermercados del país en cuanto al número de sucursales, y la tercera en cuanto al volumen de negocios, entregando los productos elaborados por cada uno de ellos a las sucursales en su zona de influencia, pero con una marca común y con los mismos niveles de calidad.

Relaciones con la comunidad

La empresa ha tomado varias iniciativas relacionadas con la comunidad, con un perfil de ayuda destacable.

Más allá de su aporte propio en alimentos, ha logrado a través de su página web (Iniciativas barriales) y con el apoyo de un programa de-

portivo de radio (al cual auspicia), que las personas colaboren con Hogares de la zona, que atienden a menores. También a través de su página web (Si estás lejos...) ha logrado el apoyo de los uruguayos residentes en el exterior.

Como no se trata sólo de dar comida, sino de enseñar a pescar, desde 1995 colabora con las diferentes iniciativas del Instituto Nacional de la Juventud (INJU), de la Institución alemana Kolping, de la Asociación Cristiana de Jóvenes y del Ministerio de Educación y Cultura en lo que significa la preparación de jóvenes que buscan (pero sobre todo merecen) apoyo y estímulo en sus primeras oportunidades de trabajo. Es así que ha establecido un sistema de pasantías, donde se forman a jóvenes en el oficio de la fabricación de pastas.

Durante diez años, sorprendía a sus clientes en las mañanas del domingo con el color y el movimiento de payasos y mimos, o con el misterio blanco de las estatuas vivientes, con la idea de que la fiesta familiar del domingo- tradicional reunión semanal donde se consume pastas - , debía ¿por qué no? ser compartida.

Nuestro país ha sufrido una fuerte emigración, agravada en los últimos años[43]. Esto ha producido un desmembramiento de la familia, con problemas afectivos muy fuertes. Tratando de suavizar en algo esa situación, mensualmente La Pastería obsequia para los primeros 5 uruguayos residentes en el exterior que en oportunidad de una fecha especial (cumpleaños de familiares, aniversarios, etc.) envíen un correo electrónico, un servicio de pastas acompañado con vino, a lo que se agrega un mensaje enviado por quien regala ese momento de nostalgia a sus familiares.

Conclusiones

La empresa es la célula básica de la organización económica, siendo no sólo el motor central del desarrollo, sino también un generador de desarrollo sostenible, no debiéndonos conformar sólo con los resultados económico-financieros.

No podemos concebir la idea de éxito empresarial, si no va acompañado de la *"decisión de la empresa de contribuir al desarrollo sostenible, trabajando con sus empleados, sus familias y la comunidad local, así como con la sociedad en su conjunto, para mejorar su calidad de vida". (*Definición de RSC de *World Business Council for Sustainable Development -WBCSD*).

[43] Según las fuentes y la forma de medición, se habla entre 400.000 y 1.000.000 de uruguayos que viven fuera del país.

Si bien la RSE ha llegado antes a las grandes corporaciones por un tema de recursos, la aplicación de la misma es independiente del tamaño de la empresa.

Todas las empresas tienen la responsabilidad social interna de que su actividad garantice su continuidad como tales, pero también se enfrentan al reto de la responsabilidad social externa en cuanto a su compromiso con la comunidad y el medio ambiente.

En muchos casos, el compromiso social de las pymes deriva de los valores personales de los propietarios, y no están vinculados a una estrategia previamente diseñada. Raramente se trata de un compromiso muy conocido, pues al operar en mercados locales, no suelen difundir acciones de RSE.

La comunicación es importantísima en este camino hacia la RSE, ya que al mostrar el compromiso de la empresa con las buenas prácticas, crea una imagen más positiva de la pyme, fideliza a sus clientes y a su personal, y da ejemplo al resto de las empresas.

Y para comunicar no hace falta herramientas potentes ni dedicar grandes recursos. Al fin y al cabo, invertir en RSE es invertir en publicidad con conciencia social, con efectos más efectivos y duraderos que las campañas publicitarias dirigidas al producto.

Bibliografía

BECK, U. (2000) What is Globalization?. Cambridge.

CAMBADU-BID (2001) "Diagnóstico empresarial de La Pastería". Programa de Fortalecimiento del Comercio Minorista.

CASARES, J. (1981) Diccionario ideológico de la lengua española. Barcelona.

CASTELLS, M. (1998) La era de la información, Madrid.

DERES (s/f) "Responsabilidad Social y Ética Empresarial" www.deres.org.uy/archivos/docs/Trabajo_Responsabilidad_Social.pdf

DUNAIEWSKY, J. "El éxito no llega por casualidad" http://www.enplenitud.com/nota.asp?articuloID=361

GREFFIN, J. J. y MAHON, J.F. (1997) "The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-five Years of Incomparable Research". Business and Society 36 (2), 5-31.

KLEIN, N. (2001). No Logo. London.

KORTEN, D.C. (1996) When Corporations Rule de World. London.

LORSCH, J.W., BERLOWITZ, L. y ZELLEKEET, A. (2005) Restoring Trust in American Business. Cambridge.
MARGOLIS, J.D. y WALSCH, P. (2001) People and Profits?: the Search for Link between a Company's Social and Financial Performance. New Jersey.
ORLITZKY, M., SCHMIDT, F.L. y RYNES, S.L. (2003) "Corporate Social and Financial Performance". Organization Studies 24, 403-433.
PORTER, M. y KRAMER, M.R. (2002) "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy". Harvard Business Review 80 (12), 56-68.
SIF, (2003) "Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States 2003". (Social Investment Forum, Washington, DC) www.socialinvest.org
SIRI, (2003) Green, Social and Ethical Funds in Europe 2003 (Sustainable Investment research International, Milan) www.sirigroup.org

LA INCIPIENTE INSTALACIÓN DE ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA CADENA DE LA INDUSTRIA SALMONERA AL SUR DE CHILE: ¿COMPROMISO POR LA SUSTENTABILIDAD O MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD?

Maria José Allende[44]
Valmir Martins de Oliveira[45]
Chile

Introducción

El estudio busca indagar acerca del comportamiento de dos empresas asociadas a la industria del salmón en Chile en lo relativo a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Este sector se encuentra en un nivel de consolidación en el mercado internacional y de crecimiento sostenido, constituyéndose en la actualidad como un verdadero *cluster* al sur del país.

La relativa precariedad en la regulación de esta industria, fundamentalmente respecto al uso del borde costero, permitió que en sus inicios -a principios de los 90-, su instalación surgiera de manera explosiva, lo cual si bien generó empleos y crecimiento económico en zonas aisladas, también gatilló externalidades tales como la contaminación del mar. A mediados de la primera década del 2000, un virus ataca la mayoría de las plantas de salmones bajando sustantivamente la producción, situación que generó un gran número de despidos, afectando directamente a la comunidad más vulnerable asociada a la industria.

La presente investigación indaga en los aspectos tanto internos como externos que influyen en la incorporación de elementos de RSE en la gestión de las empresas objeto de la investigación, intentando determinar primero si corresponde a un comportamiento aislado o bien forma parte de una potencial política de RSE.

[44] Master of Science in Public Policy (University College London, UK). Administradora Pública, Universidad de Chile. Directora Académica de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Mayor, Chile. mariajoseallende@gmail.com
[45] Dr. (c) en Estudios Americanos - Mención Estudios Internacionales (IDEA-USACH). Magíster en Gestión y Planificación Estratégica. Ingeniero Comercial. Facultad de Emprendimiento y Negocios, Universidad Mayor, Chile.
valmirmartinsoliveira@gmail.com

La metodología de estudio de caso evidencia las acciones sociales, estudiando las iniciativas, en lo relativo al origen de las mismas; las principales motivaciones de la empresa para llevar adelante dichas gestiones; determinando los recursos invertidos, en relación a otros que puedan identificarse como "aportes a la comunidad"; análisis de la realización de estudio de la demanda y/ o necesidades de la comunidad frente a la cual realizan su aporte; áreas de la empresa que participaron en el diseño; así cómo el diseño de mecanismos de control, de evaluación y de impacto de tales iniciativas.

Las empresas Skretting y Storvik que son objeto de este estudio se encuentran dentro de la cadena de la industria del salmón y comparten la característica de contar con capitales extranjeros. Las acciones sociales que han desarrollado se concentran en la filantropía, con potencialidades particulares para integración en la estrategia de negocios.

Chile es un Estado unitario descentralizado, ello significa que su poder radicar en un centro que ejerce la soberanía de la nación, este centro es el poder ejecutivo, personificado en el Presidente de la República, quien es Jefe de Estado y de Gobierno. La administración del Estado se descentraliza en el nivel regional a través de los Gobiernos Regionales y el aparato público regional y a nivel local en Municipios y distintos órganos de la administración del Estado con presencia local. Los municipios son autónomos por ley y sus autoridades (Alcalde y Concejo) son electas directamente por la ciudadanía, por su parte los Gobiernos Regionales son administrados por el Intendente, que además de representar al Presidente de la República en la Región es la autoridad ejecutiva del Gobierno Regional, lo acompaña en su administración el Consejo Regional, órgano de representación indirecta ciudadana.

A nivel territorial, Chile se divide en 15 regiones. La región de Los Lagos, lugar donde se ubican las empresas objeto de estudio, está al sur de Santiago, capital política y económica del país.

Por ser Chile un país marcadamente heterogéneo en lo geográfico, económico y social, no es tarea fácil asignar a una región la categoría de más o menos desarrollada que otra, pero para efectos de este estudio de caso y sólo para caracterizar brevemente esta región, se considerará la información del Índice de Competitividad Regional (ICR)[46] medido por última vez en 2008, que sitúa a la Región de Los Lagos en un nivel de

[46] Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) del Gobierno de Chile.

desarrollo medio, respecto al resto de las regiones del país. Esto quiere decir que la medición de factores para la competitividad (recursos humanos, Gobierno, infraestructura, innovación ciencia y tecnología, empresa, recursos naturales y resultados económicos), indica que esta región en relación al promedio del país tiene importantes resultados a nivel empresa, concentrando los mejores resultados en innovación, ciencia y tecnología y en recursos naturales, exhibiendo, sin embargo, resultados insatisfactorios en infraestructura y recursos humanos.

Después de la gran crisis de 2007, originada por la anemia infecciosa del salmón (ISA), virus que afectó drásticamente la producción y exportación del producto, actualmente esta industria es el cuarto sector exportador del país, genera más de 45.000 empleos directos e indirectos, y es el segundo productor de salmones en el mundo superado sólo por Noruega[47].

El primer trimestre de 2012 registró un volumen de exportaciones de US$ 679 mil millones, destacando un significativo aumento de 24,9% en el mismo periodo del año de 2011.[48]

La crisis de 2007 también ha sido considerada como una oportunidad de conocer y aplicar innovadoras y más seguras formas del proceso productivo, estableciendo mayor cooperación entre los pares y medidas de control en materia de bioseguridad.

Con todo, al parecer hay algo que impide que los beneficios económicos de este *cluster* aporten al desarrollo integral de toda la región. Es destacable la interacción social que debería darse en un territorio con estas características, conforme destacan los autores Harrison (1994) y Porter (1990) quienes plantean los beneficios para las empresas incluidas en los *clustes*, las economías de aglomeración permiten mayor eficiencia con los proveedores cercanos, observación directa de los competidores además de aporte y utilización del conocimiento colectivo. Estos serían los efectos de un trabajo en basado en red, especialmente por la mayor interacción social de los actores.

[47] Datos de la Asociación de la Industria del Salmón de Chile (SalmonChile). Cuenta con un total de 76 empresas asociadas que representan más del 90% del total de las exportaciones de salmón y trucha del país.

[48] Departamento de Estudios (DIRECCIÓN) del Ministerio de Relaciones Exteriores, Chile.

Resulta interesante entonces observar los incipientes esfuerzos en RSE por parte de dos empresas ligadas a la industria del salmón, en donde es probable una toma de conciencia que reconoce que mientras en mejores condiciones se encuentre el territorio donde se sitúa, mejores resultados económicos y productivos se pueden obtener.

Interesa conocer las motivaciones para desarrollar acciones de RSE, rescatando además si esfuerzos como estos pueden contribuir a generar capital social, entendiendo este último como un elemento clave que contribuye al desarrollo integral de un territorio.

Capital Social y su vínculo con la RSE

El desafío de comprender el fenómeno del desarrollo puede explicarse de múltiples formas, una de ellas se relaciona con el capital social. El nivel o grado de colaboración entre individuos y las organizaciones a las cuales pertenecen pueden hacer una diferencia en términos de los logros y beneficios que pueden acceder en términos sociales, culturales y económicos.

Las diferentes organizaciones pueden valorarse en términos del tipo de contribución que generan a sus integrantes y al medio en el cual se insertan, lo que se liga con acciones de responsabilidad social.

Cabe entonces preguntarse, cuál es rol que cumplen las empresas que, conscientes del papel que desempeñan al interior de una comunidad, generan acciones de RSE, aportando con ello a la generación de capital social.

Durante los 80´s, en la mayoría de los países en desarrollo del continente latinoamericano, las organizaciones intermedias o de la sociedad civil, jugaron un rol clave en representar la expresión de la ciudadanía y mantener "vivas" las redes ciudadanas. Por su parte, en las democracias de los países desarrollados, las organizaciones intermedias han adquirido un fuerte rol tras convertirse en una clara alternativa para la provisión de determinados bienes o servicios públicos.

De este modo, es posible argumentar que las organizaciones intermedias son las que más "cerca" se encuentran del ciudadano, puesto que abren una dimensión en donde representar intereses y demandas que el espacio entre el individuo y el Estado y las grandes corporaciones privadas no alcanzan a cubrir. Sin embargo en países como Chile, donde el volumen y densidad del tejido social de las organizaciones intermedias es bajo, pareciera que la RSE de pequeñas y grandes empresas tienden los puentes hacia la

comunidad pudiendo llegar incluso a satisfacer demandas sociales no cubiertas por las políticas públicas ni la administración del Estado.

Siguiendo a los clásicos autores de capital social, es posible evidenciar ciertas características del mismo que podrían enmarcar acciones de RSE y viceversa.

Coleman (1990) argumenta que para entender el capital social es necesario partir de una premisa bastante simple: Las relaciones sociales o interpersonales se pueden explicar dada la dificultad que tiene los individuos de alcanzar sus objetivos de manera individual. Este argumento nos permite distinguir el primer elemento del capital social: la necesidad de colaboración para el logro de objetivos comunes. Esta necesidad de colaboración puede explicar también la propia existencia de las organizaciones de la sociedad civil y del mundo privado.

Otros elementos cruciales o constitutivos del capital social son la confianza, las redes y las normas que se generan a partir de relaciones permanentes entre organizaciones, el compromiso en formular objetivos comunes de acción para el logro de los intereses de sus integrantes, las redes que pueden llegar a construirse entre ellas y con otras organizaciones privadas o públicos y las reglas que normen su forma de relacionarse.

De acuerdo a Putnam (1993) el capital social se refiere a "características de las organizaciones sociales, tales como redes, normas y confianza que facilitan la colaboración y coordinación para el beneficio mutuo". La presencia de dichos elementos contribuyen a la generación o acumulación de capital social que, entendido como un recurso moral fortalece también la calidad de la democracia.

El capital social está relacionado directamente con la formación de redes, entre las personas, entre las personas y sus organizaciones y entre las organizaciones entre sí.

La RSE persigue fundamentalmente, mejorar las condiciones de vida del entorno en el cual se insertan las empresas, todo indica que ello no es posible de lograr, si no se establecen lazos (redes) con las comunidades, autoridades y diferentes organizaciones del territorio en el cual se encuentran. Sin estas redes, probablemente el impacto y la eficiencia de las acciones como empresa serán menores frente a un escenario en donde si ocurra algún nivel de confianza entre individuos y organizaciones.

De acuerdo a Woolcock (2001), las redes tienen distintos niveles de madurez, distinguiendo aquellas más fuertes (*bonding)* como las que se pueden dar en relaciones entre familiares y amigos y vecinos cercanos*;*

bridging relaciones entre colegas y conocidos y *linking*, relaciones entre individuos, organizaciones sociales y el Estado. Para los efectos de este estudio de caso interesa reconocer las relaciones de *linking*, es decir redes verticales. El reconocimiento de redes preexistentes y su utilización en la identificación de necesidades y demandas de la comunidad es parte de una forma de diseñar eficaces políticas de RSE.

Por su parte Kliksberg (2004) señala tres factores combinados como el voluntariado, la RSE, y la articulación y "empoderamiento" de las clases sociales más vulnerables, son capital social en acción.

A su vez, Bourdieu (1986) asigna al capital social un contenido económico, en términos de definirlo como un activo social que implica trabajo e inversión personal y que además su acumulación genera beneficios. En este sentido varias acciones de RSE probablemente contribuyen a generar más rápidamente capital social. En tanto, se afirma que el capital social favorece las virtudes cívicas y estimula el interés por los asuntos públicos. Al respecto, Fukuyama (2001) supone que un abundante stock de capital social produce una sociedad densa, la que a su vez es necesaria para una democracia liberal, dado que la sociedad civil sirve para balancear el poder del Estado, esto contribuiría al desarrollo integral de la sociedad.

No obstante lo anterior, la generación de capital social no es un resultado fácil y automático, sobretodo en un contexto social en donde imperan las leyes de mercado, que estimulan la competencia y no la solidaridad. A ello se agrega el hecho que también existe una lectura menos auspiciosa sobre el rol del capital social; ésta señala que en situaciones de crisis no necesariamente se activa la solidaridad, sino que tam-bién ella puede deteriorarse. Además, se observa que la pobreza no sólo genera cooperación; también es causa de desconfianza, conflicto, temor, inseguridad y aislamiento, por lo que incontables grupos humanos que comparten su existencia en territorios de proximidad no logran armar redes de cooperación.

De las acciones sociales filantrópicas rumbo a la RSE

La RSE se refleja en actitudes y decisiones frente a los impactos que las acciones de las empresas pueden afectar a la sociedad y al proceso de desarrollo sustentable. En este contexto es posible observar un grado significativo de presión social sobre el círculo corporativo para que participe y actúe de forma directa en los procesos de desarrollo socioeconómico en su territorio.

Frente a esto, el desafío de la empresa es buscar "Una legitimidad social, y para conseguirla ha de lograr a la vez producir los bienes que de ella se esperan y respetar los derechos reconocidos por la sociedad en la que vive y los valores que la sociedad comparte (Cortina, 1994).

La Responsabilidad Social tiene como base las acciones con los *stakeholders* o "partes interesadas", que la norma ISO 26000[49] define como individuos o grupos que tienen interés en cualquier decisión o actividad de la organización. Esta dinámica supone una relación entre las partes, empresas y actores sociales, con la finalidad de establecer una plataforma de diálogo para la convergencia de los intereses.

TABLA 1: ANALISIS COMPARATIVO ENTRE FILANTROPÍA Y RSE (COMPROMISO SOCIAL)

Filantropía	***Responsabilidad Social Empresarial***
1. Las motivaciones son humanitarias; *2. La participación es reactiva y las acciones aisladas;* *3. La relación entre el público objetivo es de demandante – donador;* *4. La acción social proviene de una opción personal de los directivos;* *5. Los resultados están centrados en la gratificación personal de poder;* *6. No hay preocupación en asociar la imagen de la empresa a la acción social;* *7. No hay preocupación en relacionarse con el Estado.*	*1. El sentimiento es de responsabilidad;* *2. La participación es generalmente proactiva y las acciones más integradoras;* *3. La relación con el público objetivo es de acción colectiva y participativa;* *4. La acción social es incorporada en la cultura y estrategia de la empresa y involucra a todos los colaboradores;* *5. Los resultados son preestablecidos y hay una preocupación con el cumplimiento de los objetivos propuestos;* *6. Busca transparentar la actuación y multiplicar las iniciativas sociales;* *7. Buscase complementar la acción del Estado, en una acción colectiva y de control.*

Fuente: Adaptación de PELIANO; SILVA (2003)

[49] Norma internacional emitida por *International Organization for Standardization* (ISO). No es certificable y es como una guía sobre Responsabilidad Social.

Es relevante mencionar las diferencias que existen entre filantropía y la RSE: mientras la primera es una acción que tiene como principal objetivo ayudar a persona o comunidad, la RSE está enfocada en la actuación de los negocios de la empresa e involucra los intereses y diálogos con un grupo de actores sociales de mayor dimensión (accionistas, empleados, proveedores, comunidad, gobiernos, clientes, etc.)[50].

Así la RSE trata directamente sobre la estrategia de negocios de la empresa, conforme sintetiza en la Tabla 1. La acción social de carácter filantrópico puede ser un paso inicial *importante para evolucionar hacia una estrategia empresarial, planificada y desarrollada en conjunto con los stakeholders:*

Metodología y análisis de la información de las empresas

Metodología

La estrategia metodológica de un estudio de caso es un adecuado medio para evaluar las variables de la investigación. . Según Yin (2005), el estudio de caso es usado cuando se colocan preguntas tipo "como" y "porque" y cuando el proceso de investigación tiene poco control sobre los acontecimientos, con foco en los fenómenos contemporáneos insertos en un contexto real.

La información proviene de fuentes primarias, a través de cuestionarios y entrevistas realizadas a los directivos de las empresas, que son los responsables por las acciones sociales evaluadas. Lo anterior, facilita la posibilidad de interpretar la información a medida que es recolectada.

El objetivo planteado fue la búsqueda de información fiable sobre las actividades que las empresas en Chile han desarrollado dentro de la cadena de la industria de salmón. No solamente en las acciones y resultados en sí mismos, sino que también, y principalmente en evaluar las intenciones que originaron dichas acciones así como también las perspectivas de acciones futuras.

La propuesta del estudio de caso involucra dos empresas que están en la cadena de la industria salmonera en sur de Chile, cuyas características se detallan en la siguiente tabla:

[50] Instituto Ethos (Brasil) http://www.ethos.org.br

TABLA 2: DATOS COMPARATIVOS ENTRE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES

Nombre de la empresa	**SKRETTING** *Grupo Empresarial Nutreco*	**STORVIK**
Ubicación	Osorno, Puerto Montt y Pargua	Puerto Montt
Rubro	Producción de alimentos para salmones. Servicios de asistencia técnica.	Importación, Venta y servicios de equipos para la industria salmonera
Capital extranjero	Holandés	Noruego
Colaboradores	300	13
Certificaciones	ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001	ISO 9001
Afiliación gremial en Chile	SalmonChile; Armasur[51]	No

Fuente: Empresas objeto de estudio.

Para lograr el objetivo de la investigación, fueron definidas y conceptualizadas las siguientes unidades de análisis:

- **Percepción y/o conocimiento del concepto de RSE**: evalúa el nivel de conocimiento de RSE, cómo se asocian las palabras y conceptos en torno del tema.

[51] Asociación Gremial de Armadores del Transporte Marítimo, Fluvial, Lacustre y Turístico Sur Austral.

- **Identificación de los *stakeholders***: grupos de interés o partes interesadas que son impactados por las decisiones y operaciones de la empresa.
- **Políticas e iniciativas de RSE:** directrices de la empresa sobre el tema y descripción de las acciones vinculadas, de forma cualitativa y/o cuantitativa.
- **Estructura organizacional**: busca identificar las responsabilidades sobre las acciones sociales y cargos vinculados.
- **Motivación de la empresa:** desde donde surge la necesidad de realizar acciones RSE y su viabilidad.
- **Recursos asociados**: describe los recursos financieros, económicos, humanos u otros que viabilizan la actuación de la empresa sobre el tema.
- **Capacitación y/o información:** procesos de capacitación formal u otros medios de información sobre el tema, por iniciativa de la propia empresa, clientes o proveedores.
- **Contacto con la comunidad:** menciona sobre el vínculo con la comunidad cercana a sus instalaciones para la realización de acciones sociales y percepción cualitativa y/o cuantitativa sobre sus resultados.

Análisis de la información de las empresas

Los resultados respecto a la información entregada por la empresa en relación a las unidades de análisis señalan lo siguiente:

- **Percepción y/o conocimiento del concepto de RSE**

Las empresas objeto de estudio señalan un relativo conocimiento del concepto RSE.

En el caso de Storvik, el responsable de esta materia al interior de la empresa (su Gerente General) asocia RSE a la satisfacción del cliente interno (sus trabajadores) y a los clientes externos (mercado), destaca el hecho de que la percepción de su contribución hacia la comunidad la identifica como una "externalidad positiva", más que una acción directa de la empresa, lo cual contrasta con las acciones que efectivamente realizan directamente con organizaciones (de educación) en la misma región donde operan. Esta comprensión de RSE, se asocia a una etapa inicial de la RSE, en donde la generación de buenas condiciones labora-

les para los trabajadores es de suma importancia para comenzar a desarrollar RSE "hacia afuera".

Por otro lado, para Skretting, el conocimiento de RSE se puede calificar de "más formal", puesto que responde a la formación en capacitación recibida por quien hasta la fecha del presente estudio desarrollaba el área al interior de la empresa (Directora de Comunicaciones). Las ideas de "buen vecino", "humanidad", "empresa viable del siglo XXI", expresadas en la percepción de la RSE, son producto también de la política global de su empresa matriz (holandesa), la que por ser europea, incorpora conceptos de "país desarrollado". En muchas oportunidades la empresa debió poner en discusión los lineamientos corporativos en esta materia, dada la realidad chilena en términos de desarrollo, en donde además de la sustentabilidad ambiental, existen brechas de oportunidades sociales y educacionales que acciones de este tipo pueden contribuir a superar. No obstante esta mirada más estratégica las acciones emprendidas no obedecen a un diagnóstico formal respecto a la situación de la comunidad objeto de sus acciones, ni tampoco a algún tipo de alianza con el sector público que, por definición, sí tiene diagnósticos respecto a la situación de desarrollo de sus territorios.

- **Identificación de los *stakeholders***

Ambas empresas comparten su percepción respecto a los grupos de interés: clientes, proveedores, comunidad y trabajadores. En el caso de Skretting, suman como *stakeholders* a los sindicatos, municipios, gobiernos regionales y direcciones, servicios regionales ministeriales y universodades. Respecto a este último grupo de interés, destaca la motivación de la empresa por integrar proyectos para el mejoramiento de sus procesos productivos, colaborando en diferentes líneas de investigación con distintas Universidades para tales efectos. No obstante lo anterior y en relación a los otros *stakeholders* de ámbito público resulta relevante el hecho de que no existan agendas conjuntas para el desarrollo de acciones sociales con ellos, por parte de ambas empresas.

- **Políticas e iniciativas de RSE**

Por parte de la empresa de menor tamaño (Storvik), las acciones RSE se desarrollan a partir del mejoramiento de su ambiente y condiciones de trabajo, como punto de partida, surgen luego de su certificación ISO 9001 (con apoyo y bajo subsidio de la Cooperación de Fomento a la

Producción – CORFO)[52] es partir de un acabado diagnóstico y plan de mejoramiento al interior de la empresa que "comienza" la acción social, desde sus trabajadores primero, según lo señala su Gerente General, "con buenas condiciones laborales, seguridad social y capacitaciones" hacia la comunidad después, a través de cooperación a escuelas, Aldeas Infantiles SOS, instalación de proyectos hortícolas en una escuela diferencial, y cupos en la empresa para prácticas laborales a alumnos de liceos técnicos de la región.

En el caso de Skretting, señala un conjunto de acciones RSE, agrupadas en tres ámbitos: manejo de recursos naturales: esta empresa manifiesta su particular interés en el control de las externalidades que su producción pueda generar en el ecosistema, política que se explica por su condición de filial de una multinacional; apoyo al desarrollo integral de su capital humano, incluyendo los profesional y social, voluntariado y deportes. Y el tercero, el apoyo a la comunidad, con aportes a colegios, jardines infantiles, bomberos y otros más innovadores tales como un proyecto de horticultura para mujeres indígenas Quechalén Aitué de la zona, que tuvo como centro de atención el mejoramiento de su condición de vida.

Estas tres líneas de trabajo en la materia, por parte de Skretting son parte de las directrices en la "Visión de Sustentabilidad 2020" del Grupo Empresarial Nutreco[53]. El lineamiento de los aspectos sociales y ambientales está relacionado directamente al negocio global del grupo empresarial. Al declarar "queremos mantener y ojala incrementar nuevos proyectos que beneficien a las comunidades donde estamos insertos" está reconociendo que su acción en el entorno como aún incipiente, destacando, que este apoyo a la comunidad estará presente en su agenda de los próximos años.

Cabe destacar que en el diseño de acciones sociales, Skretting como empresa, sí tiene el convencimiento que sus proyectos pueden provocar un cambio al interior de su comunidad, en tanto Storvik aún opera a nivel de iniciativas personales de los propios trabajadores que logran el respaldo del Gerente General, por tanto no existiría plena "conciencia" del impacto de sus acciones en la estrategia del negocio o bien aún no lo han dimensionado como tal.

[52] Entidad estatal dependiente del Ministerio de Economía y Fomento Productivo.
[53] www.nutreco.com

- **Estructura organizacional**

En ambas empresas no existe una estructura formal asociada a la acción RSE, tanto en Skretting como en Storvik, estas materias están a cargo de la Gerencia General, lo cual si bien indica la importancia del tema, también permite deducir que no cuentan con un plan de acción definido, diagnósticos que sustenten su acción e impacto y probablemente tampoco grandes recursos a nivel presupuestario.

- **Motivación de la empresa**

Resulta interesante de observar que en el caso de Storvik, la motivación surge a nivel personal, puesto que el Gerente General estudió un MBA, y según el mismo señala, ello lo motivó a apoyar acciones de RSE, sobre todo al interior de su empresa con los trabajadores, más que una estrategia de posicionamiento y/o de *marketing*.

Skretting sobre este aspecto, realiza acciones que se originan en una estrategia de posicionamiento de una filial, por tanto la formación de la persona a cargo tuvo relación con los elementos formales de la gestión RSE. El valor de las acciones de esta empresa está en cómo ese espacio de contribución se desarrolla y diseña en Chile de acuerdo a las especiales características de desarrollo del país, situación que fue "escuchada y aceptada" desde la empresa matriz, según señala la propia empresa.

- **Recursos asociados**

Skretting, aporta a la comunidad más allá de la entrega de recursos, en sus palabras "más que pescar", entrega herramientas para que "aprendan a pescar", por lo que su vínculo con la comunidad es en un nivel más comprensivo respecto a sus carencias. Involucra principalmente recursos financieros, humanos, materiales y de servicios.

Storvik, por su parte, actúa con un criterio asociado más a acciones de "voluntariado" que los enorgullece y de los cuales desean aprender más para evolucionar para una posible estrategia de RSE.

- **Capacitación y/o información**

Para Skretting, la capacitación involucra participación en cursos y seminarios, para la Directora de Comunicaciones, quien era responsable por este tema hasta inicios del año en curso. La formación se relaciona en cómo gestionar un programa de RSE, cómo elaborar reportes de

sustentabilidad, así como conceptos y fundamentos formales en la materia.

En Storvik, la información tiene como origen de la formación del propio Gerente General, asociado a su interés personal en obtener mayores conocimientos.

- **Contacto con la comunidad**

Desde su perspectiva, Storvik no identifica un grupo específico que podría ser "afectado" o "beneficiado" por la presencia de la empresa en la región. Esto se debe a que la empresa considera que por tener la oficina y una bodega en otro local próximo, no tienen características que podrían impactar ambientalmente el entorno. Por otro lado, la propia empresa admite que si bien las iniciativas tienen mayor concentración en instituciones educaciones, ello no constituye un elemento temático en la estrategia de la empresa.

La experiencia en la localidad de Pargua realizada por Skretting, fue el proyecto desarrollado para la comunidad mapuche Quechalén Aitué, cuyo objetivo fue la producción, reproducción y comercialización de plantas aromáticas y culinarias a través del trabajo en equipo. Según lo relatado por la empresa, fue una acción que entregó más instrumentos que recursos para el fortalecimiento de la propia comunidad a través de un dedicado trabajo con las mujeres.

Desde las acciones sociales hacia una estrategia de RSE

El panorama empresarial latinoamericano se caracteriza por el desarrollo de acciones de responsabilidad social que tuvieron sus inicios en donaciones y caridad, la mayoría de carácter individual y filantrópico. Sin embargo, la propia norma ISO 26000 hace mención en no confundir filantropía con responsabilidad social, a pesar de que puede ser un camino inicial hacia la RSE. Las dimensiones de la interacción entre la empresa y los *stakeholders* presentada por Galbreath (2006) en la Tabla 3, ejemplifica los tipos de actuación estratégica para tratar el tema:

Observando las referencias de Galbreath (2006) y considerando que no se trata de un modelo cerrado propuesto por el autor, es posible observar los tipos de opciones estratégicas también como etapas, que se mezclan entre sí. Por ello, es posible hacer las siguientes observaciones cualitativas para la actuación y tendencias de las empresas objeto de estudio en base a este modelo referencial.

La empresa Storvik presenta una característica de mayor concentración en la tipología II, Filantrópica. Puesto que ha desarrollado acciones de contacto con la comunidad, involucrando a sus colaboradores. El directivo de la empresa ha expresado conocimiento formal sobre RSE, sin embargo las acciones sociales emprendidas aún se basan en iniciativas personales, con respaldo de la Gerencia General. Existe una potencialidad para desarrollar una política de RSE, integrada a la estrategia del negocio, considerando la intención expresa por parte del directivo, de ofrecer buenas condiciones de trabajo, es posible argumentar que desde las acciones al interior de la empresa, es posible replicar buenas prácticas hacia el medio externo de la misma.

Por su parte los factores limitantes se encuentran en que las actividades desarrolladas puedan causar dependencia por parte de la comunidad hacia las organizaciones y que las acciones tengan un impacto de menor alcance sobre entorno social.

Para la empresa Skretting, sus características de mayor concentración están en la tipología III, Recíproca. Las acciones de la empresa están focalizadas en la sustentabilidad por el hecho de involucrar manejo de recursos naturales como materia prima, unainversión en Investigación y Desarrollo (I+D) para dichos fines, valorando también su capital humano. Sin embargo dichas características tiene un gran potencial para converger hacia una política de RSE de tipología IV Ciudadana.

TABLA 3: OPCIONES ESTRATÉGICAS DE RSE

Tipo	Objetivo	Vías	Medida	Destino	Beneficios	Plazo
I *Shareholder*	Lucro	Propio interés	Resultados Financieros	Accionistas; otros indirectos	Financieros	Corto o largo
II Altruista (Filantrópica)	Devolver a la sociedad	Filantropía de "talonario de cheques"	Donativos	Grupos y causas comunidad	Pueden no ser evaluadas	En cada periodo o de modo variable
III. Recíproca	Beneficios mutuos	Relaciones públicas, actividades comunitarias, auspicios, Voluntariado, marketing de causa	Reporte basado en las actividades	Empresa y comunidad	Rentabilidad Objetivos comerciales Recursos Humanos	Medio o largo
IV. Ciudadana	Responsabilidad Transparencia Sustentabilidad Rendición de Cuentas	Gobierno corporativo, ética aplicada, Diálogo *stakeholder. Estrategia Empresarial*	*Triple bottom line:* resultados económicos, sociales y medioambientales	Empresa (sobrevivir, posición) Todos los *stakeholders*	Tangibles e intangibles	Largo

Fuente: Adaptación Galbreath (2006)

Hay también una visión de sustentabilidad expresada en líneas generales vinculadas al tema alimenticio que es el foco del negocio de la empresa. Como factores limitantes para la evolución a una enfoque integral sobre el tema, destacan: la existencia de una directriz generalizada para la comunidad, la empresa necesita desarrollar una estrategia planificada en conjunto con las comunidades especialmente de su entorno, involucrando todos los *stakeholders* que la empresa ha mencionado (Gobierno, Municipalidades, Gobiernos Regionales, Clientes, Proveedores, Comunidad, Universidades, Centros de Formación Técnica, Sindicatos, trabajadores y medios de comunicación).

Consideraciones finales

No importando desde donde surjan las iniciativas sociales, para que éstas permanezcan en el tiempo en una organización, requieren de un convencimiento personal por parte de quien las desarrolla, para luego

instalarlo a nivel institucional. El conocimiento del tema, la visión y el estilo de liderazgo son fortalezas para la construcción de una estrategia de RSE, la que aporta a la generación de capital social lo cual facilita un desarrollo socioeconómico de forma estructurada e integral en los territorios.

La base para la formación de capital social involucra acciones sociales sean filantrópicas o estratégicas de RSE, en donde destacan los siguientes elementos:

- La legitimación entre los actores, es decir, cuando los *stakeholders* son reconocidos y se establece con ellos instancias de diálogo y cooperación;
- Establecimiento de alianza público-privada, suma de esfuerzos especialmente en regiones con significativas desigualdades sociales. La interacción con los organismos públicos es esencial para la acumulación de capital social.

El estudio permite determinar que ambas empresas carecen de una estrategia RSE hacia la comunidad, sus esfuerzos son aún incipientes, sin embargo expresan una especial atención hacia sus trabajadores. Avanzar en la profundización de acciones RSE, resulta clave dimensionar el impacto de sus acciones. Es probable que la "escasa" relación con el entorno no les permita hacer un enlace entre la crisis que provoco el virus ISA en la industria del Salmon y su propia comunidad (incluso de sus trabajadores).

Puesto que ambas empresas no se encuentran en un nivel en donde puedan comprometer alianzas con actores que puedan aportar información, experiencia o recursos, los beneficios que sus acciones generen son acotados y su impacto menor al que pudiera ocurrir en caso de existir alianzas tanto privadas como públicas. Por último, cabe señalar el rol de los gremios empresariales es esencial para el fortalecimiento de los negocios relacionados directa o indirectamente con la cadena de la industria de salmón y con la función de aglutinar esfuerzos e iniciativas.

Bibliografía

BOURDIEU, P. (1986), ¨The forms of capital. In J. Richardson (Ed.) Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education (New York, Greenwood), 241-258.

COLEMAN J. (1990) Foundations of Social Theory. The Belknap Press of Harvard University Press. Cambridge, Massachustes and London, England.

CORTINA. A. (1994) Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial, Madrid. Trotta.

FUKUYUMA, F. (2001) Social capital, civil society and development¨, Third World Quarterly, 22:1, 7-20

GALBREATH J. (2006) Corporate Social Responsibility Strategy: Strategic Options, Global Considerations, Corporate Governance. ABI/INFORM Global .

HARRISON, B. (1994). Lean and Mean: The changing landscape of corporate power in the age of flexibility. New York. Basic Books.

KLIKSBERG, B. (2004) Más ética, mas desarrollo. Buenos Aires. Temas.

KRAMER, R. (1981) Voluntary Agencies in the Welfare State, Berkeley. University of California Press.

PELIANO, A.; SILVA, E. (2003). Bondade ou interesse? Como e porque as empresas atuam na área social. 2ª. ed. Brasília: IPEA

PORTER, M. (1990). The competitive advantage of nations. New York. Free Press. PUTNAM, R. (1993) "The prosperous communit: Social Capital and Public Life" The American Prospect n°13, Spring 1993.

SERRANO, C. (2002) "Pobreza, capital social y ciudadanía". Asesorías para el Desarrollo, Santiago de Chile.

SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO REGIONAL Y ADMINISTRATIVO (2008) Índice de competitividad regional (ICR) http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/btca/txtcompleto/ind.comp.reg2008.pdf .

WOOLCOOK, M. (2001) ¨The place of social capital in understanding social and economic outcomes. Isuma, 2 N°1 Spring 2001.

YIN, R. K. (2005) Estudo de caso: planejamento e métodos 3ª ed. Porto Alegre. Bookman.

COMPETITIVIDADE TÉCNICA E ECONÔMICO-FINANCEIRA COMO ESTRATÉGIA PARA ASSEGURAR A RESPONSABILIDADE SOCIAL DA CULTURA DA CANA-DE-AÇÚCAR

Terezinha Bezerra Albino Oliveira[1]
Antonio Cezar Bornia[2]
Mauro Wagner de Oliveira[3]
Brasil

Introdução

O Brasil destaca-se como o maior produtor mundial de cana-de-açúcar, com área cultivada em torno de 9,6 milhões de hectares, e industrializa cerca de 700 milhões de toneladas de colmos, o que corresponde a uma produtividade média de 73 t ha^{-1} (CONAB, 2010). Essa posição vem sendo ocupada principalmente em virtude da área de cultivo, do aumento do potencial de novos cultivares e, em decorrência, dos elevados índices de produtividade alcançados nas principais regiões produtoras do país (OLIVEIRA, 2011; MARTINELLI, 2011; GOLDEMBERG, 2007).

A agroindústria sucroenergética é considerada de grande importância sócio-econômica e ambiental; pois, além de ser um relevante segmento na geração de emprego e renda, a produção de álcool em substituição ou complementação aos combustíveis fósseis e a reutilização dos resíduos do processo industrial – antes considerados um problema ambiental e, na atualidade, insumos fundamentais no sistema de produção –, representam um diferencial positivo ao contribuir para a mitigação dos efeitos do aquecimento global. Para tanto, a incorporação de inovações tecnológicas e de sistemas de gestão mais eficientes exigiu melhorias continuas nas fazendas produtoras de cana, principal matéria-prima para as indústrias de álcool e açúcar.

Na cultura da cana podem-se adotar diversas tecnologias para aumentar a eficiência dos insumos, diminuir os custos de produção e elevar a produtividade da terra e dos recursos humanos, com vistas a tornar o sistema produtivo mais lucrativo e sustentável (OLIVEIRA et al., 2011; DEMATTÊ, 2005). Dentre as principais tecnologias adotadas, podem-se destacar a análise de solo, calagem e gessagem, adubações verde e orgânica, uso eficiente de fertilizantes químicos, escolha de variedades mais produtivas e mais bem adaptáveis às condições locais, controle de pragas e plantas daninhas, irrigação e a colheita na época correta.

No entanto, para que a empresa agrícola moderna sobreviva no mercado em um ambiente que se altera constantemente, conhecer o desempenho técnico e econômico-financeiro de suas atividades é condição básica para que ela obtenha sucesso.

Neste estudo, objetivou-se analisar e comparar os indicadores técnicos e econômico-financeiros de 16 fazendas produtoras de cana-de-açúcar.

O Agronegócio Sucroenergético

O agronegócio brasileiro tem-se apresentado como relevante segmento na geração de emprego e renda, caracterizando-se por crescimento superior ao da indústria e tornando-se cada vez mais importante para o País (BRESSAN et al., 2008). Dentro do contexto da cadeia do agronegócio destaca-se a cana-de-açúcar, que, favorecida pela crise do petróleo, ocupa posição de destaque na economia brasileira, transformando-se na segunda cultura economicamente mais importante para o agronegócio nacional (UNICA, 2011), perdendo apenas para a cultura da soja (EMBRAPA.CNPSO, 2012).

O Brasil detém, aproximadamente, de 33% da produção mundial de cana-de-açúcar, seguido pela Índia (23%) e pela China (quase 7%); e é considerado o primeiro na fabricação de açúcar e etanol, respondendo por mais da metade do açúcar comercializado no mundo (SIQUEIRA e CASTRO JÚNIOR, 2010; RAPASSI et al., 2009; GOLDEMBERG, 2007).

Segundo Camargo (2008), a expansão da área de plantio da cana deve-se ao aumento da capacidade das unidades produtivas e a instalação de novas unidades. Contudo, a cana-de-açúcar ocupa menos de 3% de terras brasileiras agricultáveis, uma área quase 20 vezes inferior à usada como pastagens, que é de aproximadamente 180 milhões de hectares (JANK, 2011).

Atualmente, as áreas de plantio de cana-de-açúcar concentram-se principalmente nas regiões Centro-Sul e Nordeste do país e, esta cultura, com épocas diferentes de corte, tendo-se consequentemente safras em épocas diferentes, permite dois períodos de safra por ano.

Conforme dados da CONAB (2010), os Estados de São Paulo, Minas Gerais, Goiás e Paraná representam cerca de 84% da produção nacional. Dessa produção, 55% destinam-se à produção de álcool e subprodutos, enquanto 45% são usados na produção de açúcar e subprodutos.

Aspectos Socioeconômico e Ambiental do Setor Sucroenergético

Um dos princípios da teoria econômica é que toda e qualquer atividade produtiva deve ser economicamente viável e sustentável ao longo do tempo; todavia, pode-se considerar que a empresa moderna, além de seus objetivos puramente econômicos, também realiza suas funções sociais ao gerar emprego e renda nas regiões onde exerce atividades, bem como se preocupa com um modelo de desenvolvimento sustentável que prioriza o atendimento das necessidades presentes na sociedade, sem, contudo, comprometer a possibilidade de gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades (AMATO NETO, 2011).

O setor sucroenergético brasileiro, safra 2010/2011, compunha-se de 420 Usinas e Destilarias com uma produção de aproximadamente 33 milhões de toneladas de açúcar e 29 bilhões de litros de etanol (CONAB, 2010). Nesse período, o valor nominal do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro foi de aproximadamente R$3,675 trilhões, ou US$2,09 trilhões, a um Dólar médio de R$1,76. Porém, a participação do agronegócio no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro foi de 22,4%, sendo responsável por 37% das exportações e 1/3 dos empregos formais, com destaque para o agronegócio sucroenergético que movimentou cerca de R$56 bilhões (produção de cana, açúcar, etanol e bioeletricidade), incluindo exportações de aproximadamente R$16 bilhões e vendas ao mercado interno acima de R$40 bilhões, representando, portanto, aproximadamente 2% do PIB nacional, ou, quase a totalidade da riqueza gerada em um ano por um país como o Uruguai (US$ 39 bilhões). Ademais, este setor se destaca como um dos setores que mais empregam no país, gerando em torno de 4,5 milhões de empregos diretos e indiretos (UNICA, 2011; CONAB, 2010).

As últimas décadas mudaram a história do setor canavieiro, pois, de acordo com Rosseto (2002), as pesquisas científicas, aliadas aos avanços tecnológicos, a receptividade do setor pelas inovações e os conceitos de desenvolvimento sustentável, estão transformando a cultura canavieira em uma atividade que pode contribuir para a conservação do solo, gerando poucos resíduos e, ou, reutilizando-os no sistema de produção (como é o caso da vinhaça, bagaço, torta de filtro, cinza de caldeiras etc.). Assim, salientam Oliveira et al. (2011), na indústria de açúcar e etanol, a incorporação de inovações tecnológicas e de sistemas de gestão mais eficientes exigiu melhorias contínuas em todo o processo produtivo.

Da mesma forma, realçam Barros e Silva (2007), citados por Bragato et al. (2008), no Brasil, o setor sucroenergético é considerado evidente propulsor de desenvolvimento, com expressiva dimensão social e base de sustentação econômica do país. Balsadi (2007) salienta o elevado porcentual de trabalhadores que atuam em consonância com a legislação trabalhista brasileira.

Além da produção do etanol, durante a extração do caldo da cana são gerados aproximadamente 30% de bagaço (PAULA et al., 2009), resíduo este que, conforme reforça Macedo (2004), representa um diferencial ambientalmente positivo na medida em que vem sendo aproveitado pelas usinas como fonte de energia na produção de calor industrial e de energia elétrica em substituição ao uso de derivados de petróleo, incrementando o potencial de redução da emissão de Gases do Efeito Estufa.

Estudos conduzidos por Paula et al. (2009) mostraram que a cinza do bagaço da cana tem potencial para ser utilizada como adição mineral, substituindo parte do cimento em argamassas e concretos, atendendo, assim, à crescente demanda por tecnologia alternativa de construção mais eficiente, econômica e sustentável. Souza e Azevedo (2006) realçam que o bagaço também é utilizado como composto para ração animal, fertilizante, biogás, matéria-prima para compensados e indústria química em geral, como combustível substituto à lenha. Existe uma nova tecnologia que está sendo aperfeiçoada no Brasil, denominada "etanol de terceira geração", que é o uso do bagaço e da palhada para a obtenção do etanol celulósico ou bioetanol (BURNQUIST, 2011; GOES e MARRA, 208; HOLLANDA, 2008) para substituir o uso de parte do diesel fóssil por o de cana-de-açúcar nos ônibus. Hollanda (2008) reforça que esses resíduos tornaram-se matéria-prima nobre; uma vez que uma tonelada de cana contém energia equivalente a 1,2 barril de petróleo, pois cerca de 1/3 dessa energia está armazenada quimicamente no caldo (açúcares) e o restante encontra-se na biomassa da cana, aproximadamente metade no bagaço e metade na palhada da cana.

Tecnologias Utilizadas para Implantação e Condução dos Canaviais

Souza Filho (2007) realçam a importância da pesquisa agrícola ao desenvolver tecnologias que aumentem a produtividade sem comprometer a sustentabilidade, bem como identificando novos sistemas de

produção, de maneira que a sustentabilidade possa ser ampliada sem prejudicar a produtividade.

A produtividade média dos canaviais (incluindo os colmos industrializáveis, as folhas secas e os ponteiros) tem oscilado em torno de 90 t de matéria natural por hectare, sendo aproximadamente 80% dessa massa constituída pelos colmos industrializáveis. Adotando-se um manejo correto na calagem, adubação e tratos culturais adequados, bem como na escolha da variedade, podem-se alcançar produtividades superiores a 150 t de matéria natural por hectare e, ainda, sob irrigação complementar, essa produtividade média pode ultrapassar 200 toneladas de matéria natural por hectare (OLIVEIRA et al., 2010).

Várias tecnologias podem ser utilizadas, dentre estas, destacam-se: novas variedades de cana-de-açúcar; adubação verde com leguminosas; práticas culturais; reciclagem de resíduos; manejo de irrigação e drenagem; e uso de técnicas mais eficientes, desde o planejamento até a implantação de um canavial. Porém, as escolhidas devem contemplar a otimização do uso dos insumos, da terra e dos recursos humanos, o que, consequentemente, elevará a produtividade e reduzirá os custos de produção, em consonância com a preservação ambiental (OLIVEIRA et al., 2011; DEMATTÊ, 2005). Assim, reforça Amato Neto (2011, p. 2), "o termo sustentabilidade deve ser compreendido como um conceito sistêmico, relacionado com a continuidade dos aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais da sociedade humana".

Gestão de Custos de Produção

As últimas décadas foram de grande estímulo a mudanças nos negócios. A competição tornou-se universal e, em consequência, acelerou-se o ritmo da inovação em produtos e serviços. Tal fato foi importante para os consumidores, uma vez que estes tiveram ao seu alcance produtos de maior qualidade, mais opções e a preços menores. Contudo, para acompanhar com sucesso essas mudanças, muitos administradores mudaram a maneira de gerenciar os seus negócios e adotaram novas formas de administrar as suas organizações e de executar o trabalho (GARRISON e NOREEN, 2001). Batalha e Silva (2000), Scarpelli (2007) sugerem aplicar técnicas de gerenciamento que proporcionem meios de executar cada etapa do processo de maneira controlada, para otimizar o uso dos recursos, extraindo destes o máximo benefício ao

longo do maior tempo possível, considerando, portanto, o retorno econômico que poderão proporcionar.

Nessa ótica, Bornia (2009); Paladini (2009); Batalha e Silva (2000) enfatizam a necessidade de adaptação às ferramentas de gerenciamento, dentre estas merecem destaque a gestão da qualidade, os sistemas de análise e a apuração de custos (vistos como um processo de avaliação do impacto financeiro das decisões gerenciais alternativas) e os métodos de planejamento e controle operacional da produção. Bornia (2009) salienta que sem o efetivo controle ou sem a capacidade de avaliar o desempenho de suas atividades e de intervir rapidamente para a melhoria dos processos produtivos, a empresa estará em desvantagem diante da concorrência cada vez mais eficiente.

Procedimentos Metodológicos

Quanto aos procedimentos técnicos adotados e a forma de coleta de dados, esta pesquisa é delimitada como um estudo de casos, e quanto aos objetivos, esta se classifica como exploratória (GIL, 2007). Para a realização desse trabalho, além do suporte teórico, foram feitas pesquisas nas propriedades agrícolas para validar os resultados obtidos.

As propriedades agrícolas estudadas localizam-se em Aimorés, Estado de Minas Gerais; e são fornecedoras de cana-de-açúcar da Destilaria Serra dos Aimorés (DASA). Os dados para a pesquisa foram disponibilizados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/MG), correspondendo ao período de 2010 a 2011.

Atualmente, nessa região, o corte da cana é realizado por colhedeiras e por trabalhadores rurais; porém, o carregamento da cana é feito exclusivamente por máquinas. O transporte dos colmos, do campo à destilaria, é realizado por caminhões.

Resultados e Discussão

A produtividade das fazendas pesquisadas variou de 53 a 114 t de colmos industrializáveis por hectare, sendo a média igual a 81,4 t/ha (Figura 1).

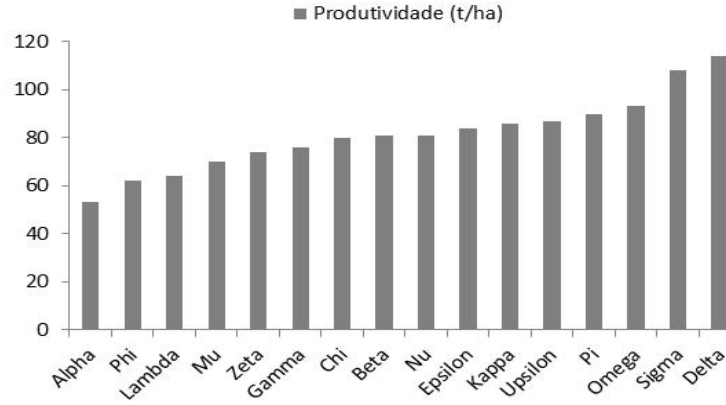


Figura 1 – Produtividade média de colmos industrializáveis nas 16 fazendas canavieiras, safra 2010-2011.

Neste estudo, das 16 propriedades agrícolas, cerca de 63% apresentaram produção superior a 80 t de colmos industrializáveis por hectare. Considerando apenas a produtividade das dez propriedades mais produtivas, a média de produção de colmos industrializáveis foi de 90,4 t/ha, demonstrando o grande potencial produtivo das fazendas, devido às tecnologias adotadas e a alta radiação solar, na região, na fase de crescimento máximo da cana, que ocorre de novembro a março. Dessa forma, na própria região, existem fazendas produtoras de cana que podem ser consideradas parceiras de excelência (*benchmarking*) para as de produtividades inferiores a 80 t de colmos/ha. Em trabalhos conduzidos na região oeste do Estado de São Paulo, Rapassi et al. (2009) verificaram, para sistema de alto nível tecnológico, produtividade média durante um ciclo (plantio à quinta rebrota) de 73,2 t de colmos/ha. Oliveira et al. (2011) citam que a produtividade média de uma propriedade agrícola de 650 hectares, localizada em Iturama, Minas Gerais, foi de 82,2 t de colmos/ha, durante um ciclo da cultura.

Sob a abordagem econômico-financeira, constatou-se que a renda bruta, por hectare, variou de R$2.402,23 a R$5.184,53 e os custos totais mantiveram-se entre R$2.028,50 e R$3.360,10 (Figura 2).

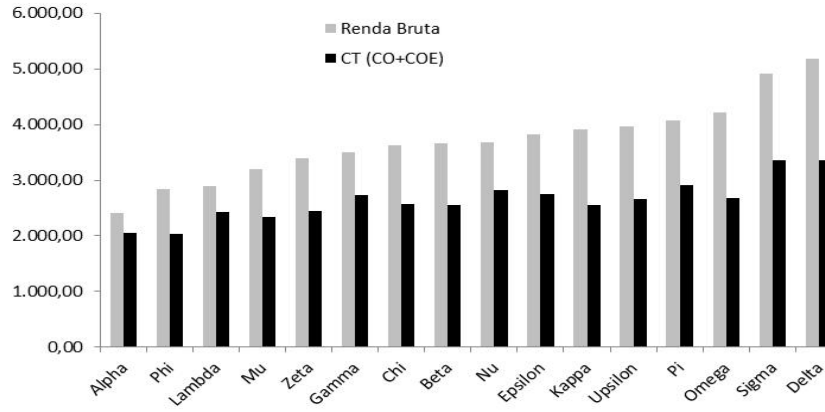


Figura 2 - Renda bruta e custo total de produção de cana nas 16 fazendas canavieiras, safra 2010-2011.

Nas pesquisas realizadas por Rapassi et al. (2009), ao avaliarem o custo operacional total (COT) e o custo de colheita por hectare, para diferentes sistemas de produção, em canavial com produtividade de 85 t/ha, foram obtidos, respectivamente, os seguintes valores: a) COT e custo de colheita, para colheita manual da cana queimada: R$3.083,46 e R$1.108,40; b) COT e custo de colheita, para colheita manual da cana não queimada: R$3.111,15 e R$1.207,85; c) COT e custo de colheita, para colheita mecanizada da cana queimada: R$3.195,93 e R$1.215,50; e d) COT e custo de colheita, para colheita mecanizada da cana não queimada: R$3.152,20 e R$1.246,95.

O custo do corte, carregamento e transporte dos colmos de cana, do campo à indústria (CCT), foi o item que isoladamente mais onerou o sistema de produção, com um percentual médio em torno de 63% do custo total. Na Fazenda Sigma, por exemplo, o custo com CCT foi 71,6% do custo total da cultura; representando 71,47% da receita bruta. Valores percentuais de CCT em relação ao custo operacional total, oscilando entre 52,3 a 55,0% foram relatados por Oliveira et al. (2011) e Rapassi et al. (2009). Tomando-se como base o valor médio de 53,6% para o corte, carregamento e transporte dos colmos de cana, obtidos nos estudos destes pesquisadores, verifica-se que para os fornecedores de cana da DASA esse percentual é da ordem de 10% a mais.

Para diminuir o custo proporcional do CCT, há necessidade de implementar ou intensificar as ações quanto à escolha e manejo correto

das variedades. Deve-se priorizar o plantio de variedades com maior teor de sacarose, que apresentem alta resposta à melhoria da fertilidade do solo, com crescimento ereto e resistência ao tombamento, o que facilita a colheita e aumenta a densidade de carga, resultando em menor custo de transporte. O acompanhamento, por amostragens e análises, da maturação do canavial para a escolha das áreas para o corte imediato é outra estratégia recomendada. Quanto mais açúcar tiver nos colmos da cana, menor é o custo de transporte e de industrialização; uma vez que menos será a quantidade de água transportada da lavoura até à usina, além de se gastar menos energia para evaporar essa água durante o processamento do caldo.

O lucro médio das 16 propriedades foi de R$1.067,19 e a produtividade relacionou-se linearmente com o lucro, obtendo-se equação Y= 23,393x – 837,91, com r^2 de 0,881, como mostrado na Figura 3.

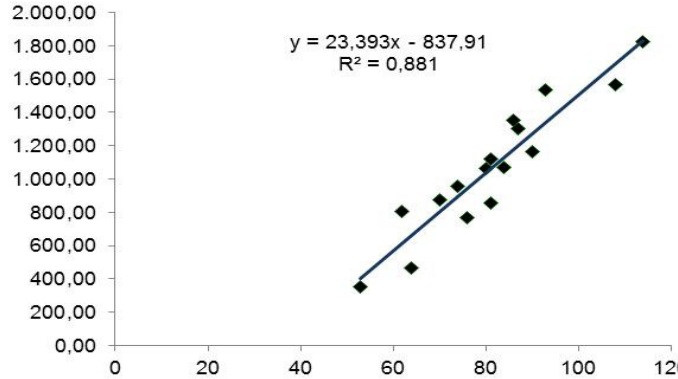


Figura 3 - Produtividade e lucro das 16 fazendas canavieiras, safra 2010-2011.

Conforme Demattê (2005); Oliveira et al. (2010); Oliveira et al. (2011), para se obter produtividades elevadas e pequenos decréscimos ao longo dos ciclos é necessário adotar práticas culturais que recuperem e mantenham a fertilidade dos solos. Dentre estas práticas estão a calagem e a gessagem, a adubação verde, a adubação orgânica com resíduos da própria indústria sucroenergética e, a adubação química.

A adubação verde com *crotalaria juncea* tem sido bastante utilizada por alguns produtores de cana da região, com resultados promissores.

Estudos conduzidos por Oliveira et al. (2010), em Minas Gerais; Cáceres e Alcarde (1995) e Mascarenhas et al. (1994), em São Paulo, permitiram concluir que, além de auxiliar enormemente no controle de plantas daninhas, esta é uma tecnologia que aumenta a produtividade, incrementa a produção, diminui os custos de produção e contribui para maior sustentabilidade da produção.

Na indústria sucroenergética há produção de alguns resíduos, sendo que os produzidos em maiores volumes são: bagaço, vinhaça e torta de filtro. O bagaço, originário da moagem da cana, é pobre em nutrientes, mas sua incorporação ao solo eleva o teor de matéria orgânica, resultando em melhoria das propriedades físicas, químicas e biológicas, com reflexos na nutrição da planta, crescimento da cultura, qualidade do caldo e produtividade da lavoura. Este resíduo, além de ser utilizado na produção de vapor e de energia, o excedente pode ser utilizado como fonte de carbono no processo de compostagem. O uso de resíduos da indústria sucroenergética na fertilização dos canaviais é uma prática rotineira nas áreas de produção de cana da Destilaria Serra dos Aimorés (DASA), bem como em outras usinas e destilarias brasileiras (OLIVEIRA et al., 2010).

A vinhaça, originária da destilação do álcool, é utilizada geralmente nas adubações das rebrotas; e a torta de filtro, originária da filtragem do caldo da cana, é empregada principalmente nas adubações da cana-planta, sendo aplicada no fundo do sulco de plantio. Para a maioria dos solos, o uso da torta de filtro dispensa a adubação fosfatada por ocasião do plantio. Dessa forma, combinando-se adubação verde com compostagem e aplicação de vinhaça pode-se dispensar parte do adubo químico a ser utilizado na fertilização dos canaviais (OLIVEIRA et al., 2010). Assim, o uso desses resíduos na adubação da cana-de-açúcar contribui para reduzir custos, elevar a eficiência da adubação química, elevar a fertilidade do solo e, consequentemente, aumentar a sustentabilidade do sistema.

Conclusões

O lucro médio, por hectare, das 16 propriedades foi de R$1.067,19. A renda bruta variou de R$2.402,23 a R$5.184,53 e os custos totais mantiveram-se entre R$2.028,50 e R$3.360,10; enquanto a produtividade relacionou-se linearmente com o lucro.

O custo do corte, carregamento e transporte dos colmos de cana, do campo à indústria, foi o item que isoladamente mais onerou o sistema de produção, com um percentual médio em torno de 63% do custo total, devendo-se, portanto, gerenciar com mais rigor a maturação da cana destinada ao corte e estimular o plantio de variedades com maior teor de sacarose, responsivas à melhoria da fertilidade do solo, com crescimento ereto e resistência ao tombamento.

Estudos de reciclagem de nutrientes, por adubação verde e pelo uso de resíduos sucroenergéticos, associados ao manejo varietal, podem contribuir para maior sustentabilidade econômica e ambiental do sistema.

A pesquisa em desenvolvimento científico e tecnológico é imprescindível para manter o sistema competitivo e sustentável; assegurando, assim, emprego e renda aos trabalhadores e melhorando ainda mais os índices de desenvolvimento da região.

Bibliografia

AMATO NETO, J. (2011). **Sustentabilidade & produção**: teoria e prática para uma gestão sustentável. São Paulo: Atlas. BALSADI, O. (2007). "O Mercado de Trabalho Assalariado na Cultura da Cana-de-açúcar: Dossiê Ethanol". *Revista Eletrônica da SBPC*, n. 86. Disponível em: <http://www. comciencia.br/comciencia>. Acesso 2011.

BATALHA, M.O.; SILVA, A.L. (2000). "Redesenhando tecnologias de gestão no contexto das cadeias agroindustriais". In: MONTOYA, M. A e PARRÉ, J. L. (Coord.). **O agronegócio brasileiro no final do Século XX**: estrutura produtiva, arquitetura organizacional e tendências. v.1. Passo Fundo: UPF, p. 183-216.

BORNIA, A.C. (2009). **Análise gerencial de custos**: aplicação em empresas modernas. 2. ed. São Paulo: Atlas.

BRAGATO, I. R.; SIQUEIRA, E. S.; GRAZIANO, G.; SPERS, E. E. (2008). "Produção de açúcar e álcool vs. responsabilidade social corporativa: as ações desenvolvidas pelas usinas de cana-de-açúcar frente às externalidades negativas". Gestão e Produção, São Carlos, v. 15, n. 1, p. 89-100, jan.-abr. BRESSAN, V. G.; BRESSAN, A. A.; LIMA, J. E.;

BRAGA, M. J. (2008). "Análise da alavancagem das empresas de capital aberto do agronegócio brasileiro: uma abordagem usando logit multinomial". Revista de Economia e Agronegócio, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 51-78.

BURNQUIST, H. L. (2011). "Mechanical harvesting: balance between costs and opportunities". Abr-Jun. Disponível em: <http://www.revistaopinioes.com.br/aa/materia>. Acesso em 2011.

CÁCERES, N.T.; ALCARDE, J.C. (1995). "Adubação verde com leguminosas em rotação com cana-de-açúcar (Saccharum spp)". STAB, v.13, n.5, p.16-20.

CAMARGO, A. M. P. et al. (2008). "Dinâmica e tendência da expansão da cana-de-açúcar sobre as demais atividades agropecuárias". Informações Econômicas, São Paulo, v. 38, n. 3, p. 47-61, março.

CONAB-Companhia Nacional de Abastecimento (2010). Disponível em: <http://www.conab.gov.br/conabweb/download/safra/3_levantamento2 010 _dez 2010. pdf>. Acesso em 2012.

DEMATTÊ, J.L.I. (2005). "Recuperação e manutenção da fertilidade dos solos". Informações Agronômicas, n. 111, setembro.

EMBRAPA-Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (2012). <http://www.cnpso.embrapa. br>. Acesso em 2012.

GARRISON, R.H.; NOREEN, E.W. (2001). "Managerial Accounting: concepts for planning, control, decision making". 10th ed. McGraw-Hill Companies, Inc.

GIL, A.C. (2007). Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas.

GOES, T. e MARRA, R. (2011). "A expansão da cana-de-açúcar e a sua sustentabilidade". Disponível em: <http://www.embrapa.br/imprensa/artigos/2008/>. Acesso em 2011.

GOLDEMBERG, J. (2007). "Ethanol for a sustainable energy future". Science 9 February 2007: 315 (5813), 808-810. DOI:10.1126/science.1137013.

HOLLANDA, J. B. (2008). "Eficiência energética na indústria da cana". Opiniões. Jan-mar.

JANK, M.S. (2011). "Etanol - Novo ciclo de crescimento". In: UNICA. União da indústria de cana-de-açúcar. Disponível em: <http://www.unica. com.br/opiniao/>. Acesso em 2011.

MACEDO, I.C. et al. (2004). "Balanço das emissões de gases do efeito estufa na produção e no uso do etanol no Brasil". São Paulo: Secretaria de Meio Ambiente do Estado de São Paulo.

MARTINELLI, L. A. et al. (2011). "Sugar and ethanol production as a rural development strategy in Brazil: Evidence from the state of São Paulo". Agricultural Systems [S.I.], v. 104, n. 5, p. 419-428.

MASCARENHAS, H. A. A.; TANAKA, R. T.; COSTA, A. A.; ROSA, F. V.; COSTA, V. F. (1994). "Efeito residual de leguminosa sobre rendimento físico e econômico da cana-planta". Campinas, Instituto Agronômico.

OLIVEIRA, T. B. A.; SELIG, P. M.; CAMPOS, L. M. S., OLIVEIRA, M. W.; ARISTIDES, E. V. S. (2010). "A adubação verde com *crotalaria juncea* por ocasião da reforma do canavial aumenta a produtividade e diminui os custos de produção". VIII Congresso Latinoamericano de Sociologia Rural, Porto de Galinhas, Pernambuco.

OLIVEIRA, T. B. A; SELIG P. M.; BARBOSA, V. M.; CAMPOS, L. M. S.; OLIVEIRA, M. W. (2011). "Sustentabilidade da produção de cana-de-açúcar: um estudo de caso em uma propriedade agrícola". XII Congreso Internacional de Costos. Punta del Este. Uruguay. 27-29 nov.

PALADINI, E. P. (2009). Gestão Estratégica da Qualidade. 2. ed. São Paulo: Atlas. 220 p.

PAULA M. O.; TINÔCO, I. F. F.; RODRIGUES, C.S.; SILVA, E. N.; SOUZA, C.F. (2009). "Potencial da cinza do bagaço da cana-de-açúcar como material de substituição parcial de cimento Portland". Revista Brasileira de Engenharia Agrícola e Ambiental - AGRIAMBI, v.13, n.3, p.353–357, Campina Grande, PB, UAEA/UFCG.

RAPASSI, R. M. A.; TARSITANO, M. A. A.; BOLONHEZI, A. C. (2009). "Avaliação técnica e econômica de sistemas de produção da cana-de-açúcar (*saccharum spp*) na região oeste do Estado de São Paulo". Informações Econômicas, SP, v.39, n.10, out.

ROSSETO, M. R. (Orgs.) (2002). Abertura econômica e competitividade no agronegócio brasileiro: impactos regionais e gestão estratégica. Passo Fundo: Editora UPF, p. 181-205.

SCARPELLI, M. (2007). "Planejamento e controle da produção". In: BATALHA, M. O (coord.). Gestão Agroindustrial. Vol.1, 2. ed. São Paulo: Atlas, p. 290-380.

SIQUEIRA, P. H. L.; CASTRO JUNIOR, L.G.(2010). "Fusões e aquisições das unidades produtivas e da agroindústria de cana-de-açúcar no Brasil e nas distribuidoras de álcool hidratado etílico". Rev. Econ. Sociol. Rural, vol.48, n.4, Brasília. Out./Dez.

SOUZA FILHO, H. M. S. (2007). "Desenvolvimento agrícola sustentável". In: BATALHA, M.O. (coord**.).** Gestão agroindustrial. v. 1. cap. 11. São Paulo: Atlas, p. 585-627.

SOUZA, Z. J.; AZEVEDO, P. F. (2006). "Geração de energia elétrica excedente no setor sucroalcooleiro: um estudo a partir das usinas paulistas". Rev. Econ. Sociol. Rural, vol.44, n.2. Brasília. Abr./Jun.

UNIÃO DA INDÚSTRIA DE CANA-DE-AÇÚCAR (2011). Disponível em: <http://www.unica.com.br/>. Acesso em 2011.

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SU CONCEPTUALIZACIÓN EN EL PÉNSUM ACADÉMICO DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE

Dr. Julio B. Domínguez Granda[54]
Perú

Introducción

La Responsabilidad Social desde las empresas o desde las universidades implica establecer previamente una concepción institucional que oriente sus procesos de implementación, evaluación de resultados y mejora continua. En este contexto el presente trabajo es un análisis reflexivo de la Responsabilidad Social, desde sus antecedentes, concepción, contextualización y tendencias hasta su implementación en el Pénsum Académico de la Universidad Católica Los Ángeles de Chim-bote de Perú y en la que se exponen las fases y las estrategias para su desarrollo en las diferentes carreras profesionales, a través de su Departamento de Responsabilidad Social (DARES) en temáticas como: gobierno de las organizaciones, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas operativas justas, el tema de los consumidores y desarrollo de la sociedad.

Extensión universitaria, proyección social y responsabilidad social.

Tradicionalmente, en el Perú, la extensión universitaria y proyección social hacen referencia a la extensión de las actividades de las universidades en favor de quienes no son sus estudiantes regulares, lo cual comprende:[55] Organización de actividades de promoción y difusión de la cultura general; establecimiento de relaciones con las instituciones culturales, sociales y económicas con fines de cooperación, asistencia y conocimiento recíprocos; participación en la actividad educativa y cultural de los medios de comunicación social del Estado; prestación de servicios profesionales en beneficio de la sociedad, de acuerdo con sus posibilidades y con las necesidades del país, etc.

La UNESCO-IESALC establece en 2004 que "la extensión universitaria es una función sustantiva de la Universidad que tiene por

[54] Doctor en Ciencias Políticas. Rector – CEO de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. E-mail: **rectorado@uladech.edu.pe**
[55] Ley Universitaria N° 23733. Lima.1984. www.uladech.edu.pe

finalidad propiciar y establecer procesos permanentes de interacción e integración con las comunidades nacionales e internacionales, con el objetivo de asegurar su presencia en la vida social y cultural del país, e incidir en las políticas nacionales y contribuir a la comprensión y solución de sus principales problemas. La extensión comprende actividades de educación permanente de cursos, seminarios y demás programas destinados a la difusión de conocimientos, y al intercambio de experiencias, procurando ante todo el bienestar general y la satisfacción de las necesidades de la sociedad"[56].

En cuanto a la proyección social, la define como "la proyección formal o informal de la Universidad hacia la comunidad regional o nacional, a través de presentaciones culturales: conferencias, coros, danzas, exposiciones, representaciones teatrales, emisiones radiales, siempre y cuando estén dirigidas a la comunidad extrauniversitaria. Se incluirá aquí la prestación de servicios sociales a sectores marginados de la población, por los cuales no se percibe ingresos"[57]. Se hace notar que la norma nacional no distingue entre extensión universitaria y proyección social, asumiendo que forman un conjunto definido. En este sentido, el Modelo de Acreditación del CONEAU[58] sí hace esta diferenciación a través de los estándares aprobados y del cumplimiento obligatorio para las universidades.

La concepción tradicional de la extensión universitaria y la proyección social no estaba integrada en los factores de enseñanza aprendizaje y docente, tal como se desprende de la norma que indica que "es inherente a la docencia universitaria la investigación, la enseñanza, la capacitación permanente y la producción intelectual". La incidencia en las universidades de un enfoque funcional se traducía en la incorporación de la extensión universitaria y la proyección social en la estructura organizativa, como unidad o unidades operativas jerarquizadas, con una organización interna cerrada, sin puntos en común con los factores enseñanza aprendizaje, investigación, docentes, infraestructura y equipamiento, bie-

[56] Instituto Internacional para la Educación Superior para América Latina y el Caribe IESALC. Glosario MESALC. 2007
http://seed.Icc.ufmg.br/moodle_mesalc/mod/glosary/view.php?id=26

[57] Instituto internacional para el fomento de la modernización y acreditación universitaria. Hacia un lexicón universitario. Asamblea Nacional de Rectores. Lima, 2000.

[58]Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria (CONEAU)

nestar, recursos financieros y grupos de interés, por estar dirigido a actividades puntuales sin integración.

Al respecto, se observan debilidades estructurales relacionadas con una falta de enfoque de procesos y su interrelación entre los mismos, lo que dificulta la implementación de una estrategia de operación, a la vez que genera falta de integridad como un sub sistema de gestión y afecta su evaluación integral. En este sentido, el Modelo de Calidad del CONEAU no solo asigna como función del docente los temas de extensión universitaria y de proyección social, sino también como función de los estudiantes, según los estándares de cumplimiento obligatorio para las universidades y compatible con la concepción moderna sobre esta función.

Una concepción moderna del concepto de Universidad en cuanto a valores sociales y humanos reforma la concepción tradicional de la relación de la Universidad con su contexto, orientándose a las formas de acceder, construir, producir, transmitir, distribuir y utilizar el conocimiento. "Las universidades tienen la responsabilidad de ejecutar la revolución del pensamiento, pues ésta es fundamental para acompañar el resto de transformaciones"[59]. Por ser humanista, la Universidad se orienta a la formación integral de personas como ciudadanos y profesionales, capaces de abordar con responsabilidad ética, social y ambiental, los múltiples retos implicados en el desarrollo endógeno y la integración de nuestros países, además de participar activa, crítica y constructivamente en la sociedad, a través de docentes y estudiantes. Esto se expresa en las actividades integradas de formación, investigación y extensión -tal como lo concibe el Modelo de Calidad del CONEAU, que se utilizará en adelante como referencias de contrastación- avanzando hacia la configuración de una relación más activa con sus contextos.

La calidad está vinculada a la pertinencia y a la responsabilidad social con el desarrollo sostenible de la sociedad. De allí la necesidad de un modelo académico[60].

A todo ello, en la actualidad se puede apreciar el arribo de una nueva tendencia de la Universidad en términos de una gestión integral socialmente responsable, coincidiendo con lo que sucede alrededor del

[59] IESALC-UNESCO. Declaración y Plan de Acción de la Conferencia Regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe, CRES 2008. Gobierno de España, Ministerio de Ciencia e Innovación. 2008.

[60]Lebrun Marcel. *e-learning* para enseñar y aprender, vincular pedagogía y tecnología. Universidad Católica del Norte. p. 28.Chile, 2005.

mundo con las demás formas de organización, tal como lo plantea la Federación Mundial de Organismos Nacionales de Normalización, organismos miembros de ISO (Organización Mundial de Normalización), orientada a preparar normas internacionales que, en relación con el tema del presente, se están volviendo cada vez más conscientes de la necesidad de un comportamiento socialmente responsable, y dedican esfuerzos importantes para unificar criterios, respecto de las variadas interpretaciones que existen de responsabilidad social.

Tal como se puede distinguir de lo anterior, la Ley Universitaria N° 23733 define a la extensión y proyección social en términos tradicionales desde el enfoque funcional organizacional, mientras que la IESALC-UNESCO, en sus reuniones preparatorias a la Conferencia Mundial de París 2009 y, más tarde en el comunicado de dicha Conferencia Mundial, avanza hacia una concepción sistémica que ha sido el enfoque que considera el Modelo de Calidad del CONEAU. De lo anteriormente expuesto, podemos concluir que la extensión universitaria y la proyección social -desde un enfoque sistémico de la organización universitaria- puede considerarse como responsabilidad social.

Antecedentes de la Responsabilidad Social

Los antecedentes de la **responsabilidad social** se remontan a fines del siglo XIX, centrada básicamente en las empresas; de allí la prioridad de la denominada **responsabilidad social empresarial,** o **responsabilidad social corporativa.**

Sin embargo, la visión de la **responsabilidad social** es aplicable a todas las organizaciones debido a que el mundo actual funciona alrededor de éstas y se reconoce que todas ellas tienen responsabilidad frente al desarrollo sostenible, aunque se trate de organizaciones del estado, de la sociedad civil o de las empresas, pues todas están sujetas a cambios como la sociedad misma.

Conceptualización de la Responsabilidad Social

La noción inicial de **responsabilidad social** como actividad filantrópica pasó a las prácticas laborales y a las prácticas justas de operación hace más de un siglo. Actualmente se precisan como temas fundamentales de responsabilidad social: la gobernanza de la organización, los derechos humanos, las prácticas laborales, la defensa del medio ambiente, las prácticas justas de operación, asuntos relacionados con los consumidores y la

participación activa y desarrollo de la comunidad. En este sentido, la definición operativa de responsabilidad social de acuerdo a la norma Internacional, ISO 26 000 es como sigue:

"Responsabilidad social se define como la responsabilidad de una organización ante los impactos o cambios positivos o negativos que genera en la sociedad, la economía o el medio ambiente, mediante un comportamiento ético, acorde con los principios de correcta o buena conducta que contribuya al desarrollo sostenible satisfaciendo las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades"[61].

Los temas pertinentes para una universidad podrían extenderse más allá de su ámbito propio y de sus funciones intrínsecas de acuerdo al carácter global de algunos asuntos que, de una u otra manera, les toca enfrentar, tales como: educativos, ambientales, de salud, calidad y pobreza, de acuerdo a la interdependencia económica, financiera y cultural del contexto en el que actúan. Dichas aéreas son las que corresponden a la responsabilidad social. "Es ésta una ulterior contribución que la Universidad puede dar al desarrollo de aquella auténtica antropología cristiana, que tiene su origen en la persona de Cristo, y que permite al dinamismo de la creación y de la redención influir sobre la realidad y sobre la justa solución de los problemas de la vida"[62].

Específicamente, se considera esencial en responsabilidad social la voluntad de las organizaciones de incorporar aspectos sociales y ambientales en la toma de sus decisiones, así como rendir cuenta por los impactos de las mismas y de las actividades que realizan en relación con la sociedad y el medio ambiente. Esta responsabilidad no debería confundirse con las decisiones relacionadas con el quehacer propio de la organización. "El espíritu cristiano de servicio a los demás en la promoción de la justicia social reviste particular importancia para cada Universidad Católica y debe ser compartido por los profesores y fomentado entre los estudiantes. La Iglesia se empeña firmemente en el crecimiento integral de todo hombre y

[61] INDECOPI. Norma Técnica Peruana. NTP-ISO 26000, 2010. Guía de Responsabilidad Social. Guidance on Social Responsability, (EQV. ISO 26 000: Guidance on social responsability). Lima, Perú, 2011p. 10.
[62] Ex Corde Ecclesiae, Op. cit., p. 12

de toda mujer. La Universidad Católica siente la responsabilidad de contribuir concretamente al progreso de la sociedad en la que opera: podrá buscar, por ejemplo, la manera de hacer más asequible la educación universitaria a todos los que puedan beneficiarse de ella, especialmente a los pobres o a los miembros de grupos minoritarios, que tradicionalmente se han visto privados de ella. Además, ella tiene la responsabilidad -dentro de los límites de sus posibilidades- de ayudar a promover el desarrollo de las naciones emergentes"[63].

"Se va difundiendo cada vez más la convicción según la cual la gestión de la empresa no puede tener en cuenta únicamente el interés de sus propietarios, sino también el de todos los otros sujetos que contribuyen a la vida de la empresa: trabajadores, clientes, proveedores...". El mercado internacional de los capitales, en efecto, ofrece hoy una gran libertad de acción, **de una responsabilidad social más amplia de la empresa.** En estas, "…se percata cada vez más de los profundos lazos de la empresa con el territorio o territorios en que desarrolla su actividad. Pablo VI invitaba a valorar seriamente el daño que la trasferencia de capitales al extranjero, por puro provecho personal, puede ocasionar a la propia nación. Juan Pablo II advertía que invertir tiene siempre un significado moral, además de económico"[64].

Responsabilidad Social como tendencia mundial en la Educación Superior

Los debates y resultados de la Conferencia Mundial de Educación Superior 2009[65] consideran que la educación superior "tiene la responsabilidad social de mejorar nuestra comprensión de cuestiones que presenten múltiples aristas, involucrando dimensiones sociales, económicas, científicas y culturales, y nuestra habilidad para responder a ellas". "Las instituciones de educación superior, a través de sus funciones de docencia, investigación y extensión, desarrolladas en contextos de autonomía institucional y libertad académica, deberían incrementar su mirada interdisciplinaria y promover el pensamiento crítico y la **ciudadanía**

[63] Ibidem (34), p.13

[64] Benedicto XVI, Encíclica Caritas in veritate, Op Cit. 40.

[65] UNESCO. Comunicado de la Conferencia Mundial de Educación Superior 2009. Las Nuevas Dinámicas de la Educación Superior y de la Investigación para el Cambio Social y el Desarrollo. UNESCO, París, 5-8 de julio de 2009. http://www.unc.edu.ar/institucional/noticias/2009/julio/documento-de-la-conferencia-mundial-de-educacion

activa, el cual contribuye al logro del **desarrollo sustentable** de la paz, del bienestar y del desarrollo, y de los derechos humanos, incluyendo la equidad de género".

El comunicado de la UNESCO, producto de la reunión de París, introduce el tema de la responsabilidad social como marco de la actividad universitaria orientada a que su producto no sólo sea el estudiante competente, sino la promoción de la ciudadanía activa en términos de responsabilidad social. De allí que consideramos que las universidades, como organizaciones, también podrían guiarse con los principios subyacentes de la responsabilidad social de las organizaciones, ISO 26000, cuyo perfil abordaremos en la que sigue:[66]

La norma ISO 26000 define la responsabilidad social como "la responsabilidad de una organización -productora de bienes o servicios- ante los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que sea: consistente con el desarrollo sostenible y el bienestar general de la sociedad; considere las expectativas de las partes interesadas; esté en cumplimiento con la legislación aplicable y sea consistente con las normas internacionales de comportamiento; y esté integrada a toda la organización". El objetivo central de la Universidad de formar estudiantes competentes y buenos ciudadanos incluirá la comprensión de la responsabilidad social para que, más tarde, en calidad de egresados y en el ejercicio laboral, estén sensibilizados para su implementación.

La responsabilidad social, al estar incluida en la cultura organizacional en la universidad, responde a un cambio actitudinal, favorecido por las actividades de extensión universitaria y proyección social instrumental para generar la ciudadanía eficaz que reclama el comunicado de la UNESCO, cumpliendo los estándares de calidad del CONEAU. A todo ello, la formación en educación superior debe generar el desarrollo de una sociedad civil más informada y métodos más efectivos y acelerados para compartir información. Ésta es una forma de entender los desafíos que la globalización ha traído por su naturaleza internacional, que tiene sus antecedentes en la Cumbre Mundial de las Naciones Unidas sobre Desarrollo Sostenible en Johannesburgo (2002), en el establecimiento de la Organización Internacional de Trabajo, en 1919; en la Declaración Universal de los Derechos Humanos después de la formación de las Naciones Unidas y luego de finalizada la Segunda Guerra Mundial; en la

66 Consejo de Gestión Técnica. ISO/ WD 26 000. Guía para la Responsabilidad Social.

Declaración de Río sobre Medioambiente y en varios acuerdos ambientales multilaterales o normas tales como ISO 14001.

Las organizaciones deberían integrar la responsabilidad social en sus actividades regulares para abordar los impactos sociales y ambientales de la organización. En la Universidad, a través de la sensibilización de los estudiantes, docentes y administrativos en los temas de responsabilidad social, se promoverá la comprensión de qué impactos son y cómo éstos se relacionan con el bienestar de la sociedad, preparándolos para la vida ciudadana, con la aspiración de la construcción de una democracia participativa. Como capital humano preparado en la Universidad, el egresado se familiariza con los temas más importantes y con las expectativas de la sociedad, en relación con estos temas. Esto pasa por el cambio de comportamiento de los agentes universitarios dentro de la institución educativa y en su rol ciudadano, según lo propuesto por la Conferencia Mundial de Educación Superior 2009.

La práctica de la responsabilidad social reconoce ciertos prin-cipios que deberían ser reconocidos y ejecutados, proponiendo, a partir de ellos, temas y subtemas que enfaticen en lo actitudinal. Entre ellos tenemos:

Gobernanza de la Organización: Hace referencia al mejoramiento del desempeño de la organización en temas como: Cumplimiento legal; rendición de cuentas, transparencia referida a la entrega de documentación, conducta ética; reconocimiento de las partes interesadas, etc.

Derechos Humanos: Comprende derechos civiles, políticos, sociales, económicos, culturales, derechos fundamentales en el trabajo, respeto a los derechos de las personas indígenas y de las minorías.

Prácticas Laborales: Comprenden las políticas y las prácticas relacionadas con los trabajadores dentro de la organización o por cuenta de aquella. Incluye temas de: empleo y relaciones de empleo, condiciones de trabajo y protección social, diálogo social; salud y seguridad en el trabajo, desarrollo de recursos humanos.

Medio Ambiente: Dentro de los temas de medio ambiente se tienen: Identificación y gestión de aspectos medio ambientales de las actividades, productos o servicios respecto de su efecto como contaminación del agua y el aire, generación y disposición de los desechos, y el uso y disposición de sustancias tóxicas y peligrosas.

Prácticas Operativas Justas: Comprende la aplicación práctica de los principios de la responsabilidad social en las relaciones entre organizaciones y sus partes interesadas, para mejorar el ambiente en que éstas se

desempeñan, comprendiendo: anticorrupción y soborno; involucramiento político responsable para estar informado y activamente comprometido; competencia justa para estimular la eficiencia, reducción de costos, desarrollo de productos nuevos o mejorados, favoreciendo el aumento de crecimiento económico y los niveles de vida; respeto por los derechos de propiedad, que incluye el interés en los derechos de la tierra, derechos de autor, patentes y derechos morales entre otros.

Tema de los consumidores: Entre los temas de consumidores se tienen los siguientes: Prácticas justas de operaciones, *marketing* e información, protección de la salud y seguridad del consumidor, mecanismos para la retirada de los productos, entrega y desarrollo de bienes y servicios, servicios y apoyo a los consumidores, protección de la privacidad y de los datos de los consumidores, educación y concienciación.

Desarrollo de la sociedad: Comprende temas de: contribución al desarrollo de la sociedad, contribución al desarrollo económico e involucramiento con la comunidad, basadas en las relaciones de respeto y confianza con las organizaciones de la población, etc.

Implementación de la Responsabilidad Social en el pénsum académico de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote

En la ULADECH Católica, desde 2003 se estructuran documentos normativos de carácter sistémico con el propósito de seguir el enfoque de sistemas, iniciando en 2005 un proceso de implementación de un sistema de calidad, y siguiendo el modelo de la ISO 9001-2000, que dio lugar a un proceso de reingeniería para estructurar procesos y adecuar el Estatuto y las normas internas al enfoque de sistemas. En el caso de la extensión universitaria y de la proyección social, se implementó la responsabilidad social acorde con las tendencias ya explicadas. Lo anterior facilitó la adecuación del sistema de gestión de la Universidad al Modelo de Calidad de CONEAU desde su publicación en 2008.

Para facilitar la implementación de la responsabilidad social a nivel sistémico, se decidió en 2006 crear el Departamento Académico de Responsabilidad Social (DARES), sobre la base del Dpto. de Ética y Valores -2007-, incorporando los temas de responsabilidad social como asignaturas de los planes de estudio de todas las carreras profesionales de la Universidad, modificando el enfoque circunscrito a la Ética que se venía trabajando desde 1997, coincidente con los primeros intentos de crear una base propia de la Responsabilidad Social Universitaria propuesta por

OEA[67]; sin embargo, después de un año de análisis -2006-, se decidió modelar el proceso orientado por la norma internacional ISO 26000. En tal sentido, los estándares de calidad para el factor extensión universitaria y proyección social se organizaron por procesos corporativos que aterrizaban en las unidades académicas de toda la Universidad, teniendo a la jefatura del DARES como responsable o "dueña" del proceso.

Recapitulando, la responsabilidad social en la Universidad se generó después de un proceso de casi 10 años, incorporándose luego a la estructura organizacional a través de procesos que tuvieron asiento en el currículo universitario, y manteniendo una razonable relación con el enfoque de cultura organizacional que desde 2006 se incorporara como un eje transversal a los procesos de responsabilidad social. Asimismo, el sistema de responsabilidad social tiene otro componente que es la ejecución de actividades de responsabilidad social en todas las asignaturas de los planes de estudio de las carreras profesionales de la Universidad, que reglamenta que, en el planeamiento de las asignaturas, a través de los sílabos y planes de aprendizaje, se incluya una actividad de responsabilidad social trasversal a todo el curso como modalidad de entrenamiento supervisado en responsabilidad social, con una ponderación del 10% de la nota promocional.

La implementación de las asignaturas sobre las bases establecidas en el Proyecto Educativo Institucional[68], responde al paradigma de que la Universidad forma "buenos profesionales, buenos ciudadanos y buenos cristianos", en concordancia con la inspiración salesiana de la ULADECH Católica, concretada en el trabajo conjunto con la Operación Matto Grosso del padre salesiano Hugo de Censi, con misiones en Italia, Brasil, Ecuador y Perú.

La estrategia didáctica de las asignaturas de responsabilidad social tiene en cuenta, tal como lo establece la ISO 26000, temas que se orientan al cambio actitudinal, por lo tanto, se refieren al saber ser, más que al saber y al saber hacer. Este cambio incidirá en el perfil de cultura organizacional en la Universidad para evidenciar en docentes, estudiantes y administrativos comportamientos de ciudadanía compatibles con el documento apostólico *Ex Corde Iglesia*, que orienta a las universidades católicas como la ULADECH Católica.[69]

---

[67] OEA. ¿Cómo enseñar Ética y Desarrollo en la Universidad?. Estrategia de Responsabilidad Social. OEA-BID. 2007.

[68] ULADECH Católica. Proyecto Educativo Institucional. 2008. www.uladech.edu.pe

[69] Santa Sede Ex Corde Iglesia. Ciudad de Vaticano. 1994

CUADRO Nº 1: TEMAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y ASIGNATURAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL POR CICLOS ACADÉMICOS

Ciclo Académico	Temas de Cultura Organizacional	Asignaturas de Responsabilidad Social
I-Ciclo	VISIÓN	Medio Ambiente
I-Ciclo		Derechos Humanos y Sociales
II-Ciclo	MISIÓN	Prácticas Operativas Justas
III-Ciclo		Asuntos de Consumidores
IV-Ciclo		Responsabilidad de las Organizaciones
V-Ciclo	POLÍTICA DE CALIDAD	Prácticas Laborales
VI-Ciclo	IDENTIDAD CATÓLICA	Desarrollo de las Sociedad I
VII-Ciclo		Desarrollo de las Sociedad II
VIII-Ciclo		Desarrollo de las Sociedad III

Elaboración propia

Bibliografía

COMITÉ EUROPEO DE NORMALIZACIÓN, ISO 2001(2008) Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. Bruselas. 2008.

COMISIÓN NACIONAL DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN UNIVERSITARIA, (2008) Guía para la Acreditación de Carreras Profesionales Universitarias. Lima-Perú.

IESALC-UNESCO (2008) Declaración y Plan de Acción de la Conferencia Regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Gobierno de España. Ministerio de Ciencia e Innovación.

LEBRUN MARCEL (2005) *E-leaning* para enseñar y aprender, vincular pedagogía y tecnología. Chile. Universidad Católica del Norte.

INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y FOMENTO DE LA MODERNIZACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES PERUANAS (IFOMACU) (2000) Hacia un lexicón universitario. Lima-Perú. Imprenta Unión.

UNESCO (2009) "Comunicado de la Conferencia Mundial de Educación Superior. Las Nuevas Dinámicas de la Educación Superior y de la Investigación para el Cambio Social y el Desarrollo". París.
http://www.unc.edu.ar/institucional/noticias/2009/julio/documento-de-la-conferencia-mundial-de-educacion
ULADECH CATÓLICA (2008) "Proyecto Educativo Institucional" 2008. www.uladech.edu.pe
Ley Universitaria N°23733 (1984). Lima - Perú.
www.uladech.edu.pe
ORGANIZACIÓN DE ESTADOS AMERICANOS (2007) ¿Cómo enseñar Ética y Desarrollo en la Universidad? Estrategia de Responsabilidad Social. OEA-BID.

LA RESONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA APLICADA AL CURRÍCULO UNIVERSITARIO. EL CASO DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL URUGUAY.

Oscar Licandro[70], Marianela Fernandez[71]
Mariana Marturet [72]
Uruguay

Introducción

La creciente relevancia que ha alcanzado el concepto de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) ha llevado también a preguntarse por la responsabilidad de los otros tipos de organizaciones que operan en la sociedad, como es el caso de las ONG, los sindicatos o las universidades. Mientras que en las ONG se observa un tímido abordaje del tema y los sindicatos no parecen incluirlo en su agenda, hace aproximadamente una década que en el mundo universitario se viene desarrollando un proceso de reflexión sobre el tema, tanto a nivel de cada institución como de los espacios donde muchas de las universidades intercambian conocimientos y experiencias. Es así que en los últimos años se han creado redes nacionales, como el caso de la Red Construye País en Chile (año 2001) o redes internacionales, como la Red Iberoamericana de Universidades por la Responsabilidad Social Empresarial fundada en 2007. En 2008, la Red Universitaria Ética y Desarrollo Social, patrocinada por el BID, convocó a las universidades de Latinoamérica a participar en un concurso regional destinado a obtener el apoyo del banco para la implantación de iniciativas de RSU, lo que contribuyó al avance y fortalecimiento de la RSU en la región.

También, puede citarse el caso de las universidades jesuitas agrupadas en la red AUSJAL, cuyos directivos hace varios años que percibieron la importancia de la RSU. Tal como lo señala uno de sus principales líderes, el padre Luis Ugalde S.J. (AUSJAL, 2009), para AUSJAL, la

[70] Master of International Management. Coordinador Programa de Investigación sobre RSE – Universidad Católica del Uruguay, olicandr@ucu.edu.uy.
[71] Master en Comunicación, Cambio Social y Desarrollo (Univ. Complutense de Madrid) Asistente de la Dirección de Extensión y Servicio a la Comunidad, Universidad Católica del Uruguay, marianela.fernandez@ucu.edu.uy
[72] Socióloga. Directora del Sector de Extensión y Servicio a la Comunidad -Universidad Católica del Uruguay, mmarture@ucu.edu.uy

RSU "no es una moda reciente ni pasajera". Por el contrario, la "universidad responsable socialmente va formando el pensamiento, los afectos, la espiritualidad y la voluntad de acción hacia un mundo en el que prevalezca la dignidad y las oportunidades para todos, que no es lo que hoy tenemos en América Latina, ni en el mundo globalizado" (AUSJAL, 2009).

El concepto de RSU y su impacto sobre las funciones esenciales de la universidad

Al igual que ocurre con la RSE, abundan las definiciones sobre la RSU. No obstante ello, existe cierto grado de consenso en cuanto al alcance del concepto. Por un lado, se la tiende a definir como "la capacidad que tiene la universidad como institución de difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores, por medio de cuatro procesos claves: gestión, docencia, investigación y extensión"[73]. Y, por otro, se tiende a entender que el concepto "implica que los centros de educación superior se comprometen no sólo a formar buenos profesionales, sino también personas sensibles a los problemas de los demás, comprometidas con el desarrollo de su país y la inclusión social de los más vulnerables, personas entusiastas y creativas en la articulación de su profesión con la promoción del desarrollo participativo de su comunidad"[74].

Para AUSJAL, "no se trata de incorporar mecánicamente en las universidades el concepto de Responsabilidad Social desarrollado en el ámbito empresarial o de sumarse a una corriente de moda, sino de reinterpretar este concepto desde la especificidad de la labor universitaria e integrarlo a la rica tradición de las universidades de inspiración ignaciana" (AUSJAL, 2009). En base a ese criterio, y en sintonía con la propuesta de la Red Construye País, AUSJAL optó por definir la RSU como "la habilidad y efectividad de la universidad para responder a las necesidades de transformación de la sociedad donde está inmersa, mediante el ejercicio de sus funciones sustantivas: docencia, investigación, extensión y gestión interna. Estas funciones deben estar animadas por la búsqueda de la promoción de la justicia, la solidaridad y la equidad social, mediante la construcción de respuestas exitosas para atender los retos que implica promover el desarrollo humano sustentable" (AUSJAL, 2009).

---

[73] http://www.construyepais.cl/

[74] Universidad de las Américas. Puebla. Primera Convocatoria del Programa de Apoyo a Iniciativas de Responsabilidad Social Universitaria. Extraído de www.terranova.udea.edu.co /.../documentos/RED-Seleccionados.pdf

De esta forma, la RSU replantea el rol de la universidad en la sociedad del siglo XXI, exigiéndole un mayor compromiso con la realidad particular de cada sociedad específica. Un compromiso de naturaleza ética, mediante el cual las tradicionales funciones de producir y trasmitir conocimiento sean repensadas desde la perspectiva de sus impactos sobre la sociedad, al tiempo que la extensión universitaria y la proyección social de la universidad dejen de ser actividades complementarias, para integrarse al "core business" universitario. En esta línea de pensamiento se ubica la siguiente afirmación del Profesor Francois Vallaeys, una de las personalidades académicas que más ha aportado a la reflexión sobre la RSU en América Latina. Según este autor, la RSU "exige, desde una visión holística, articular las diversas partes de la institución en un proyecto de promoción social de principios éticos y de desarrollo social y equitativo y sostenible, para la producción y trasmisión de saberes responsables y la formación de profesionales ciudadanos, igualmente responsables" (Vallaeys, s/f). En consecuencia, bajo este nuevo paradigma, la universidad asume un nuevo y más profundo compromiso con la sociedad. O, como dice Vallaeys, la institución universitaria establece un nuevo "contrato social" con la sociedad en la que está inserta, mediante el cual se compromete a: 1) garantizar la responsabilidad social de la ciencia; 2) promover la formación de una ciudadanía democrática y 3) educar al estudiante como agente de desarrollo (Vallaeys, s/f). Dicho de otra forma, la RSU desafía a las universidades a comprometerse seriamente en la construcción de sociedades profundamente democráticas, innovadoras, prósperas e incluyentes.

En particular, la adopción de la RSU implica redefinir conceptual y metodológicamente las actividades educativas, con el objetivo de formar profesionales socialmente responsables. A nadie escapa que el modelo universitario hegemónico, con independencia del tipo de institución (estatal, privada católica, privada luterana, privada propiedad de un grupo empresario, etc.) está orientado, en los hechos, a la formación de profesionales para una cultura competitiva, individualista, insolidaria y no sustentable. Porque, como dice el Padre Fernando Montes S.J., rector de la Universidad Alberto Hurtado de Chile, "estamos metidos en una sociedad con un tipo de cultura que nos marca el alma y marca también a nuestras universidades y a nuestro trabajo. Tenemos declaraciones altisonantes que no corresponden al producto que hacemos" (Jiménez, 2003).

Romper con ese modelo implica, para el P. Montes, modificar las prácticas universitarias a efectos de focalizarlas en la formación de "profesionales, hombres y mujeres, que combinan la excelencia académica, porque somos ante todo una casa académica, con una firme visión ética de servicio a los demás, capacitados para seguir formándose" (Jiménez, 2003). O, como señala el P. Ugalde: "ciertamente una buena universidad y sus profesionales altamente cualificados ya son un servicio significativo a la sociedad, pero, cuando las sociedades no funcionan adecuadamente, hay que preguntarse expresamente qué mentalidad y capacidad adquieren en la Universidad para asumir la realidad nacional y desempeñar su profesión para producir soluciones en sociedades profundamente enfermas" (Ugalde, 2007).

El desafío radica entonces en construir una nueva cultura universitaria, que redefina los contenidos curriculares y las metodologías educativas, para ponerlas al servicio de la formación de profesionales socialmente responsables. En ese sentido, la profesora Gracia Navarro de la Universidad de Concepción, señala que "se hace indispensable revisar el currículo y evaluar si es necesario realizar adecuaciones que permitan introducir transversalmente el tema" (Navarro, 2003). Más aún, resulta indispensable desarrollar nuevas estrategias educativas (o adaptar algunas de las que ya existen) para la formación en responsabilidad social. El estudio de casos y el intercambio de experiencias, realizado con espíritu abierto y constructivo, es una tarea ineludible para las universidades, si es que quieren sinceramente actuar con responsabilidad social.

En el caso de la UCU, la RSU se entiende "como el conjunto de procesos a través de los cuales la Comunidad Educativa: se deja afectar por los principales problemas del país y la región; b) comprende esa problemática de manera académica e interdisciplinar e integra dicha comprensión en la construcción del conocimiento universitario y en el ejercicio de la vida profesional de sus egresados y c) contribuye a transformar, en fidelidad a lo que ella es por esencia, las estructuras sociales, políticas, económicas y culturales del país en la línea de la promoción de la justicia." (Universidad Católica del Uruguay, 2003)

En el marco de esta definición (que se encuentra alineada con la que propone AUSJAL) el concepto de RSU adoptado por la UCUcomprende tres dimensiones centrales.

En primer lugar, *la formación de los estudiantes para la responsabilidad social,* que integra la experiencia de vida del estudiante en la Universidad,

los contenidos y enfoques del curriculum, así como también su inserción en prácticas y pasantías. Comprende además a la propia organización, la cual a través de su modo de operar genera impactos en la vida de cada uno de los miembros de la comunidad universitaria, dejando huellas en las personas que forman parte de ella. La UCU entiende que un profesional socialmente responsable se caracteriza por ser: 1) consciente (capaz de percibir el contexto social y sus inequidades); 2) compasivo (con la empatía que se requiere para conmoverse ante las injusticias y para ser solidario); 3) comprometido (que se implica y actúa para trasformar la realidad) y 4) competente (con las habilidades y capacidades necesarias para llevar adelante esa transformación). A este enfoque, la UCU lo ha denominado "profesionales 4C".

En segundo lugar, la responsabilidad social de una universidad se refleja en el papel que juega *como ámbito de generación de conocimientos, de reflexión y de debate en temas claves* para la sociedad nacional, regional e internacional. Desde este lugar, la comunidad educativa se deja afectar por los principales problemas del país y la región, contribuyendo a comprender esa problemática de manera académica e interdisciplinar. Se busca integrar dicha comprensión en la construcción del conocimiento universitario y en el ejercicio de la vida profesional de sus egresados.

Y, en tercer lugar, debe existir por parte de la Universidad un *modo de proceder coherente con estos principios, a través del cumplimiento de ciertas normas y valores socialmente compartidos.*

Metodología

Para la elaboración de este documento se recurrió a fuentes de información secundaria y a una entrevista semi-estructurada al Director del Programa. En cuanto a la información secundaria, se consultó: 1) el documento que contiene el proyecto de creación del programa; 2) informes anuales elaborados por el equipo docente que lo diseñó y dirige; 3) respuestas de los estudiantes a una guía con preguntas abiertas que completan al finalizar cada año lectivo y 4) información estadística generada por la Vicerrectoría del Medio Universitario.

La reformulación de la extensión universitaria

Dentro de los impactos sociales que genera la Universidad en sus acciones hacia la comunidad, la Extensión Universitaria se integra como una importante estrategia. En una UCU la extensión es especialmen-

te relevante para el cumplimiento de su Misión, la cual propone "contribuir a formar hombres y mujeres que en el ejercicio de su profesión y en su vida personal sean competentes, conscientes, comprometidos y compasivos"; es decir, lo que antes se denominó "profesionales 4C".

En el marco hasta ahora expuesto, la Extensión Universitaria en la UCU es entendida como "el conjunto de actividades que apuntan a poner al servicio de la sociedad los conocimientos generados o difundidos en el ámbito universitario, identificando problemas y demandas en su entorno, estableciendo puentes e implementando acciones que den respuesta a estas problemáticas, aportando al desarrollo nacional y al logro de una sociedad más justa". (UCU, 2011)

Desde esta perspectiva, las actividades de extensión buscan combinar objetivos relacionados con el aprendizaje y la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos y objetivos de servicio a la comunidad.

Las iniciativas de Extensión Universitaria dentro de la UCU pueden ser divididas en proyectos extracurriculares voluntarios y proyectos curriculares. Los primeros son aquellos en los cuales los estudiantes desarrollan una práctica profesional de carácter extracurricular, brindando un servicio a instituciones que contribuyen a la mejora de la situación social. Las prácticas voluntarias se desarrollan, por lo general, en tiempos más acotados, las pautas de desempeño están definidas pero son más abiertas y la supervisión está más ligada a las demandas de los propios estudiantes. En cambio, los proyectos curriculares son actividades articuladas o iniciativas continuas en las cuales la práctica está dentro de un espacio curricular. Esto implica que la misma se realiza en el marco de una asignatura y por tanto, cuenta con uno o varios docentes referentes y su resultado está integrado a la currícula. Según su relación con el diseño curricular, pueden: a) formar parte de prácticas obligatorias que los estudiantes deben realizar en alguna fase de su formación profesional o b) ser prácticas opcionales que el estudiante realiza en forma optativa para cumplir con las exigencias curriculares.

Mientras que el primer tipo de proyectos adopta características del enfoque tradicional de la extensión, como una actividad diferente y complementaria de la formación curricular, el segundo tipo integra ambas formas del hacer universitario. Tal como podrá observarse más adelante, y en concordancia con el enfoque de RSU, la UCU se propone fortalecer los proyectos curriculares, ya que son éstos los que mejor contribuyen a la formación de "profesionales 4C". En 2010 (aunque con

distinta cantidad) las siete facultades de la UCU tenían proyectos curriculares: Ciencias Empresariales, Ciencias Humanas, Derecho, Enfermería y Tecnologías de la Salud, Odontología y Sicología.

Tabla 1: Información sobre programas y/o proyectos de extensión y servicio a la comunidad

	CURRICULARES					NO CURRICULARES				
	2007	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**
No. de Proyectos	20	46	43	64	55	47	61	55	53	53
No. De estudiantes	411	762	814	869	805	134	270	206	304	211
No. De docentes	54	109	123	108	147	22	38	59	53	35
No. de instituciones	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	
Población alcanzada	s/d	s/d	2885	4058	5074	s/d	s/d	1757	1545	1678

Elaboración propia en base a datos aportados por la Vicerrectoría del Medio Universitario de la Universidad Católica del Uruguay.

En concordancia con la definición de Extensión Universitaria, todos los programas y/o proyectos de extensión social o proyección social desarrollados por la UCU están asociados con población vulnerable o desfavorecida. En la tabla Nº 1 se sintetizan los principales datos de los programas y/o proyectos de extensión y servicio a la comunidad llevados adelante por la UCU en los últimos años. Como puede allí observarse, el 55% de los proyectos llevados adelante en el 2010 correspondieron a prácticas curriculares.

El Programa de Salud Bucal de la Facultad de Odontología

La carrera en Odontología es una de las más jóvenes ofertas educativas en el nivel de grado que ofrece la UCU. Es una licenciatura de cinco años, que comenzó a dictarse en el año 2000 y que actualmente cuenta con 66 alumnos. De esto, fácilmente se desprende que los estudiantes de odontología son sujetos de un proceso de enseñanza-aprendizaje caracterizado por una fuerte interacción personalizada con los docentes y entre los propios alumnos. En la definición del perfil del egresado puede observarse su énfasis en la formación de profesionales enfocados y comprometidos con: 1) la prevención y la educación en

materia de salud bucal; 2) el trabajo a nivel comunitario, es decir, con los segmentos de la población que no tienen las posibilidades económicas de acceder a la atención individual y privada y 3) el comportamiento ético.

En 2005 un equipo de docentes presentaron la propuesta de un programa de Salud Bucal para escolares, aplicado por estudiantes al que llamaron "Programa Extramuros" (Casamayou et al, 2006). La propuesta fue aceptada por las autoridades de la facultad y en 2007 se incorporó al plan de estudios, bajo la forma de asignatura curricular en los tres últimos años de la carrera.

Desde un principio, fue concebido como un "Programa Preventivo-Asistencial inserto en el Plan Curricular… con un fuerte componente Educativo-Preventivo, basado en el enfoque de riesgo para la toma de decisiones, atendiendo con demanda programada, con capacidad resolutiva hasta el Alta Básica Modificada" (Casamayou et al, 2006). Es decir, se trata de un programa de atención integral que, además de los objetivos propiamente formativos para los estudiantes de la UCU, se propone tener impactos fuertes y evidentes en la población-objetivo. Es un programa que combina educación y extensión universitaria.

El programa consiste en la participación de los estudiantes de tercero, cuarto y quinto año, en la atención odontológica integral (educación, prevención y tratamiento) de los alumnos del Colegio San José, una escuela católica ubicada en uno de los barrios más pobres de Montevideo. Bajo la orientación y supervisión de un equipo docente, los estudiantes realizan distintas tareas. A medida que los estudiantes avanzan en la carrera, su participación pasa de tareas educativo-preventivas, a la aplicación de una técnica específica y finaliza con la aplicación del conjunto de técnicas usadas para la realización de distintos tipos de tratamientos..

Durante esos tres años los estudiantes mantienen un permanente contacto con los niños y sus familias, lo que les sirve para comprender la dura realidad social en que viven estas personas y las afecciones y problemas de salud bucal derivados de esa realidad. Esta interacción y los altos impactos positivos del programa, les ayudan a tomar conciencia de la importancia que tienen la educación y la prevención en este segmento de la población.

El programa se plantea objetivos relativos a los estudiantes de la carrera y a la población-objetivo. En cuanto a los estudiantes se persigue un objetivo general, que se operacionaliza mediante cuatro objetivos

específicos. Ese objetivo general consiste en "contribuir a la formación de un *nuevo* recurso humano en Odontología, con *visión científica integral* de la Salud Bucal con énfasis en lo Educativo-Preventivo, capacitándolo para *comprender la situ*ación, *comunicarse con la comunidad* y *lograr la resolución* de los problemas sanitarios que la afecten" (Casamayou et al, 2010).[75] En esta definición destacan aspectos directamente relacionados con la formación de profesionales 4C: 1) compasivos (*comprender la situación*); 2) conscientes (*visión científica integral*); 3) comprometidos (*comunicarse con la comunidad y lograr la resolución*) y 4) competentes (para aportar la *solución* se establece, en los cuatro objetivos específicos, cuáles son las principales competencias técnico-científicas). Por otra parte, la formulación del objetivo establece claramente que se trata de un "nuevo" profesional; es decir, un profesional que todavía no está siendo formado, ya que en Uruguay continúa predominando un enfoque tradicional de la formación profesional en el ámbito de la salud.

Para los escolares, el objetivo general es la mejora del "componente de Salud Bucal…mediante la aplicación de un modelo de atención alternativo". Este objetivo general, se materializa en tres objetivos específicos: 1) crear en los escolares "inquietudes e intereses vinculados con la Salud Bucal"; 2) controlar las infecciones prevalentes y 3) mantener, luego, la mejora alcanzada en su estado (Casamayou et al, 2010).

La matrícula del Colegio San José fue en 2010 de 174 niños (entre educación inicial y primaria). El 85% de ellos participó en la totalidad del programa, el 9% solo fueron autorizados por sus padres para asistir a las actividades educativo-preventivas y el 6% restante, correspondió a niños que no recibieron la autorización de sus padres, no concurrieron a las consultas o dejaron de asistir al colegio. En 2009, el 75% había participado en la totalidad del programa.

Impactos

Una vez elaborada la Historia Clínica de los participantes, se concluyó que el 57% eran niños de alto riesgo[76], ya sea por tener piezas

[75] Las palabras en itálica fueron señaladas por los autores de esta ponencia

[76] Existe alto riesgo cuando un paciente presenta al menos uno de los siguientes cuatro factores: 1) una o más caries en dientes permanentes o tiene dos o más caries en dientes temporarios; 2) lesiones blancas activas (caries antes de que se forme la cavidad); 3) placa bacteriana con un Índice de Higiene Oral Simplificada mayor a 1; 4) piezas dentales en erupción.

en erupción (24%), por tener caries en temporarios (18%), por la existencia de placa bacteriana (índice de higiene oral simplificada > 1) (10%) o por tener caries en dientes permanentes (6%). Al finalizar el año, el 90% había recibido el alta: 82% tuvieron alta integral, el 8% alta básica y solamente el 10% quedó con tratamientos pendientes. Si se considera el período 2007-2010 se observan dos impactos importantes: 1) se disminuyó el porcentaje de niños con caries permanentes diagnosticadas al comienzo del curso (pasaron del 33% en 2007 al 6% en 2010) y 2) se viene registrando un incremento sistemático importante en el porcentaje de escolares que reciben el Alta Integral al finalizar el año, al tiempo que disminuyen los niños que quedan con tratamientos pendientes.

A lo largo del ciclo, cada estudiante tiene la oportunidad, entre otras cosas, de: participar en actividades educativas individuales y colectivas, actividades preventivo-terapéuticas, reconstrucciones de dientes temporarios mediante una técnica innovadora (TRA) y tratamientos mediante el uso de equipos convencionales y con agenda programada.

Además, durante el año, los estudiantes interactúan fuertemente con el colegio, los niños y sus familias. Se procura que esta relación trascienda la mera vinculación profesional. Para lograrlo, los futuros odontólogos elaboran juegos con fines educativos y los aplican con los escolares. También, diseñan y entregan a fin de año un regalo con un mensaje educativo a cada escolar. Los niños retribuyen el regalo con dibujos y mensajes de agradecimiento (ver figura). Todo esto contribuye a la formación de la sensibilidad necesaria para poder convertirse en un profesional socialmente responsable.

La participación en el programa sirvió a los estudiantes para: 1) aplicar los conocimientos teóricos adquiridos sobre tratamientos convencionales y sobre técnicas alternativas; 2) tomar conciencia de su rol como agentes educativos en materia de salud bucal; 3) comprender los factores socio-culturales que afectan la salud de los grupos sociales más vulnerables; 4) desarrollar habilidades de comunicación; 5) aprender a trabajar en equipo y en forma coordinada y 6) desarrollar la creatividad. De todos esos impactos, importa destacar los que se relacionan con la formación de estudiantes conscientes y compasivos. Algunas respuestas a la ficha de evaluación que los estudiantes completan al finalizar el año ilustran este impacto

"Muy satisfecha. Me aportó mucho… fue una experiencia nueva. Me sentí muy a gusto aportando apoyo a los niños que más lo necesitan y brindándoles información para su futuro".

"Estoy muy satisfecha y creo que me ayuda a ver otra realidad y que con esa realidad también se puede hacer buena odontología".

"…me aporta realidad, ya que me hace trabajar en un medio distinto a la facultad, ya que el equipo y los medios son distintos"[77].

Además de actividades de formación extensión, el programa incluyó investigaciones, entre las que destacan: 1) Un estudio sobre comparación de sellantes de fisura a base de resina compuesta y de ionómero de vidrio de alta densidad. Los resultados del estudio demostraron la eficacia de este tipo de sellantes, que tienen la característica de ser menos costosos que los tradicionales y no se necesita consultorio para su aplicación (puede hacerse en un banco de escuela), lo que lo convierte en una solución que facilita el acceso de los sectores de menos ingresos al tratamiento. 2) Un estudio sobre la aplicación de clorhexidina en primeros molares permanentes recién erupcionados. 3) Se evaluó la aplicación de la Técnica Restaurativa Atraumática (TRA). La evaluación de la aplicación de esta técnica arrojó como resultado una tasa de éxito del 80%, que se ubica dentro de los resultados presentes en la literatura académica internacional.

De modo que este programa presenta la originalidad de combinar las tres actividades clásicas de toda universidad, con la peculiaridad de que todas ellas se encuentran estrechamente entrelazadas. El programa no está constituido por la adición de educación, investigación y extensión. Por el contrario, las tres forman parte de un todo interrelacionado y sistémico. La educación se realiza "en" el marco de la extensión y ésta solamente es posible porque los estudiantes atienden a los niños al cursar una asignatura práctica curricular. La investigación, por su parte, es el resultado de la actividad formativa de los estudiantes, al tiempo que retroalimenta el proceso educativo al verificar la eficacia de las técnicas enseñadas y aplicadas. Y, como plus, la interacción sistémica de educación, extensión e investigación contribuye al objetivo de formar profesionales 4C.

[77] Fichas completadas al finalizar 2008

Conclusiones

Primera. La UCU se encuentra en proceso de incorporación de la RSU. Para ello se ha integrado a la Red RSU de AUSJAL, donde se ha elaborado un marco conceptual sobre la RSU. Hacia el interior, la UCU ha redefinido el enfoque de la extensión universitaria, integrándola a la formación profesional. Para lo cual implementa proyectos curriculares, en los que los estudiantes participan en acciones de impacto social, en el marco de asignaturas curriculares orientadas por docentes y articuladas dentro del plan de estudios. De acuerdo a la estrategia planteada, la UCU se propone universalizar este tipo de proyectos en todas sus carreras, asignándoles en cada una de ellas una carga horaria importante. Existe un compromiso serio de sus autoridades para continuar avanzando hacia esa meta.

Segunda El Programa de Salud Bucal de la Facultad de Odontología es una experiencia que demuestra la viabilidad de articular educación, extensión e investigación, constituyéndose en un espacio en el que estas tres actividades generan importantes sinergias entre sí, al tiempo que facilita su alineamiento con el enfoque de RSU asumido por la institución.

Tercera. Este programa ilustra sobre algunas prácticas eficaces, que pueden servir a otras instituciones para el diseño y ejecución de programas similares. Entre estas "buenas prácticas" importa destacar:

a) El diseño del programa, que prevé un involucramiento gradual de los estudiantes a medida que avanzan en la carrera, promueve y facilita su participación activa, convirtiéndolos en los principales agentes en el trabajo directo con los niños y sus familias. Los docentes orientan y acompañan, pero el trabajo lo hacen los estudiantes. Esta participación activa permite a los estudiantes emponderarse del programa y, como resultado de ello, se crean buenas condiciones para la formación de "profesionales 4C".
b) El enfoque de aprendizaje-servicio es un factor clave para el aprendizaje de competencias sociales. Claramente, el programa muestra cómo este enfoque ha permitido a la UCU aprender de la comunidad. En efecto, no sólo las familias han incrementado su capital cultural, al conocer y tener mayor conciencia sobre el cuidado de la salud bucal. También, la universidad aprendió de esta población: 1) los estudiantes accedieron a una realidad que no conocían y descubrieron que con esa población también se

puede hacer buena odontología y 2) el equipo docente investigó sobre nuevas técnicas y adquirió un mayor conocimiento sobre el comportamiento en materia de salud bucal que caracteriza a los sectores socialmente vulnerables.

c) El caso ilustra sobre cómo este tipo de programas contribuye a la innovación curricular, a partir de los aprendizajes obtenidos en la práctica.

Bibliografía

AUSJAL (2009) Políticas y Sistema de autoevaluación y gestión de la Responsabilidad Social Universitaria en AUSJAL, Red de RSU AUSJAL. Editorial Alejandría. Córdoba. Argentina.

CASAMAYOU, R., LARCEBEAU, M. NÚÑEZ, G. (2006) Programa de Salud Bucal para escolares realizado por estudiantes de Odontología. Extraído de www.ucu.edu.uy/ LinkClick.aspx? fileticket...tabid=1069 el 6 de Marzo de 2011.

JIMÉNEZ, M (2003) "La Responsabilidad Social como componente del currículo transversal. Conversación de Mónica Jiménez, líder del Proyecto `Universidad: Construye País´ con el Padre Fernando Montes S.J., Rector de la Universidad Alberto Hurtado" En Universidad Construye País. Educando para la Responsabilidad Social. La Universidad en su función docente. Chile.

NAVARRO, G. (2003) "¿Qué entendemos por educación para la responsabilidad social? En Universidad Construye País. Educando para la Responsabilidad Social. La Universidad en su función docente. Chile.

UGALDE, L. (2007) Responsabilidad Social Universitaria. Seminario Internacional de AUSJAL Caracas junio de 2007. Extraído de http://ebookbrowse.com/ugalde-l-la-responsabilidad-social-universitaria-doc-d40652540. el 7 de Marzo de 2011.

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL URUGUAY (2003). "Lineamientos para desarrollar la responsabilidad social de la Universidad". Documento interno aprobado por el Consejo Directivo Universitario en marzo del 2003.

VALLAEYS, F. (s/f). ¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria? Extraído de www.ausjal.org/files/rsu.doc, consultado el 7 de Marzo de 2011.

A LICITAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE FOMENTO À PRÁTICA DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Ana Luiza Silva[78]
Stella Regina Reis da Costa[79]
Brasil

Introdução

Hoje em dia, observa-se uma grande preocupação, tanto em âmbito interno quanto no âmbito internacional, com as questões ambientais diante dos dados alarmantes que pesquisadores da área divulgam a cada ano. Tanto que foram importantes marcos na consolidação de uma consciência ambiental a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, realizada em Estocolmo, em 1972; a elaboração do Relatório de Brundtland pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, em 1987, e, posteriormente, a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente ocorrida no Rio de Janeiro em 1992 – ECO/92.

Desde então, diversas normas tanto no nível internacional, quanto no nível nacional foram elaboradas visando a proteção ao meio ambiente, como o Protocolo de Quioto; a Declaração de Johannesburg; Agenda 21, e, no Brasil, o Decreto n.º 2.783/98 , além da A3P – Agenda Ambiental na Administração Pública entre outras leis estaduais e municipais.

De acordo com o Relatório Planeta Vivo 2006, lançado pela WWF –, o homem estaria consumindo, anualmente, 25% de recursos naturais a mais do que a Terra seria capaz de repor. Caso a situação insustentável não se reverta, seria necessário mais dois planetas Terra, em 2050, para suprir a necessidade da humanidade. Dever-se-á, portanto, colocar em prática o chamado "desenvolvimento sustentável" para que não se torne o mundo inabitável para os futuros habitantes.

Atualmente, uma das principais práticas de desenvolvimento sustentável se dá por meio das chamadas "Licitações Sustentáveis" ou "Compras Públicas Sustentáveis" ou ainda outra denominação para esta

[78] Mestre em Sistemas de Gestão, LATEC/UFF, Rio de Janeiro, Brasil, e-mail: analuizasilva@gmail.com
[79] Doutora em Engenharia Química (UFRJ) e Professora do Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão (LATEC/UFF), Rio de Janeiro, Brasil, e-mail: stellare@ig.com.br

prática são as chamadas "compras verdes". Tal prática ainda vem crescendo no Brasil, mas as grandes conquistas se deram no continente europeu, tanto que serviu de grande incentivo para a implantação das Compras Públicas Sustentáveis no Brasil.

Objetivos

Este artigo tem como objetivo verificar se uma empresa pública efetua ou não Compras Públicas Sustentáveis (CPS). Para alcançar este objetivo, foi realizado um estudo de caso em uma empresa pública nos setores chaves para aplicação de CPS, para identificar se os funcionários da empresa detêm conhecimento sobre o tema estudado; se a empresa busca melhorar os custos benefícios das licitações sustentáveis; se a empresa realiza investimento em treinamento para licitações sustentáveis; se a empresa realiza ou não CPS e a viabilidade/possibilidade de prática de CPS na empresa, considerando os aspectos teóricos abordados no estudo.

Revisão bibliográfica

As CPS são as compras realizadas pela Administração Pública através do procedimento licitatório, onde esses utilizam critérios sustentáveis para a confecção do edital, visando adquirir produtos ecoeficientes. Com isso, o poder público incentiva a produção de bens, serviços e obras sustentáveis, tornando as compras públicas um instrumento de fomento de novos mercados, gerando emprego, renda, e fortalecendo a economia interna.

Segundo Carvalho (2009), as licitações sustentáveis constituem uma grande oportunidade para a Administração Pública exercer o seu poder de compra de forma consciente, vez que ela é grande compradora, sendo capaz de induzir práticas no mercado, incentivar a inovação e, consequentemente, efetuar a competitividade no setor privado.

De acordo com Brammer; Walker (2011), há quatro questões que influenciam na prática de contratações sustentáveis. Uma delas diz respeito aos incentivos organizacionais, ou seja, em parte as contratações sustentáveis dependem da cultura organizacional e do grau em que a empresa está disposta a mudar em prol da sustentabilidade. Quando os autores mencionam os "incentivos organizacionais", ressaltam que tais incentivos seriam da alta administração da organização para poder efetuar licitações sustentáveis. Outra questão seria toda a perspectiva de custo-benefício envolvida, pois muitos veem os métodos sustentáveis como mais caros. Outra influ-

ência seria a disponibilidade de bens produzidos de forma sustentável. Papel reciclado é mais substituível do que um equipamento médico. Outra influência seria a necessidade de familiaridade das organizações com os conceitos de CPS, habilidades, competências e ferramentas necessárias para a implementação da mesma em sua empresa.

Segundo Biderman et al. (2006), para que haja uma implantação eficiente de CPS, é preciso que a equipe que integra o plano de ação seja capaz de compreendê-lo e colocá-lo em prática, sendo essencial o treinamento para sua implementação. Ainda segundo os autores, o conceito de "licitações sustentáveis" pressupõe que sejam levadas em conta algumas medidas a fim de melhorar a relação custo-benefício e garantir que os preços de compra não aumentem vertiginosamente, sendo tais medidas: análise do ciclo de vida do produto; minimizar a necessidade de compra; agilizar a licitação; manter os preços de compras competitivos.

De acordo com Biderman et al. (2006), os custos durante o ciclo de vida do produto devem ser avaliados para verificar qual, realmente, é a alternativa mais barata na hora da aquisição. Afirmam os autores que os compradores necessitam rever a real necessidade do produto e identificar oportunidades potenciais para aumentar a eficiência do uso dele como, minimizando, assim, a necessidade de compra como, por exemplo, em vez de usar papel para fazer memorandos, usar o correio eletrônico; reduzir os materiais exigidos em uma tarefa; comprar produtos e equipamentos duráveis, reparáveis e que possam ser aperfeiçoados, entre outros.

Outros meios de se melhorar o custo-benefício das licitações pode ser feita centralizando o procedimento licitatório, compartilhando-o. Segundo Biderman et al. (2006), um sistema mais centralizado oferece mais vantagens para a promoção de CPS como uma certa coerência e coordenação na implementação das políticas e práticas de licitação, maior eficiência no monitoramento de despesas com compras, minimização de custos, etc. Ainda segundo os autores, a compra compartilhada se dá quando no setor público entidades individuais adquirem bens e serviços parecidos, visando reunir essas compras e conseguir preços mais competitivos e condições mais favoráveis para a compra, visto a quantidade ser superior. Além disso, outro benefício da compra compartilhada é a redução dos custos administrativos e melhoramento dos serviços pelo setor de compras.

No Brasil, de acordo com o Mistério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2012) obteve-se um grande exemplo de licitação compartilhada onde o Jardim Botânico do Rio de Janeiro, Fiocruz, Instituto Nacional da Propriedade Industrial (Inpi), Ministérios da Fazenda, Educação, Agricultura, entre outros órgãos, compraram mais de 40 itens de materiais de escritório sustentáveis conseguindo, além disso, cadastrar os produtos adquiridos no sistema de compras do Executivo Federal. Tal passo foi extremamente importante para que outros órgãos pudessem vir a comprar esses produtos sustentáveis.

Agiliza-se a licitação utilizando-se do meio eletrônico, ou seja, a licitação eletrônica. Esta se dá mediante a realização da compra através de meio eletrônico (computador e internet) para a efetuação das transações resultando na eficiência operacional e em economias de custo. No Brasil, o sistema de compras eletrônicas disponível é a modalidade "pregão eletrônico", que já é amplamente utilizado pela Administração Pública.

Por fim, segundo Biderman et al. (2006) a solução "manter os preços de competitivos" se dá limitando o preço do produto a um valor máximo, ou seja, a porcentagem máxima que o ente público está disposto a pagar a mais por um produto sustentável levando o fornecedor a ter um incentivo competitivo para melhorar o preço e o desempenho ambiental de seu produto.

Conclui-se que a implementação da prática de CPS não se dá, tão somente, integrando critérios sustentáveis nos editais de licitação. Envolve uma operação estratégica, combinando diversas soluções inovadoras de compras que se aplicadas adequadamente fazem com que o gestor público possa adquirir produtos sustentáveis de maior valor por menos, desmistificando a falácia de que licitações sustentáveis são caras.

Na Europa, a implementação de licitações sustentáveis já é uma prática de sucesso. Existem várias ferramentas, métodos ou metodologias que podem ser utilizadas pelos governos na implementação de CPS, dentre elas: certificação e rotulagem ambiental; manuais e guias de orientações, etc.

Segundo Betiol et. al (2007), alguns países impõem restrições quanto ao uso de rotulagens e certificações em seus processos de compras. Porém, pode-se especificar que determinado produto deva observar os critérios estabelecidos em um determinado sistema, não sendo critério obrigatório o selo.

Em 2003, o ICLEI (International Council for Local Environmental Initiatives) formulou a campanha procura+, aplicada na Europa, para os contratos públicos sustentáveis. Através deste modelo, garante-se uma melhoria contínua no desempenho ambiental por meio da formulação e implementação de um plano de ação para a aplicação da licitação sustentável, monitorando-a e revendo seus progressos, realizando as mudanças necessárias. A campanha defende a aplicação de cinco marcos: marco 1 (inventário de bases), marco 2 (estabelecimento de metas), marco 3 (desenvolvendo o plano de ação), marco 4 (implementação do plano de ação) e marco 5 (monitorando o progresso e informando resultados). Os marcos são aplicados, um a um, até que se chegue ao resultado da confecção de editais de licitações sustentáveis (marco 4) e, ao final, obtenham-se os resultados de sua aplicação revelando-a aos stakeholders (marco 5).

Foi feita uma versão brasileira do *Procura+ Manual*, desenvolvido pelo ICLEI em parceria com GVces (Centro de Estudos em Sustentabilidade da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo): o guia de compras públicas sustentáveis. Foi formulado, ainda, um guia de compras públicas para a Administração Federal através do convênio firmado entre o ICLEI e o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, como parte do programa de contratações sustentáveis do governo federal.

Este guia traz à tona uma nova metodologia para implementação de CPS desenvolvida pelo ICLEI-Brasil, em parceria com o GVces. A metodologia foi dividida em vários passos a serem seguidos para a implementação de CPS, sendo eles: 1) mapeamento/perfil de consumo; 2) seleção de produtos; 3) levantamento de alternativas sustentáveis; 4) elaboração do 1° inventário de base; 5) inclusão de produtos sustentáveis no catálogo de compras; 6) termo de referência; 7) efetuação do procedimento licitatório; 8) compra de produtos sustentáveis; 9) elaboração do 2° inventário de bases.

Essa metodologia já vem sendo empregada no Brasil, dentre os governos que o utilizam está o Governo do Estado de Minas Gerais. O Governo de Minas realiza este projeto em parceria com o Município e Governo do Estado de São Paulo, patrocinado pelo Governo Britânico e coordenado pelo Escritório de Projetos do ICLEI no Brasil e, de acordo com o ICLEI (2009), pode-se verificar uma economia de R$77 milhões nos cofres públicos, entre o mês de maio de 2007 até janeiro de 2009.

Existem, além disso, ferramentas que podem ajudar no processo de identificação de critérios socioambientais a serem inseridos nos editais

de licitações sustentáveis. O manual do programa Procura+ dispõe sobre critérios-chave que podem ajudar na formulação dos critérios socioambientais. Ele os divide em seis grupos: transporte, produtos e serviços de limpeza e manutenção, eletricidade, serviços de alimento, equipamentos de TI e construção civil. Em cada um desses grupos, são dispostos os impactos ocasionados e o que se busca melhorar. Outra ferramenta existente é o catálogo sustentável formulado pela equipe de especialistas do Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (GVces) a partir de critérios de sustentabilidades. Nele, há a possibilidade de já se individualizar o tipo de produto ou serviço que se quer, sua "família", "categoria", o "material" em si, inclusive, em qual Estado se deseja encontrar o material e a própria ferramenta já busca e encontra várias opções de fornecedores desse material.

Pode-se verificar a existência de várias ferramentas, além de várias alternativas que a Administração Pública pode utilizar e, que se aplicados corretamente, o resultado não é outro senão a eficácia da licitação sustentável, trazendo benefícios para todos: sociedade, Estado e empresas.

Metodologia

Vergara (2010) classifica os tipos de pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios. Desta forma, a pesquisa seria exploratória, de caráter qualitativo, vez que a referida autora especifica como "realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado". Nesse sentido, pode-se dizer que o tema "Compras Públicas Sustentáveis" ainda está em fase embrionária, ou seja, crescente, sendo poucos os estudos e, até mesmo, os casos concretos a respeito do tema, no Brasil.

Quanto ao meio de investigação, afirma-se que o presente estudo utilizou-se de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica foi efetuada através de livros, artigos, notícias publicadas em sites, dissertações, guias de compras públicas, estudos de casos concretos acerca da prática das compras verdes e dos demais conceitos necessários para explicitar o tema em questão conforme dito acima. Utilizou-se, ainda, de estudo de caso tendo em vista que buscou-se verificar, na prática, se isso é feito, como é feito, se é viável, visando, além disso, difundir, cada vez mais, tal prática. A organização escolhida para aplicação do estudo de caso é uma empresa estatal de grande porte, subsidiária de uma Sociedade de Economia Mista do ramo de energia elétrica.

O público-alvo foram funcionários do setor de gestão ambiental e suprimentos da empresa em sua sede, visto que estas áreas são áreas-chave para a aplicação de CPS pelo fato de necessitar de determinados conhecimentos técnicos específicos de tais áreas. Por se tratar de um tema específico e, por assim dizer, em fase embrionária de aplicabilidade, a pesquisa tem caráter puramente qualitativo, sendo que se buscou as respostas dos questionários com funcionários que detivessem conhecimento específico, como dito anteriormente, para que se obtivesse um saldo positivo nas respostas, razão pela qual a amostra se deu com o total de 9 (nove) pessoas.

As perguntas do questionário foram divididas de modo a verificar: o conhecimento dos entrevistados sobre o tema em debate; se a empresa emprega medidas para melhorar o custo-benefício das licitações sustentáveis; investimento, por parte da empresa, em treinamento sobre CPS; se a organização efetua licitações sustentáveis e a viabilidade desta para a empresa estudada.

O questionário foi validado e, posteriormente, aplicado de duas formas: através de entrevista presencial e através de e-mail. Dos 9 (nove) questionários respondidos, 5 (cinco) foram obtidos na presença do entrevistador, enquanto 4 (quatro) respondentes enviaram o formulário devidamente preenchido por meio eletrônico.

A amostra pode ser classificada como não probabilística, pois foi utilizado o critério de acessibilidade, sendo a amostra composta por 9 (nove) pessoas alocadas no escritório central da empresa. Desta amostra de 9 (nove) pessoas, 1(uma) de nível estratégico, 1 (uma) em cargo de nível tático e 7 (sete) em nível operacional.

O questionário foi composto por questões abertas e fechadas, tendo a coleta dos dados ocorrida em duas fases: na primeira, foi feita uma entrevista preliminar com alguns funcionários da empresa para se identificar em quais departamentos o questionário seria aplicado; na segunda fase, foi feita a aplicação do questionário. A análise das respostas obtidas foi contraposta com a fundamentação teórica.

Resultados e discussões

As primeiras questões do questionário foram formuladas no intuito de verificar se os entrevistados detinham conhecimento sobre o tema em debate. Observou-se que grande parte dos entrevistados mantiveram uma linha de coerência nas respostas, podendo-se perceber que a

maioria dos funcionários constantes na amostra compreende perfeitamente o conceito de CPS, além de estarem informados sobre sua aplicabilidade e benefícios adquiridos com tal programa.

Na análise quanto ao custo-benefício (figura 1), procurou-se verificar se a empresa pratica algumas medidas com o fim de melhorar os custos benefícios da licitação sustentável e, caso positivo, quais seriam estas medidas.

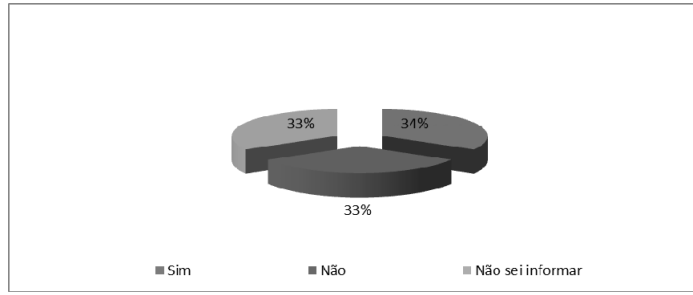


Figura 1:Análise quanto ao custo-benefício
Fonte: autor

Percebeu-se que os entrevistados não chegaram a um consenso na resposta, conforme se pode verificar na figura 1. O percentual que respondeu "sim" nesta questão deveria assinalar qual medida a empresa pratica com o fim de melhorar o custo-benefício da licitação sustentável e 75% assinalou a alternativa correspondente à medida "agilizar a licitação (pregão)", sendo tal resposta coerente com a informação contida no site da empresa tendo em vista que a empresa efetua pregão eletrônico em suas licitações. O percentual de funcionários que respondeu "não" ou "não sei informar", pode-se dizer que está desinformado. A empresa está no rumo certo, mas muito pode ser feito para que as licitações sustentáveis tenham o custo reduzido como se utilizar a solução ciclo de vida do produto, minimizar a necessidade de compra como, por exemplo, utilizar mais correio eletrônico do que memorando.

Na análise quanto ao investimento em treinamento de funcionários para realização de CPS, mostrada na figura 2, buscou verificar se a empresa oferece treinamento adequado para a prática de licitações sustentáveis e se busca atualizar seus funcionários sobre o tema.

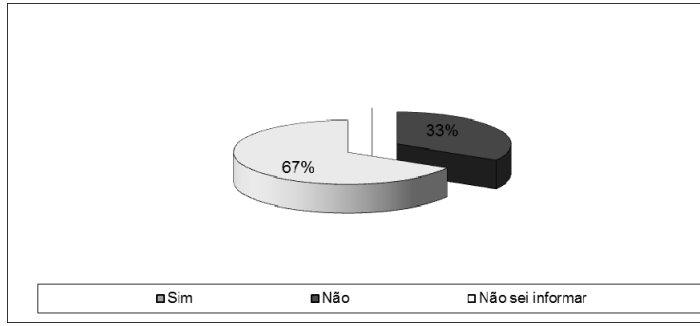


Figura 2: Análise quanto a investimento em treinamento de cps
Fonte: autor

Grande percentual dos funcionários não soube responder à pergunta. Porém, esse percentual somado aos 33% que responderam que a empresa não efetua treinamento, conclui-se pelo não investimento em treinamento. Como fora visto, o treinamento é importante fator para o êxito da implementação de licitações sustentáveis. Verificou-se uma necessidade da empresa focar a prática de licitações sustentáveis para um setor específico a ser criado, obtendo funcionários devidamente treinados para esse procedimento ou, então, treinar todos os funcionários para fazerem o requerimento adequado no setor de suprimentos.

Na análise quanto à realização ou não de CPS, procurou-se verificar se a empresa realiza ou não licitações sustentáveis.

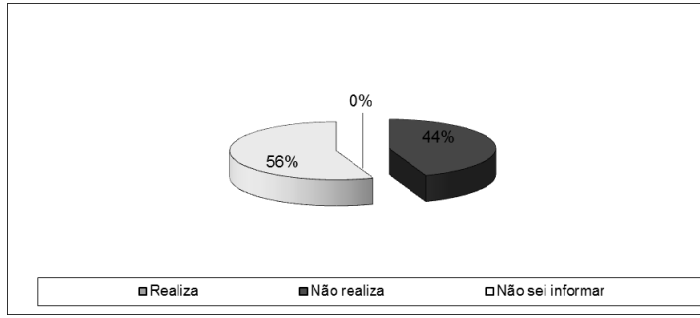


Figura 3: Análise quanto à realização ou não de cps
Fonte: autor

Porém, como pode ser verificado na figura 3, 56% dos funcionários não soube informar se a empresa pratica ou não CPS e, quem soube

responder, foi taxativo em afirmar que não realiza licitações sustentáveis. Quem respondesse que a empresa "não realiza" CPS era questionado sobre o que não implicaria a realização de CPS em sua empresa. Foi observado que, para os entrevistados, o fator que inviabiliza a realização de licitações sustentáveis na empresa seria a própria lei 8.666/93, o que de fato não é verdade. De acordo com Biderman (2011), alguns juristas brasileiros têm o entendimento de que as leis existentes são suficientes para a prática de CPS.

O art. 170, inciso VI, e art. 225 da Constituição da República de 1988, dispõem sobre o dever do Estado em promover uma existência digna a todos, observados a defesa ao meio ambiente, além de ressaltar sobre o direito de todos a um ambiente ecologicamente equilibrado, devendo o Estado defendê-lo e preservá-lo para as futuras gerações.

O próprio *caput* do art. 3° da lei 8.666/93 dispõe que a licitação destina-se a garantir, além da isonomia, da proposta mais vantajosa, a promoção ao desenvolvimento sustentável. A preocupação dos funcionários entrevistados é com o art. 3°, § 1º, inciso I da lei 8.666/93 na qual veda a imposição de cláusulas que restrinjam o caráter competitivo ou estabeleçam preferências, distinções. Entretanto, conforme Agune; Amico (2009), verifica-se que o entendimento da Procuradora Silvia Nascimento no Parecer CJ/SMA nº589/06 com relação a este impasse esta muito bem colacionado tendo em vista que, ao mesmo tempo que a lei restringe, se o motivo for devidamente relevante e motivado, a própria lei admite que se façam distinções para tal contratação em prol do interesse público. Portanto, verifica-se a possibilidade de se efetuar compras verdes, sendo que a lei 8.666/93 não restringe a inserção de critérios socioambientais nas licitações, estando os respondentes, de certa forma, desinformados quanto à questão legal.

Por fim, na análise quanto à viabilidade de aplicação de CPS através das respostas das questões dispostas, observou-se que para os funcionários, na verdade, para se possibilitar CPS deveria haver uma alteração na lei de licitação, o que não é verdade como dito anteriormente. Porém, quando questionados se achavam viável a prática de CPS na sua empresa, 67% dos entrevistados responderam que "sim", apesar de todo histórico negativo nas respostas anteriores. A prática de CPS na empresa estudada é possível, porém, o grande inviabilizador da prática não é a lei de licitação, mas a tomada de decisão do gestor. A partir de seu ato que o programa de CPS tem inicio. Sem esse suporte, nada acon-

tece. Além disso, a empresa precisa rever seu atual sistema de compras para que seja tudo encaminhado a um departamento especializado em fazer CPS.

Conclusão

A presente pesquisa objetivou verificar se uma empresa pública efetua CPS. O atendimento aos objetivos geral e específico foi efetuado através dos resultados obtidos com o estudo de caso. Por meio deste estudo de caso, há a possibilidade, através das respostas dos entrevistados, da empresa não estar realizando CPS. A principal justificativa, de acordo com os relatos de seus funcionários, seria que sua inviabilidade se daria pela própria lei 8.666/93.

Como se verificou ao longo do trabalho, não existe óbice algum da legislação vigente à prática de CPS. Ao contrário, compartilha-se do mesmo entendimento de alguns juristas: os dispositivos legais existentes bastam para a prática de CPS no Brasil, haja vista que a própria Constituição da República impõe em seus arts. 170, inciso VI, e art. 225 assegurar a todos uma existência digna, seguindo certos princípios, dentre eles a defesa ao meio ambiente.

A própria Lei 8.666/93 passou a ter como uma de suas preocupações a "promoção do desenvolvimento nacional sustentável", conforme se pode ver em seu art. 3°, alterado pela lei n° 12.349/2010, além da própria restrição de competitividade, constante no art. 3°, §1° do referida lei, ao mesmo tempo que restringe, permite a distinção devidamente motivada em prol do interesse público. A alteração da lei 8.666/93 somente iria reafirmar o que já está proferido nos principais diplomas legais, visto que a principal lei que rege o nosso país, a Constituição, é clara e precisa ao informar, além do que já foi dito acima, o direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, sendo dever, não só do Estado, mas também da coletividade, sua proteção e conservação.

Quando questionou-se os funcionários a respeito do que inviabilizaria a prática de CPS na empresa, a maioria , como dito acima, foi taxativa ao afirmar que seria a lei de licitação. Entretanto, o que inviabiliza a realização de licitações sustentáveis são dois fatores: o entendimento errôneo ainda existente na esfera pública de que a lei de licitações inviabiliza a prática das compras verdes, o que não condiz com o que fora devidamente exposto acima. Além disso, para a implantação de licitações

sustentáveis, depende-se da vontade do gestor público, porque a partir de seu ato o programa terá início.

Referências

AMICO, Valéria D'; AGUNE, Roberto. (2009) "Programa estadual de contratações públicas sustentáveis: experiência do governo de São Paulo." In: II Congresso Consad de Gestão Pública. 2., Brasília. Disponível em: < http://www.consad.org.br/sites/1500/1504/00001354.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2012.

BETIOL, L., et al. (Organizadores). [2007?] Guia de compras públicas sustentáveis para administração federal. Disponível em <http://cpsustentaveis.planejamento.gov.br/wp-content/uploads/2010/06/Cartilha.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2011.

BIDERMAN, Rachel, et al. (Organizadores). (2006) Guia de Compras Públicas Sustentáveis. Disponível em: <http://www.iclei.org/fileadmin/user_upload/documents/LACS/Portugues/Programas/Compras_Publicas_Sustentaveis/Guia_Compras_Sustentaveis.pdf>. Acessado em: 16 ago. 2011.

BIDERMAN, Rachel. (2011). Compras Públicas Sustentáveis, Entrevista não-presencial por meio digital, 22 nov. 2011, audioconferência.

BRAMMER, Stephen; WALKER, Helen. (2011) "Sustainable procurement in the public sector: an internacional comparative study." *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 31, n. 4, pp.452-476.

CARVALHO, D. G. (2009) "Licitações sustentáveis, alimentação escolar e desenvolvimento regional: uma discussão sobre o poder de compra governamental a favor da sustentabilidade." *Planejamento e Políticas Públicas*, número 32, jan./jun., pp.115-147.

"Compras Sustentáveis na Administração Pública ganham em eficiência econômica" - Compras e Contratações Públicas Sustentáveis - CPS. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Disponível em: <http://cpsustentaveis.planejamento.gov.br/?p=1897>. Acesso em: 12 mar. 2012.

ICLEI. (2009) "Minas Gerais promove compras públicas sustentáveis". Jun. Disponível em: http://www.iclei.org/fileadmin/user_upload/documents/LACS/Portugues/Programas/Compras_Publicas_Sustentaveis/MinasGerais.pdf. Acesso em: 15 dez 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. (2010) Projetos e relatórios de pesquisas em administração. 12.ed. São Paulo. Atlas.

Anexos

Anexo A – Constituição da República de 1988

[...]

Art. 170 – A ordem econômica fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios:

(...)

VI – defesa do meio ambiente, inclusive mediante tratamento diferenciado conforme o impacto ambiental dos produtos e serviços de seus processos de elaboração e prestação;

[...]

Art. 225 – Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações.

Anexo B – Lei nº 8.666/93

[...]

Art. 3º - A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

§ 1o É vedado aos agentes públicos:

I - admitir, prever, incluir ou tolerar, nos atos de convocação, cláusulas ou condições que comprometam, restrinjam ou frustrem o seu caráter competitivo, inclusive nos casos de sociedades cooperativas, e estabeleçam preferências ou distinções em razão da naturalidade, da sede ou domicílio dos licitantes ou de qualquer outra circunstância impertinente ou irrelevante para o específico objeto do contrato, ressalvado o disposto nos §§ 5o a 12 deste artigo e no art. 3o da Lei no 8.248, de 23 de outubro de 1991.

IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO 26000, EN LA MATERIA, PARTICIPACIÓN ACTIVA Y DESARROLLO DE LA COMUNIDAD. CASO MUNICIPALIDAD DE ESPERANZA – PROVINCIA DE SANTA FÉ – ARGENTINA. AÑO 2011

Nora Gorrochategui[80]
Eduardo Kinen[81]
Argentina

Introducción

Se efectúa un análisis conceptual del significado de la aplicación de la Norma ISO 26000 en el ámbito municipal. Se analiza el caso de la Municipalidad de Esperanza, señalándose los factores que favorecieron la adopción de la norma, objetivos, organizaciones participantes del proyecto, descripción del proyecto de implementación en cuanto a las fases, actividades, metas alcanzadas y resultados obtenidos de la primera fase del proyecto. Por último se hace una evaluación de la experiencia, en términos del contenido de la Norma ISO 26000.

ISO 26000 en el ámbito municipal

La aprobación de la norma ISO 26000, Guía de Responsabilidad Social, en noviembre de 2010, cierra el debate conceptual sobre el alcance de la expresión, define la organización como su ámbito de aplicación y expresa los acuerdos mínimos de la comunidad internacional sobre los principios y materias sobre los que las organizaciones deberían focalizar sus esfuerzos para llevar a la práctica cotidiana orientaciones éticas.[82]

---

[80] Doctora en Administración. Universidad de Buenos Aires (UBA). Profesora e investigadora de la Facultad de Ciencias Económicas- Universidad de Buenos Aires (UBA).E-mail:noragorrochategui@gmail.com.

[81] Magister Scientiae en Administración Pública. Universidad de Buenos Aires (UBA).Director Instituto de Gobierno y Ciudadanía. Universidad Católica de Santa Fe (UCSF). E-mail: edukinen@hotmail.com

[82] La Norma brinda una definición de RS y contiene siete principios y siete materias fundamentales. Entiende la "responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento transparente y ético que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones". Los principios son: rendición de cuentas, transparencia, comporta-

Una de las materias que considera la norma, "participación activa y desarrollo de la comunidad" versa sobre la relación entre las organizaciones y la comunidad en la que operan. El fundamento normativo internacional que subyace es amplio y, en lo específico, reconoce una evolución que data de treinta años, en la que en diferentes conferencias de Naciones Unidas se ha avanzado en el llamado de atención sobre distintos problemas que enfrenta el mundo globalizado. Así, la Declaración de Copenhague, la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo, la Agenda 21 y la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas instan a los gobiernos a actuar en el sentido abordar el deterioro ambiental, convenir en la protección del medio ambiente, el desarrollo social y económico para lograr el desarrollo sostenible, planteándose objetivos que incluyen la erradicación de la pobreza extrema y el hambre, la extensión de la enseñanza primaria universal, reducir la mortalidad infantil y fomentar una alianza mundial para el desarrollo.

Ese amplísimo marco normativo, genera multiplicidad de posibilidades de implementación por parte de las organizaciones, contemplando la Norma ISO, la posibilidad de que cada organización seleccione los asuntos sobre los cuales desea adoptar la norma en función de sus situaciones contextuales particulares.

Así, la decisión por parte de un municipio de adoptar la Norma ISO 26000, en especial, en lo referido a la materia "participación activa y desarrollo de la comunidad" se muestra como un indicador que evidencia, por un lado, la innovación en materia de gestión gubernamental, dado que es una herramienta en línea con las más modernas tendencias respecto a los aspectos sociales del gerenciamiento. Por el otro lado, el efecto catalizador del desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil (OSC), al dar la posibilidad de que tomen decisiones con relación a sus acciones en la comunidad, a efectos de maximizar sus recursos y oportunidades.

Éste es el caso de la Municipalidad de Esperanza, Provincia de Santa Fe, Argentina, que, en el año 2011, cuando todavía no se había cumplido un año de la aprobación de la norma, decidió su adopción.

---

miento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas, respeto al principio de legalidad, respeto a la normativa internacional de comportamiento, respeto a los derechos humanos. Las materias fundamentales son: gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, participación activa y desarrollo de la comunidad. (ISO 26000, 2010).

Caso Esperanza

La adopción de la norma en Esperanza se produce por la convergencia de circunstancias favorables de diversa índole, entre las que se pueden mencionar: historia local de participación, conocimientos técnicos disponibles y decisión política.

La historia local muestra a Esperanza como la tercera localidad de la provincia, luego de Santa Fe y Rosario, que contó con un Concejo Municipal a partir de 1861. Actualmente, convocado por el Departamento Ejecutivo Municipal en diciembre de 2009 se encuentra funcionando el "Cabildo Abierto", instancia de participación que evidencia una firme vocación democrática y participativa de las instituciones de la ciudad. Este ámbito participativo se ha mostrado propicio para analizar y debatir anteproyectos y temas trascendentes para la comunidad como para forjar consensos básicos para la adopción e implementación de diferentes políticas públicas.

Por su parte, la integración de conocimientos técnicos sobre gestión municipal y la norma ISO, permiten a los autores, en su carácter de investigadores - consultores, acercar la propuesta de implementación de la norma ISO 26000 a las autoridades locales, ofreciéndoles los conocimientos, habilidades y destrezas para diseñar, coordinar, efectuar el coaching organizacional y evaluar el proceso de adopción.

La decisión política de adoptar la norma coincide con el inicio de una etapa de gobierno en la que la intendenta revalidó su mandato inicial por un período más de cuatro años de gestión. Atentos a la trayectoria de la mandataria, quien cuenta con una vasta experiencia como dirigente de OSC locales, previa a su desempeño en el municipio y, a la existencia de estudios y relevamientos realizados sobre el mapeo y desempeño de las OSC, se toma la decisión de desarrollar actividades tendientes a adoptar la Norma ISO 26000.

Sumada a esta circunstancia el Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC), organismo dependiente del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, consideró a esta iniciativa innovadora por parte de los municipios, decidiendo financiar la primera fase del proceso de implementación, con carácter de experiencia piloto.

La decisión toma forma de proyecto y se denomina "Fortalecimiento de las capacidades técnicas y operativas de las organizaciones de la sociedad civil en el municipio de Esperanza".

Los objetivos del proyecto son: 1) brindar conocimiento y orientación sobre los principios básicos de responsabilidad social y sobre la manera de integrar el comportamiento socialmente responsable en las estrategias, sistemas de prácticas y procesos de las OSC; 2) mejorar la capacidad técnica y operativa de las OSC locales que posibiliten el desarrollo de nuevas capacidades institucionales para su participación en tareas conjuntas con el municipio, fortaleciendo su capacidad de gestión; 3) proporcionar una guía práctica que ayude a las organizaciones a abordar su Responsabilidad Social, en un marco de respeto a las diferencias culturales, sociales, ambientales y legales y las condiciones de desarrollo económico; 4) generar espacios de trabajo comunes y lazos de confianza entre el municipio y las OSC y 5) crear un ambiente propicio para la vinculación entre el sector público y las OSC donde ambos sectores generen un espacio participativo para el desarrollo social de la ciudad.

La selección de la población destinataria del proyecto se dirige hacia funcionarios y empleados del estado municipal e integrantes de OSC. Dada la disparidad de características entre las organizaciones que conforman el entramado social de Esperanza, la convocatoria se realiza sin distinción, en lo que refiere a la situación legal y ámbito de actuación. Así, participan veinte organizaciones, entre las que se encuentran catorce (14) constituidas con personería jurídica y, otras seis (6) que están en proceso de gestión para obtenerla, cuyas actividades principales versan sobre asuntos deportivos (5), vecinalismo (3), culturales (3), atención de capacidades diferentes (3), promoción y desarrollo humano (2), educativas (1), género (1), servicios a la comunidad (1) y empresa privada (1).[83]

El proyecto se compone de dos fases. La primera, sobre la cual versa fundamentalmente este trabajo, consiste en desarrollar un programa de capacitación con el objeto de promover el fortalecimiento de las OSC esperancina, a través del cual, por un lado, se incorporen conoci-

[83] La nómina de las 20 organizaciones participantes, en la que se incluye la Municipalidad de Esperanza, es la siguiente: Asociación Ayuda Niños Especiales (AANE), Asociación Civil Manos Libres, Asociación Italiana Unión y Fomento, Asociación Sirio Libanesa, Asociación Vecinal Barrio Unidos, Asociación Vecinal Zona Este, Asociación Vecinal Zona Oeste, Centro Recreativo y Deportivo Esperanza, Club Argentino de Servicios de Esperanza (CAS), Club Atlético Alma Juniors, Club Central Matadero, Colegio San José, Fundación Centro. Sede Esperanza, Grupo Calidez de Vida, Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados (INSSJP). Agencia Esperanza. Suc. XV, Lawn Tennis Club, Mi Refugio Asociación Civil, Sucesores de Gerardo R. Mehring S.A., Toboganes Motor Club.

mientos técnicos relacionados a la norma ISO 26000 y, por otro lado, se adquieran competencias operativas que permitan mejorar su funcionamiento. En esta instancia, se pretende que cada organización participante elabore un proyecto que contenga un compromiso de acción específico vinculado a los principios contenidos en la mencionada norma. En una segunda fase, todavía en ejecución, las instituciones llevan a cabo el compromiso de acción planificado de acuerdo a los conocimientos adquiridos durante la primera etapa teórica, obteniendo el acompañamiento y supervisión del equipo destinado a tal fin. Se prevé el plazo de un año para concretar esta etapa, que estaría finalizando en diciembre de 2012.

Las actividades del proyecto consisten en una combinación de capacitación y coaching organizacional. Los investigadores - consultores mantienen reuniones con el ejecutivo municipal, con la presencia del gabinete en pleno. Se exponen los aspectos centrales de la ISO 26000 y se analiza la conveniencia de sensibilizar a la comunidad sobre el contenido general de la norma y focalizar la atención principalmente en la materia "participación activa y desarrollo de la comunidad", por tener relación directa con una de las prioridades de la gestión municipal, en cuanto al fortalecimiento de las OSC.

Así, en un breve plazo, se diseña el proyecto y comienzan las actividades, que consisten en una combinación de capacitación y coaching organizacional.

El programa de capacitación destinado, tanto a integrantes del estado local como a miembros de OSC, es diseñado en base a contenidos teóricos e instancias prácticas. Los contenidos teóricos son distribuidos en un total de seis reuniones y las instancias prácticas son desarrolladas a través de talleres grupales.

El contenido teórico consiste en la exposición del marco normativo que subyace en el concepto de Responsabilidad Social de las Organizaciones, los principios y materias fundamentales y la identificación de acciones a implementar por parte de las organizaciones.

Respecto a los talleres, que se asocian a las actividades del coaching, se destaca el objetivo expreso de que las organizaciones actuaran proactivamente en su propio fortalecimiento e identificaran acciones que contribuyeran al desarrollo de la comunidad y al reconocimiento del valor de trabajar mancomunadamente en alianza. Se entrega material impreso y se trabaja en base a dos guías de reflexión. Una, que aborda cada uno de los asuntos contenidos en la materia "Participación activa y

desarrollo de la comunidad", requiriéndose la enumeración de los asuntos sobre los cuales trabaja la organización y que resultan significativos para sus actividades, así como también el reconocimiento de los déficits que presenta la misma. La otra, destinada a la identificación de las partes interesadas con las cuales la organización interactúa y se involucra, requiriéndose la reflexión sobre las expectativas que se generan dentro y fuera de la organización con su accionar.

Atendiendo a la heterogeneidad entre las organizaciones participantes, la cual podía afectar directamente a la implementación del proyecto, el coaching se completa conformándose un equipo de pasantes integrado por cuatro estudiantes universitarios avanzados que realizan el seguimiento personalizado de cada una de las organizaciones, mediante encuentros irregulares semanales con los representantes de las mismas en los domicilios constituidos.

Finalmente, se concluye esta etapa requiriendo a los participantes la enunciación de un compromiso de acción en un documento, indicando los pasos que la organización se propone realizar en vistas a su realización durante el año 2012. Asimismo, se solicita a quienes manifestaron su intención de adherir a la Norma ISO 26000, la presentación de una carta de adhesión firmada por las autoridades de la organización.

La segunda etapa, correspondiente a la implementación de las acciones seleccionadas se encuentra en pleno proceso de implementación.

En cuanto a las principales metas alcanzadas y resultados obtenidos de la primera fase del proyecto, cabe señalar que la capacitación teórica se desarrolló en su totalidad. Inicialmente, se planificó la realización de talleres junto a una serie de reuniones donde los responsables de las organizaciones expusieran la experiencia vivida en relación a la implementación de la Norma ISO 26000, evaluando las dificultades y las ventajas obtenidas. Sin embargo, durante el transcurso del programa se advierte que no sería posible llevar a cabo estas reuniones manteniendo la modalidad planificada. Por lo tanto, se decide adoptar la Norma ISO 26000, a través de acciones concretas cuya implementación demandaría un período de tiempo de doce meses. Una vez finalizado este plazo, se procederá a la evaluación de las acciones emprendidas.

A ocho meses de iniciación del proyecto, se observan resultados significativos que se corresponden con los objetivos generales planificados. Entre estos resultados obtenidos, se destacan:

- Capacidad de autodiagnóstico: abordando la materia "Participación activa y desarrollo de la comunidad", contenida en la Norma ISO 26000, las organizaciones participantes han manifestado su utilidad, como guía para reflexionar y evaluar las acciones sociales que desarrollan, sin descuidar la reflexión sobre el contexto espacio - temporal en el que las realizan.
- Espacio de mutuo conocimiento: se destaca la generación de un ámbito de encuentro organizacional que permite reconocer las propias fortalezas y debilidades y, al mismo tiempo, las de otras organizaciones que actúan en la misma comunidad. Además, las organizaciones encuentran un ambiente favorable para poner de manifiesto sus principales problemáticas, fomentar el diálogo y explorar las posibilidades intercambio de recursos entre ellas.
- Planificación de objetivos a mediano plazo: el requerimiento de la presentación de un compromiso de acción vinculado a los principios fundamentales contenidos en la Norma ISO 26000, impulsa la planificación de acciones a ejecutarse en el mediano plazo, horizonte de tiempo que, en varios casos, era inexistente. Los participantes destacan como positivo la confección de un plan de acción, a ser desarrollado en el próximo año así como la posibilidad de darlo a conocer compartiéndolo en el ámbito de las reuniones del proyecto.

Respecto al origen de los proyectos se observa su diversidad: Proyectos surgidos a partir del propio diagnóstico y reconocimiento de los déficits en el actual funcionamiento de la organización: Centro Recreativo y Deportivo Esperanza, Asociación Manos Libres, Asociación Italiana Unión y Fomento, Asociación Vecinal Barrio Unidos.

Proyectos creados a partir de la generación de nuevos vínculos en los encuentros regulares y el reconocimiento de las acciones mutuamente beneficiosas que pueden desarrollarse a partir del intercambio de recursos: Asociación Sirio Libanesa con el Club Argentino de Servicios.

Proyectos elaborados entre organizaciones con vínculos preexistentes, las cuales manifestaron su voluntad de acrecentar y fortalecer tales vínculos: Asociación Vecinal Este y Calidez de Vida, Municipalidad de Esperanza y Empresa Suc. Gerardo Mehring S.A., Lawn Tennis Club y AANE.

Proyectos planificados previamente pero que no se ejecutaron y, las organizaciones exteriorizan su propósito de efectivizar su instrumen-

tación: Club Central Mataderos Municipalidad de Esperanza. Club Atlético Alma Juniors y asociaciones vecinales adyacentes.

Respecto a las materias de la Norma ISO 26000 abordadas por los proyectos, cabe destacar que la mayor parte de ellos se refieren a la materia "Participación activa y desarrollo de la comunidad. En el transcurso de las actividades, algunas OSC identificaron asuntos de su interés vinculado a otras materias, tales como, "Gobernanza de la organización", "Derechos Humanos" y "El Medio Ambiente".

Evaluación de la experiencia

El caso de Esperanza es un ejemplo de adopción de la norma en una organización pública local, que potencia la visión de la gestión municipal como un agente del desarrollo socioeconómico. En la medida en que las autoridades municipales hacen más público el ámbito gubernamental, incorporando en forma creciente a los ciudadanos en la resolución de sus problemas, contribuyen a la madurez del sistema político. (Furlan y Gorrochategui, 1989).

Esta experiencia resulta acotada en cuanto a: 1) la extensión de su adopción, ya que se implementa una materia y no la norma integralmente; 2) el universo de aplicación, dado que abarca a una porción de las OSC y 3)las fases de adopción, dado que se circunscribe exclusivamente a la primera fase.

Las autoridades municipales, adoptan la norma como un instrumento de la gestión gubernamental que posibilita la toma de conciencia por parte de las OSC sobre dos situaciones que limitan su desempeño: 1) el bajo grado de formalización de la situación legal, que restringe las posibilidades de acceso a los beneficios potenciales de una organización plena y legalmente constituida y, 2) la excesiva fragmentación y atomización de las OSC que genera un proceso de competencia por los recursos, tanto materiales como humanos.

La "multiparticipación de personas activas y comprometidas" en diversas OSC, si bien en el plano individual genera prestigio personal, en el plano organizacional produce un empobrecimiento de la eficiencia. Con el propósito de revertir esta última situación, la comprensión del concepto de responsabilidad social y los asuntos de la materia "participación activa y desarrollo de la comunidad constituyen un avance en el desarrollo de las organizaciones de la comunidad de Esperanza.

Por otra parte, y si bien en este municipio ya existían antecedentes de participación en el proceso de decisiones públicas, el "Cabildo Abierto", la ISO viene a potenciar esa mecánica de gestión comunitaria, al generar un ámbito de encuentro, específicamente dedicado a las OSC. El propósito de ese ámbito es que las organizaciones analicen sus problemáticas comunes, identifiquen esfuerzos organizacionales compatibles con las necesidades de la comunidad en la que viven, reconozcan el valor de trabajar en alianza y, a partir de la aceptación de que la organización es una parte interesada de la sociedad y que tiene intereses comunes con ella, entiendan su contribución al desarrollo de la comunidad.

Cabe destacar, que el gobierno municipal, decide que la adopción de la norma sea una libre decisión de las OSC pero no la adopta; ya que prefiere actuar como agente de difusión e implementación. En tal sentido, deja abierta la posibilidad de que el municipio la adopte integralmente.

Otro aspecto de la evaluación de la experiencia es la que resulta del hecho de que tanto, la organización municipal como la entidad pública financiadora (CENOC) demuestran una actitud positiva en cuanto a abordar la temática de la RS, que enfrenta el desafío ético en las organizaciones y, una orientación innovadora en materia de gestión, al introducir algunas prácticas novedosas en el ámbito municipal.

Respecto a las propias OSC, el proceso desarrollado evidencia, tal como surge de sus declaraciones en la evaluación de la experiencia, la necesidad de regularizar su existencia legal, visualizar la existencia de "otras" OSC, con problemáticas similares y objetivos complementarios.

El conocimiento nocional que aporta el equipo de investigación-consultoría acerca al ámbito local las más modernas tendencias sobre la normativa internacional, traduciendo sus contenidos en términos amigables a las organizaciones de base. El aporte de un lenguaje y un marco de referencia común para las OSC constituyen un valor intangible en términos de relacionamiento, diálogo y posibilidades de encuentro en la solución de los problemas comunitarios.

Sumado a lo anterior, el conocimiento vivencial que poseen las OSC al estar en contacto con las necesidades de la comunidad, disminuye las brechas entre las visiones internacionales y las locales. De esa manera, cobra sentido la acción concreta que despliegan las OSC en los asuntos propios de la materia "participación activa y desarrollo de la

comunidad", tales como educación, cultura y salud y ,en la materia "derechos humanos", el asunto: discriminación y grupos vulnerables.

En cuanto a la adquisición de conocimientos por parte de las OSC, resulta fundamental la toma de conciencia de la importancia de la noción de planificar las actividades en función de los resultados que se esperan obtener. Además, la reflexión en profundidad y la identificación efectiva de las partes interesadas de las OSC, implican una adquisición de competencias y una ampliación de la perspectiva de su campo de acción que, sin duda, optimizan el desempeño organizacional y, por ende, el desarrollo comunitario.

El proceso de combinación de capacitación y coaching es el habitualmente utilizado, con la particularidad de que incorpora la figura de los "pasantes universitarios". Cabe advertir que estas pasantías no fueron organizadas desde las universidades, como un objetivo de la extensión universitaria y una expresión de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), no obstante, redundaron en un ejemplo concreto de práctica socio - comunitaria para los estudiantes que participaron de la experiencia.

Un aspecto destacable de la experiencia, es el herramental administrativo para ayudar a las organizaciones a autodiagnosticar su situación con respecto a la materia "participación activa y desarrollo de la comunidad"[84], "identificación de partes interesadas", diseño de un proyecto y la carta de adopción de la Norma ISO 26000, por parte de las autoridades de las OSC. La carta, en su forma es similar, a las que adoptan otras iniciativas de reconocimiento internacional, como el Pacto Global. Su importancia radica en que manifiesta la expresión de la voluntad y el compromiso de las organizaciones en cuanto a la RS.

Finalmente, se sintetizan los principales resultados obtenidos en esta experiencia: 1) innovación de la gestión municipal, 2) afianzamiento del vínculo entre las autoridades municipales y las OSC, 3) fortalecimiento de las capacidades de las OSC, 4) potenciación del trabajo en alianza entre las OSC, 5) visualización por parte de las OSC de su contribución al desarrollo comunitario, 6) toma de conciencia por parte de las OSC del impacto de sus acciones sobre las partes interesadas como elemento que facilita la incorporación del concepto de RS, 7)incorporación en el ámbito local de las nuevas tendencias en materia de RS de las organizaciones, 8)contribución a la puesta en marcha de una experiencia de adop-

[84] A título de ejemplo en el ANEXO I se incluye el formulario sobre la materia "participación activa y desarrollo de la comunidad".

ción de la ISO 26000 a través del diseño del proyecto, su modalidad de implementación y de la elaboración de las herramientas pertinentes.

Bibliografía

FURLAN, J. L y GORROCHATEGUI, N. (1989) El municipio como instrumento del desarrollo regional y la participación en ESTESSO, R y TOCINO S. (comp) Municipio y región. Buenos Aires. IIPAS – Fundación Friedrich Ebert.

INSTITUTO ARGENTINO DE NORMALIZACION Y CERTIFICACIÓN (IRAM) (2010) Norma Internacional IRAM – ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social. Primera Edición.

KINEN, EDUARDO (1998) Análisis de las redes de relaciones institucionales entre el gobierno municipal y la comunidad. Estudio de caso Municipio de Esperanza. Programa de Fomento de la Investigación. Área de Ciencia y Técnica de la Universidad Católica de Santa Fe.

Anexo I

GUÍA DE REFLEXIÓN SOBRE LA ISO 26000

MATERIA PARTICIPACIÓN ACTIVA Y DESARROLLO DE LA COMUNIDAD Ayuda proactiva de una organización a la comunidad
Cada materia abarca asuntos específicos. Recuerde que la materia, pero no necesariamente cada asunto, tiene alguna pertinencia para todas las organizaciones. A continuación se presenta una serie de preguntas que ayuda a que la organización reflexione sobre su participación activa y desarrollo de la comunidad. Si la respuesta es afirmativa, describa brevemente las acciones que se realizan. Si la respuesta es negativa, enuncie una forma o mecanismo a través del cual podría incorporar ese tipo de acción a las actividades normales de la organización.

Asunto 1: participación activa de la comunidad.

1. ¿Participa la organización en actividades conjuntas con otras organizaciones, trabaja en red, fomenta alianzas con otras organizaciones locales?

Sí ☐ No ☐

2. ¿Conoce la organización las necesidades y prioridades de la comunidad?

Sí ☐ No ☐

3. ¿Al realizar la planificación de las actividades de la organización, tiene en cuenta las necesidades y prioridades de la comunidad?

Sí ☐ No ☐

4. ¿Contempla la organización de alguna actividad que permita incluir a grupos vulnerables, discriminados, marginados, no representados e infrarrepresentados, e involucrarlos de una manera que pueda ayudarles a extender sus opciones y respetar sus derechos?

Sí ☐ No ☐

Asunto 2: educación y cultura.

5. La organización ¿realiza acciones que:

- promuevan el conocimiento local
- ayuden a erradicar el analfabetismo
- promuevan el aprendizaje para grupos vulnerable o discriminados
- alienten a la incorporación de niños a la educación formal
- ayuden a conservar y proteger el patrimonio cultural
- promover el uso del conocimiento tradicional?

Asunto 3: creación de empleo y desarrollo de habilidades.

6. ¿Considera la organización el impacto de sus decisiones de inversión sobre la creación de empleo?

Sí ☐ No ☐

7. ¿Considera el impacto que tiene en el empleo la elección de una tecnología determinada y, cuando sea viable económicamente en el largo plazo, preferir tecnologías que maximicen las oportunidades de empleo?

Sí ☐ No ☐

8. ¿Considera las condiciones de subcontratación en la creación de empleo, tanto dentro de la organización que toma las decisiones, como dentro de las organizaciones externas que se ven afectadas por tales decisiones?

Sí ☐ No ☐

9. ¿Considera los beneficios de crear empleo directo, en lugar de utilizar acuerdos de trabajo temporal?

Sí ☐ No ☐

10. ¿Considera participar en programas nacionales y locales de desarrollo de habilidades e, incluidos los programas de aprendizaje de oficios, programas centrados en grupos desfavorecidos concretos, programas permanentes de aprendizaje y esquemas de reconocimiento de habilidades y de certificación.

Sí ☐ No ☐

11. ¿Considerar a ayudar a desarrollar y mejorar programas de desarrollo de habilidades en la comunidad, cuando éstos sean adecuados, posiblemente en alianza con otros miembros de la comunidad?

Sí ☐ No ☐

12. ¿Presta especial atención a los grupos vulnerables en materia de empleo y creación de capacidad?

Sí ☐ No ☐

Asunto 4: desarrollo y acceso a la tecnología.

13. ¿Cuenta la organización con acceso completo y seguro a las tecnologías modernas?

Sí ☐ No ☐

14. ¿Considera contribuir al desarrollo de tecnologías de bajo costo que se pueden replicar fácilmente y tengan un alto impacto positivo en la erradicación de la pobreza y el hambre?

Sí ☐ No ☐

15. ¿Considera involucrarse en alianzas con organizaciones, tales como universidades o laboratorios de investigación, para mejorar el desarrollo científico y tecnológico con contrapartes de la comunidad local y emplear para esta tarea a personal local?

Sí ☐ No ☐

Asunto 5: generación de riqueza e ingresos.

16. ¿Considera la organización desarrollar programas que favorezcan el espíritu emprendedor, el desarrollo de proveedores locales, del empleo para los miembros de la comunidad, formación de cooperativas para mujeres?

Sí ☐ No ☐

17. ¿Cumple la organización con el pago regular de tasas e impuestos y el cumplimiento de todas las leyes que regulan su actividad?

Sí ☐ No ☐

18. ¿Considera dar preferencia a los productos y servicios de los proveedores locales y contribuir a su desarrollo cuando sea posible?

Sí ☐ No ☐

19. ¿Considera llevar a cabo iniciativas para fortalecer las capacidades y oportunidades de los proveedores establecidos en el ámbito local, prestando especial atención a los grupos desfavorecidos dentro de la comunidad?

Sí ☐ No ☐

20. ¿Considera ayudar a las organizaciones a operar dentro del marco jurídico apropiado?

Sí ☐ No ☐

21. ¿Considera el apoyo a organizaciones y personas que traen los productos y servicios necesarios para la comunidad, que pueden además generar empleo local, así como vínculos con mercados locales, regionales y urbanos, cuando sea beneficioso para el bienestar de la comunidad?

Sí ☐ No ☐

Asunto 6: salud.

22. ¿Desarrolla acciones de: promoción de la salud, prevención de amenazas para la salud y de enfermedades y mitigación de cualquier daño a la comunidad?

Sí ☐ No ☐

Asunto 7: inversión social.

23. ¿Invierte la organización en programas orientados a mejorar aspectos sociales de la vida en comunidad, por ejemplo sobre educación, formación, cultura, cuidado de la salud, generación de ingresos, desarrollo de infraestructuras, mejora del acceso a la información?

Sí ☐ No ☐

24. ¿Tiene en cuenta al fijar sus prioridades, las establecidas por las autoridades locales y nacionales?

Sí ☐ No ☐

25. ¿Realiza consultas, intercambia información y negocia con otras organizaciones de cualquier tipo antes de decidir sus iniciativas de inversión social?

Sí ☐ No ☐

26. ¿Los proyectos elegidos de inversión social son viables en el largo plazo y pueden cobrar autonomía?

Sí ☐ No ☐

VOLUNTARIADO CORPORATIVO: EFECTIVIDAD EN EL LOGRO DE BUENAS PRÁCTICAS. EL PUNTO DE VISTA DE LOS VOLUNTARIOS

Juanita Sabath[85]
Stefanía Yapor[86]
Uruguay

Introducción

En este documento se presenta un análisis sobre Voluntariado Corporativo (VC). Se examinan aquellos desafíos que la literatura considera entre los pendientes de mayor relevancia en el terreno del voluntariado en general y se destaca, y distingue, el papel de la empresa como un actor clave a la hora de enfrentarlos. Para ello, se parte del estudio de caso de la firma Carle & Andrioli (en adelante C&A) Contadores Públicos.

C&A es una PYME que presta servicios de asesoramiento contable, tributario, consultoría y auditoría a empresas, organizaciones e instituciones. Fue fundada en el año 1991 en Montevideo, Uruguay. Desde el año 2001 es miembro de "Geneva Group", red internacional de firmas de Auditoría y Consultoría, con sede en Suiza, que respalda el asesoramiento a clientes en materia de negocios internacionales.

La empresa está certificada con la norma UNIT ISO 9001:2008 en conjunto con AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación, entidad que contribuye a mejorar la calidad y competitividad de las empresas, sus productos y servicios). La visión de la firma, expresada y publicada en su memoria social, establece: "Satisfacer y contribuir al desarrollo personal y profesional de todos los integrantes del Estudio, siendo referentes en conceptos de Responsabilidad Social profesional y empresaria" (Carle & Andrioli, 2010).

Cuenta con un Comité de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) compuesto por seis personas. Desde el año 2007 C&A adhiere al

[85] Estudiante avanzada de Licenciatura en Sociología. Asistente de Investigación en el Programa de Responsabilidad Social Empresarial en la Universidad Católica del Uruguay. E-mail: jsabath@ucu.edu.uy
[86] Estudiante avanzada de Licenciada en Sociología. Asistente de investigación en el Programa de Responsabilidad Social Empresarial en la Universidad Católica del Uruguay. E-mail: steyapor@ucu.edu.uy

Pacto Global de las Naciones Unidas. Una integrante del Comité de RSE, forma parte de la Directiva de la Red Local.

El estudio en curso permite profundizar el examen del voluntariado a la luz de los hallazgos de la literatura y distinguir especificidades en el tema de VC que pueden dar respuesta a preocupaciones señaladas en análisis de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSCs) cuando requieren de trabajo voluntario.

Revisión de Literatura

Entre las diversas definiciones de Voluntariado Corporativo hay coincidencia en que se trata de "el trabajo o actividad no paga que se realiza por voluntad propia con la intención de beneficiar a otras personas, sin mediar otro tipo de deber u obligación por lazos familiares o de amistad" (MIDES e INJU, 2009).

Algunos países han legislado en aspectos de VC, tal es el caso de España donde según la Ley Estatal 6/96 Reguladora del Voluntariado, el Voluntariado Corporativo es el "conjunto de actividades de interés general desarrolladas por personas físicas que no se realicen en virtud de una relación laboral, funcionalidad, mercantil o cualquier otra retribuida. El Voluntariado Corporativo, específicamente, se refiere al desarrollo de dichas actividades bajo un impulso que es promovido por las empresas en las que trabaja la persona." (Observatorio de Voluntariado Corporativo 2009).

Se considera satisfactorio que un 10% de los funcionarios de las empresas participen en programas de Voluntariado Corporativo por su libre elección, ya sea de forma eventual o constante (Acción Empresarial, 2004). El caso de estudio representa una excepción en este sentido ya que 19 colaboradores en un total de 33 empleados respondieron la encuesta afirmando participar de las actividades de Voluntariado Corporativo, lo que corresponde a un 58% de los miembros de la empresa.

La ruta marcada en la bibliografía como factible de alentar la participación en actividades de voluntariado indica que: "La satisfacción es un concepto considerado teóricamente relevante por casi todos los estudios que han investigado los factores de los que depende la permanencia en el voluntariado. Sin embargo, los datos empíricos sobre el tipo de influencia que ejerce no son concluyentes" (Vecina, Chacón y Sueiro, 2009). Afirman, además, que su relevancia reside en que al mantener estos indicadores de satisfacción en un nivel alto, se evita el abandono

atribuible a una gestión inadecuada de la organización o a la falta de ajuste entre la tarea y las motivaciones.

Estos autores agrupan una amplia variedad de indicadores de satisfacción en tres categorías obtenidas mediante la aplicación en su estudio de la técnica de análisis factorial: satisfacción con la gestión, satisfacción con las tareas y satisfacción con las motivaciones.

Entre los indicadores relacionados con la gestión, cabe mencionar la satisfacción con: la gestión general de la organización; la forma de gestionar el voluntariado, es decir, la forma en que son tratados los voluntarios; los mecanismos disponibles para solucionar los problemas de los voluntarios con asesoramiento profesional, la fluidez y claridad de las comunicaciones entre profesionales y voluntarios; el reconocimiento del rol del voluntario; la formación para poder ejecutar el trabajo y el interés de la organización por ajustar las preferencias, habilidades y capacidades del voluntario a los lugares disponibles (Vecina, Chacón y Sueiro, 2009).

Otra categoría considera la satisfacción asociada a las motivaciones que llevan a las personas a elegir participar del voluntariado, como pueden ser: las tareas que permiten entablar relaciones sociales, las que permiten aprender cosas nuevas e interesantes (conocimiento), las que aportan formación y experiencia necesarias para ser un/a buen/a profesional (mejora del CV), las que permiten al voluntario tomar conciencia de sus valores (altruistas) y las que ayudan a olvidar y/o resolver problemas personales.

El tercer grupo está conformado por los indicadores de satisfacción con la tarea a realizar y se asocian a que ésta tenga objetivos claramente definidos, que se pueda saber fácilmente si se la está realizando bien mientras se la desempeña, a que se vincule con un fin último que el voluntario pueda tener siempre presente y a que el voluntario esté satisfecho con la eficacia con que realiza la tarea que le fue encomendada.

La mayor parte de la bibliografía consultada trata de indicadores de satisfacción referidos a la organización donde el voluntario realiza estas prácticas. Se eligieron indicadores entre ellos, en la medida que tuvieran interés para el estudio del VC.

Los ítems de satisfacción pueden motivar con distinta intensidad a las distintas personas. Ferreira y Proença al investigar sobre los voluntarios en el terreno de la salud, agrupan a las personas según cuál es el objetivo básico que los motiva a participar de la actividad citando una amplia bibliografía. Aquellos a quienes les satisface ayudar a otros o ser coheren-

tes con valores personales se les agrupa como *altruistas;* a quienes valoran la actividad por la oportunidad de hacer amigos, o vincularse socialmente, o ser bien aceptados por la comunidad siendo útiles, se les agrupa por su *sentido de pertenencia*; cuando el énfasis se encuentra en el interés por las actividades de la organización o pasar el tiempo libre de calidad o les da autoestima, confianza o satisfacción personal y respeto, o también cuando buscan contactos institucionales o fortalecer su carrera profesional, la motivación puede identificarse con el *reconocimiento social o ego*; si la preferencia por desarrollar el voluntariado se identifica con el emprendimiento de nuevos desafíos o adquirir más conocimientos dentro de la propia profesión la motivación se asocia al *aprendizaje y desarrollo* (Ferreira, Proença y Proença, 2008). Pero una clasificación realizada por Dolnicar & Randle separa un grupo con un matiz especialmente relevante en el caso del voluntariado corporativo. Son los voluntarios que tienen compromiso personal con la institución: *personally involved volunteers*. Y señalan, respecto a ellos, que en general donan su tiempo porque alguien que conocen está relacionado a la institución que les convoca. En su estudio sugieren la posibilidad de que sean madres que donan su tiempo a la institución a la que concurren sus hijos (Dolnicar & Randle, 2004).

Resulta conveniente reconocer qué factores incentivan la afluencia de voluntarios a las organizaciones y cuáles favorecen la permanencia en ellas. Una organización social que debe reclutar voluntarios necesita salir a buscar sus colaboradores al mercado de voluntarios (la comunidad), al punto en que estos "comienzan a ser un recurso escaso que hay que cuidar convenientemente" (Vecina, Chacón y Sueiro, 2009).

El análisis de la permanencia en la actividad, de los estudios aquí citados, habla en general de un año de dedicación. El caso de C&A muestra que los voluntarios se han mantenido en la actividad por mucho más tiempo. Se constató que la mitad de los colaboradores mantienen la práctica desde el año 2008 e incluso alguno desde el 2006 y cada año se fueron sumando otros.

Objetivos del estudio

Ojetivos generales

El trabajo se propone exponer un análisis de buenas prácticas en la realización de VC. Se enfoca en el examen de la satisfacción y motivación de los voluntarios, como algunos de los factores determinantes en la efectividad en el reclutamiento y capaces de sustentar el interés que ase-

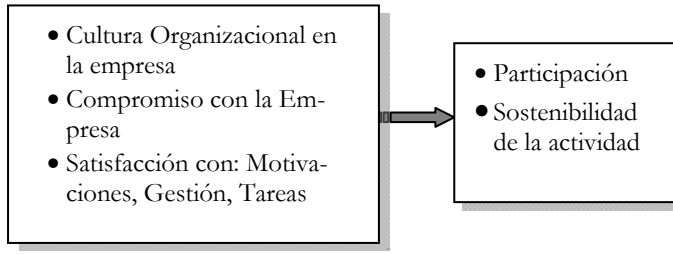
gura su permanencia en la actividad. Se pone especial énfasis en el rol crucial que desempeña la empresa como nexo entre el voluntario y la organización que lo requiere. Espera resultar una contribución a otras investigaciones en la misma línea y servir de insumo a las empresas que deseen incorporar la práctica, en la medida en que se pueda replicar o adaptar.

Objetivos específicos

a) Identificar elementos que motivan a participar en las actividades de voluntariado en el marco de las actividades de RSE de la empresa, b) Distinguir qué factores son reconocidos por los voluntarios como facilitadores brindados por la empresa para realizar voluntariado, c) Enumerar las retribuciones que los voluntarios afirman recibir, d) Resaltar el papel clave que tiene la empresa en relación al reclutamiento de voluntarios y mantenimiento de la actividad de voluntariado, tanto como se requiera, en particular cuando se realiza a través de una alianza estratégica con una OSC.

Una de las ideas que se apunta a señalar con el logro de estos objetivos es el lugar de privilegio y responsabilidad que ocupa la empresa al contar con sus empleados como un público que, de haber presentes incentivos de satisfacción vinculados a las actividades de voluntariado y al sumarse el compromiso con su lugar de trabajo, puede colaborar en la generación de una cultura organizacional que internalice la práctica de Voluntariado Corporativo, lo que promueve la participación y ofrece una oportunidad para la sostenibilidad de las iniciativas (Cuadro 1).

CUADRO Nº 1: FACTORES QUE INCIDEN EN LA ATRACCIÓN DE VOLUNTARIOS Y SOSTENIBILIDAD DEL VC



Elaboración propia

Metodología

Se trata de un estudio exploratorio y descriptivo dado que encontramos literatura sobre voluntariado pero al momento "no existen investigaciones específicas sobre el voluntariado corporativo, ni de tipo cualitativo ni cuantitativo" (Licandro, 2011).

Para la elaboración de este documento se utilizaron las siguientes técnicas de investigación:

a) Revisión bibliográfica.
b) Entrevistas semi-estructuradas al Director de la empresa, a integrantes de la Comisión de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y a representantes de una de las organizaciones con las que los une una alianza estratégica para realizar Voluntariado Corporativo.
c) Cuestionario auto-administrado al personal de la empresa. El cuestionario consistió de 18 ítems que incluían datos personales de los encuestados. Se señalan aquí aquellos que apuntan a cumplir los objetivos antes mencionados, dada la extensión de este artículo. Entre ellos, las actividades desarrolladas; la satisfacción con las tareas, con la gestión de la empresa y con las motivaciones que les llevan a realizar esta práctica. Se utilizaron indicadores tomados de la bibliografía citada seleccionando los que podían aplicarse al estudio de las prácticas de VC.

Análisis de resultados

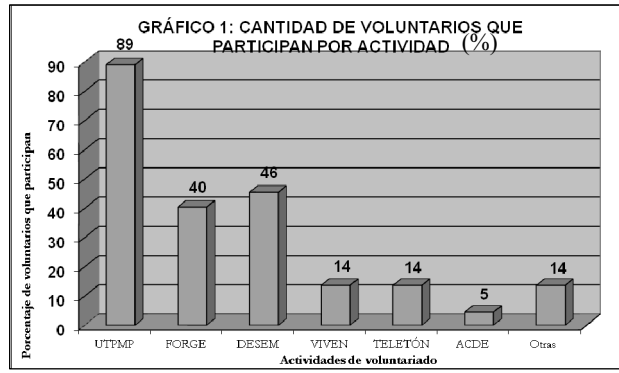
La muestra se aplicó al total de los 33 empleados que integraban la firma a marzo de 2012, fecha en la que se realizó el trabajo de campo. De ese total, 22 personas respondieron el formulario, 16 son mujeres y 5 hombres. Un caso se consideró perdido porque sólo respondió a las tres primeras preguntas y tres casos dijeron no participar de actividades de VC. Un 67% de los encuestados se encuentra en la década de los veinte años. Las características de los datos no permiten entonces, al cruzar otras variables con las de sexo y edad, extraer conclusiones para hacer comparaciones concluyentes entre esas categorías.

De las 22 personas que respondieron la encuesta, 21 tienen formación terciaria y entre ellos, dos postgrados. Trece de ellos son solteros y ocho casados o viven en pareja. Sólo 3 tienen hijos menores de 20 años.

Entre las actividades que se realizan en la empresa, se destacan: construcción de viviendas temporarias para personas de bajos recursos con la OSC Un Techo Para Mi País (UTPMP)[87]; el curso "Trabajo en Blanco" con Fundación FORGE (orientado a capacitar jóvenes pertenecientes a familias de bajos recursos económicos para trabajar formalmente); "Socios por un día" con DESEM (consiste en una jornada laboral junto al profesional que les gustaría ser); brindar asesoramiento contable a OSCs, entre ellas, a Fundación Viven y la recolección de donaciones en peajes para TELETÓN, institución que colabora en la habilitación y rehabilitación de niños y adolescentes con alteraciones neuro-músculo-esqueléticas entre 0 y 18 años de edad.

El gráfico muestra que en la construcción de viviendas para UTPMP participa el 89% de quienes responden la encuesta, la actividad que le sigue obtiene un 46% de colaboradores y las demás no concitan tanta concurrencia pero resulta importante mostrar que muchos voluntarios suscriben a más de una causa.

[87] Un Techo Para Mi País desde 2010 ha trabajado en un proceso de reenfoque centrado en su modelo de intervención, gestión social de proyectos y estructura organizacional, lo que llevó, además, a un cambio de imagen institucional que se concreta con la construcción de la nueva marca "Techo".



Elaboración propia a partir de datos de la encuesta.

En la comparación de la cantidad de personas participantes por actividad, debería tenerse en cuenta que podría ocurrir que la OSC no convoque a todo el público de la empresa, como es el caso de Fundación FORGE o DESEM, ya sea porque requieren de un número limitado de personas o, porque se trata de un perfil específico de voluntario.

Hay sólo un 17% de encuestados que no utilizan los conocimientos técnicos en las prácticas de voluntariado, un 83% sí lo hacen. El hecho de que el 89% vaya a UTPMP a construir casas y el 83% utilice sus conocimientos técnicos acompaña la información del gráfico en cuanto a que los voluntarios participan de más de una actividad y da pie a otras hipótesis sobre las variaciones que podrían hacer al incentivo para que esto ocurra.

El 89% de los voluntarios participa de las actividades realizadas por la empresa porque le satisface hacer voluntariado con sus compañeros de trabajo y un porcentaje igual porque le gustaron las actividades, por otro lado, los demás motivos propuestos en la encuesta: no haber encontrado una institución donde practicar voluntariado y no disponer de tiempo para realizarlo por su cuenta, tuvieron resultados no significativos lo que puede ser el reflejo del compromiso que se tiene con el lugar de trabajo. Esto coincide con lo expresado en las entrevistas de que el VC, da lugar al contacto de los colaboradores en espacios externos a la empresa propiciando una convivencia diferente que incide positivamente en el clima laboral y aumenta la confianza interpersonal, factores que favorecen permanencia del personal en la empresa. En palabras del Director:

Madura el grupo, madura mucho. Yo creo que hay mucha demanda de contadores y retener gente es difícil, captar también es difícil. Creo que este tipo de cosas mejora el clima laboral, sobre todo el sentido de pertenencia, mejor relacionamiento de compañeros inter – sectores... Esto es transversal, o sea, las acciones de voluntariado y de RSE…Eso permitió [afianzar] relaciones interpersonales. (Entrevista al Cr. Darío Andrioli en Sabath y Yapor, 2011).

Por lo menos un 78% de aquellos que participan en voluntariado dicen estar "muy satisfechos" con la gestión dentro de la empresa y 67% con las recompensas emocionales y de relacionamiento. El 94% de los voluntarios que respondieron la encuesta afirma que la participación en la selección de instituciones y actividades con las que se colabora es "satisfactoria" (33%) o "muy satisfactoria" (61%).

Por otro lado, factores como la fluidez y frecuencia con que se informa a los voluntarios sobre temas vinculados a las prácticas y la retroalimentación que reciben de quienes coordinan las actividades obtuvieron el menor porcentaje de aprobación mostrando solo un 33% de "Muy satisfechos", en ambos casos (los otros encuestados opinaron que estaban "satisfechos"). Estos resultados concuerdan con los que fueron hallados en la entrevista a la Comisión de RSE en donde ellos mismos hacen notar que tienen como tarea pendiente realizar evaluaciones directamente con los beneficiarios, si bien se llevan a cabo reuniones informativas entre la empresa y las instituciones, aunque no sistemáticamente, las consultas que se han realizado son altamente satisfactorias.

En la encuesta también se indagó sobre *aspectos vinculados con las tareas en las que el voluntario participa*: claridad de sus objetivos, si considera que estas tareas forman parte de un trabajo más amplio cuyo último fin tiene presente, si le es posible saber si las está haciendo correctamente mientras las desempeña y si está satisfecho con la eficacia con que las realiza. Los voluntarios respondieron estar "Totalmente de acuerdo" en un 78% de los casos en los dos primeros ítems mencionados, mientras que, en los relacionados con el proceso de realización de voluntariado y su resultado, el acuerdo total es de un 61%. Una de las causas "más frecuentemente citadas para justificar el abandono es la frustración generada por la incapacidad de ayudar a los receptores del servicio" (Vecina, Chacón y Sueiro, 2009).

Es importante tener en cuenta los aspectos que gratifican al voluntario compensando la ausencia de retribución monetaria. En cuanto a la *satisfacción con las diferentes motivaciones* que tienen los voluntarios: altruismo, relaciones sociales, conocimientos, entre otras, se pudo apreciar que aquellas vinculadas con las relaciones sociales: entablar relaciones con otras personas y, fortalecer y mejorar las relaciones con los compañeros de trabajo, fueron las que obtuvieron mayor grado de satisfacción, 72% y 78% respectivamente. Los ítems "las tareas que habitualmente realizo como voluntario me permiten hacer algo por una causa en la que creo" o "tomar conciencia de mis valores", indicadores relacionados con el altruismo, fueron también calificados con un alto grado de acuerdo, 78% y 61% respectivamente.

Un 67 % de los voluntarios afirmó estar totalmente de acuerdo con *que las tareas de VC le permiten* sentirse importante y elevar la autoestima y sentirse realizado a nivel personal y profesional. También un 67% está totalmente de acuerdo con que mediante estas prácticas pueden aprender cosas nuevas e interesantes. En menor medida (28%) se indicó que permiten adquirir habilidades y/o conocimientos para su trabajo. El resultado referido al ítem de conocimiento quizás pueda deberse al perfil de las tareas realizadas, dado que, en la mayor parte de ellas son los voluntarios los que imparten conocimientos sobre su área de trabajo o realizan asesoramiento técnico a las OSC.

La respuesta de los encuestados sobre cuáles creen que son los *motivos que impulsan a la empresa a promover el VC* muestra el mayor grado de acuerdo con las afirmaciones que se refieren a aumentar el sentido de pertenencia entre sus empleados, a desarrollar en ellos el orgullo de trabajar en la empresa y a cumplir con su RSE, las tres compartidas por un 74% de encuestados. Se aprecia que los voluntarios estarían reconociendo el compromiso de la empresa con fortalecer el vínculo entre ambas partes. Esto puede colaborar con la mejora del clima laboral (un 48% dijo estar totalmente de acuerdo o tener algún grado de acuerdo 37%) y con mantener y seguir desarrollando el interés del personal en la colaboración con el VC.

Conclusiones

1. Los colaboradores se sienten motivados a participar en las actividades de voluntariado en el marco de la empresa expresando satisfacción con la mayoría de los indicadores sobre los que fueron encuestados. Sobresale la satisfacción en torno a las relaciones personales y la percepción del interés de parte de la empresa de fortalecer el sentido de pertenencia lo que reafirma la hipótesis de que la solidez del vínculo con la empresa y con los compañeros de trabajo puede ser una característica relevante, en el ámbito corporativo, para favorecer la atracción de público a esta actividad. Todo esto representa un valioso beneficio para la empresa y la comunidad.
2. Es notoria la satisfacción con la gestión de la empresa respecto a la relación con las OSCs con las que se vincula (también se encontraron presentes otros facilitadores: capacitación de los voluntarios para realizar las tareas y algún grado de flexibilidad para realizarlas en caso de superposición con horarios de trabajo).
3. Los voluntarios mostraron sentirse muy satisfechos con las recompensas emocionales que reciben y con el reconocimiento y valoración por parte de la empresa.
4. Conocer el perfil de los voluntarios en cuanto a qué cosas le satisfacen o motivan a participar, permite comprender la necesidad analizar en conjunto, empresa y los potenciales voluntarios, cuáles serán las causas a las que se asociarán para realizar alianzas estratégicas.
5. La empresa es un actor relevante en el estudio de las prácticas de voluntariado que exhibe características de relacionamiento *sui generis,* tanto con el voluntario como con la organización que representa a los beneficiarios y con éstos mismos. Tiene el potencial de generar una cultura de valores compartidos que incluya la actividad de VC lo que aumenta la posibilidad de atraer colaboradores a compartir esta práctica y también puede, mediante alianzas estratégicas, asegurar la continuidad de la actividad rotando a los voluntarios si fuera necesario (tal es el caso del vínculo entre C&A con Fundación Forge, donde los voluntarios rotan cuando alguno de ellos no puede asistir).
6. Por último, pero de interés vital para la investigación, estos hallazgos respaldarían la intención de permanecer en la actividad de un 61% y la de aumentar la frecuencia con que colaboran de un 39%, entre todos quienes dijeron participar en el Voluntariado Corporativo de la empresa lo que da testimonio de la intención de continuar del 100% de los volunta-

rios desde su inicio en la actividad, que en algún caso significa 5 años de permanencia.

Bibliografía

ACCIÓN EMPRESARIAL (2004). Voluntariado Corporativo. Guía Práctica para Empresas. Santiago de Chile. Obtenido el 16 de Agosto de 2010 de:
http://www.deres.org.uy/home/descargas/guias/Guia_de_Voluntariado_Corporativo_AccionRSE.pdf

CARLE & ANDRIOLI CONTADORES PÚBLICOS. (2009). Memoria Social. Montevideo. Edita Carle & Andrioli. Obtenido el 20 de agosto de 2010 de: http://www.carle-andrioli.com/espanol/index_rse.html

DOLNICAR, S.y RANDLE, M. (2004). "What Moves Which Volunteers to Donate Their Time? An Investigation of Psychographic Heterogeneity Among Volunteers in Australia". En *ANZMAC 2004* (CD) Conference Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy. Wellington. New Zealand. 29 November-1 December 2004.

CAUSAS Y CIRCUNSTANCIAS DETERMINANTES DEL DISEÑO Y GESTIÓN DE LAS ACCIONES SOCIALES EN EMPRESAS CON RESPONSABILIDAD SOCIAL

Jorge Roberto Volpentesta[88]
República Argentina

Introducción

La investigación propuso como objetivo general profundizar el conocimiento sobre las características de las acciones que las empresas realizan dentro de programas de Responsabilidad Social Empresaria con los grupos de interesados (*stakeholders)* que se encuentran en la comunidad o sociedad, desde una perspectiva organizacional, pretendiendo esclarecer cuáles son las causas y/o circunstancias que determinan y explican el diseño de actividades tan disímiles que van desde las caracterizadas por un dirigismo centralizado propio de la aplicación de la lógica empresaria y en las cuales se trabaja desde un escritorio "*para* los otros", hasta aquellas que desde sus inicios implican e involucran a los destinatarios de esas acciones generando verdaderas acciones "*con* los otros".

El interés por este conocimiento se fundamenta en que cada vez más empresas están llevando a cabo acciones o programas de intervención en el campo social, pero no siempre esas actividades resultan efectivas considerando el impacto social que provocan. Analizar los procedimientos utilizados, las circunstancias organizacionales, las causas estructurales y procesales y la lógica que impera en el diseño de esas acciones puede ayudar a justipreciar, *a priori,* su efectividad y potenciales resultados, facilitando el desarrollo de un posible modelo que oriente sobre los fundamentos necesarios para llevar a cabo intervenciones sociales exitosas.

El concepto de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) entendida como una particular forma de gestión de organizaciones empresariales se encuentra aún en formación, y puede considerárselo como un tema ubicado en la frontera tecnológica administrativa (Melé, 2007; Rodríguez Fernández, 2007; Garriga y Melé, 2004; Carroll, 1999). Estas circunstancias conllevan a que las empresas que dicen actuar con una preocupación que va más allá de la exclusiva maximización del capital de

[88] Master en Dirección de Empresas; Profesor Titular Universidad de Buenos Aires UBA; jorge.volpentesta@hotmail.com

sus propietarios, adoptan con sus grupos de interesados (*stakeholders)* comportamientos diversos que se manifiestan en el diseño de programas y acciones de RSE muy diferentes entre sí, no solo entre empresas, sino también en una misma empresa a través del tiempo.

Como expresión de una determinada forma de actuación empresarial la RSE irrumpe en la historia con una impronta filantrópica, especialmente orientada a las comunidades cercanas a las empresas y a través de diversas acciones sociales ejercidas fundamentalmente de manera individual por los propietarios de esas empresas; con el correr de los años el accionar socialmente responsable de las empresas se amplió y complejizó incluyendo hoy actuaciones dirigidas a diferentes grupos de interesados, además de los de la comunidad. A pesar de esta ampliación pragmática y conceptual de intereses de la RSE, muchas empresas aún hoy sólo reconocen su accionar socialmente responsable a través de las acciones concretas que realizan en el campo social y en las cuales tienen el poder relativo que les confiere la posesión de los recursos y la proacción que implica su diseño y gestión (Roitter, 1996; Roitstein, 2004).

A pesar del importante desarrollo doctrinario producido en las últimas décadas y de las numerosas guías y recomendaciones de actuación en RSE redactadas por organizaciones internacionales, la investigación mostró que todavía muchas empresas diseñan actividades y acciones dirigidas al campo social partiendo desde el enfoque de la lógica empresaria: el *yo ordeno, mando y controlo* propio de la gestión privada; esta característica se reveló a través de diferentes situaciones encontradas tales como, en algunos casos por ejemplo, la tercerización de esas iniciativas, y en otros a través de la puesta en marcha de campañas originadas en otras regiones o países (y que responden, en su concepción original, a la solución de problemáticas concretas que les dieron origen), y que son adoptadas localmente sin mediar revisión crítica ni ajuste témporo-espacial sobre ellas.

Pero también se encontraron iniciativas empresarias que reconocen la especificidad de las intervenciones en el campo social, en las que pudo observarse cómo el diseño de las actividades sociales responde a criterios muy concretos y actuales de inversión social. El diseño y la gestión de las acciones sociales derivadas de la aplicación de estas lógicas heterogéneas producen, en la concreción de dichas acciones, consecuencias diferentes. Por un lado, sobre la efectividad de las acciones emprendidas en sí mismas. Y por otro, sobre el objetivo implícito de todas las

intervenciones en el campo social que es el de su auto sustentabilidad: la permanencia y desarrollo de las acciones o programas emprendidos más allá del impulso y sostenimiento inicial otorgado por las empresas.

Objetivos

Esta investigación se propuso indagar acerca de las características de las acciones desarrolladas en el campo social por empresas situadas en el territorio de la República Argentina que manifestaron satisfacer intereses que van más allá de la exclusiva obtención de utilidades para sus accionistas o propietarios. Si bien la conceptualización contemporánea de la RSE plantea la satisfacción de intereses o expectativas de diferentes grupos de interesados (*stakeholders*) a través de acciones destinadas a cada uno de esos grupos, específicamente las intervenciones realizadas en la comunidad presentan variada diversidad no sólo entre empresas sino, inclusive, en una misma empresa tanto desde una perspectiva diacrónica como sincrónica.

Como presupuesto inicial de la investigación se asumió que las acciones sociales impulsadas por las empresas se presentan de diversas y múltiples maneras que van desde un extremo en el cual se las diseña partiendo de un dirigismo centralizado propio de la traslación de la lógica de la gestión privada (bajo la premisa del *yo ordeno, mando y controlo*) y donde la participación de los interesados es muy reducida o incluso nula, hasta otro extremo en el cual desde la génesis misma de las ideas se involucra a las personas que serán los beneficiarios de esas acciones. En la primera situación la empresa se instala en una posición de poder (como proveedora de recursos) y por lo tanto sus acciones pueden inscribirse dentro del campo de la filantropía (o caridad); y en la segunda se posiciona en un plano de igualdad con los destinatarios de las acciones compartiendo la definición de los objetivos, el diseño de las acciones, la gestión y el control de las actuaciones. Adicionalmente, también se sabe que en el campo social, y como consecuencia de esos diseños diferenciados de las acciones sociales, sus resultados y efectos son diferentes tanto en la efectividad[89] misma de las actividades, como en uno de los objetivos

[89] Con frecuencia los términos eficacia, eficiencia y efectividad no son cabalmente comprendidos. La eficacia representa la obtención de los objetivos propuestos. La eficiencia es la forma en que se combinan los insumos o recursos para lograr un determinado objetivo. La efectividad representa un nivel superior de eficacia y eficiencia a conseguir luego de haber alcanzado, precisamente, eficacia y eficiencia. La eficacia se ocupa de

implícitos que tienen las intervenciones en el campo social, su auto sustentabilidad, entendida ésta como la continuación en el tiempo de aquello que se inició, más allá del impulso original otorgado, en este caso, por parte de las empresas.

Sobre la base de estas consideraciones, la investigación propuso como objetivo general profundizar el conocimiento acerca de las características de las acciones que las empresas realizan dentro de programas de RSE con los grupos de *stakeholders* que se encuentran en la comunidad o sociedad, desde una perspectiva organizacional, procurando esclarecer las causas y/o circunstancias que determinan y explican el diseño de actividades tan disímiles que van desde las caracterizadas por un dirigismo centralizado propio de la aplicación de la lógica empresaria y en las cuales se trabaja desde un escritorio "*para* los otros", hasta aquellas que desde sus inicios implican e involucran a los destinatarios de esas acciones generando verdaderas acciones "*con* los otros" (Moreno, 2005).

Particularizando acerca de los objetivos específicos de la investigación estos fueron:

a) Indagar y analizar las causas y circunstancias estructurales y de proceso que determinan y explican el diseño de las acciones dirigidas al campo social por parte de empresas socialmente responsables.
b) Indagar y analizar si los resultados esperados son tomados en cuenta al momento de diseñar las acciones dirigidas al campo social.
c) Estimar los potenciales impactos de las acciones empresarias realizadas en la comunidad a partir de sus diferentes diseños.
d) Esclarecer los aspectos determinantes de la efectividad de las intervenciones sociales empresarias a los efectos de desarrollar a futuro un posible modelo de evaluación de resultados *ex ante* de las acciones diseñadas.

Metodología

En el estudio se trabajó con empresas ubicadas en el territorio argentino que manifiestan considerar en sus acciones los requerimientos e intereses no sólo de sus propietarios sino también los de otros grupos de interesados. Al momento de realización de la investigación, en la República Argentina sólo 45 empresas presentan reportes de sustentabilidad (o informes o memorias de actuaciones socialmente responsables), en

lograr los objetivos; la eficiencia se preocupa por hacer bien las cosas y la efectividad, de hacer las cosas que corresponden.

tanto que muchas que realizan actividades de RSE no dan a conocer ningún tipo de información pública. En función de esta acreditada realidad, las unidades de análisis elegidas fueron las empresas que declaran su actuación socialmente responsable a través de informes o reportes, y aquellas otras que por conocimiento profesional y referencias dentro del mercado, se conoce que realizan actividades en ese sentido. Sobre la base de experiencia recogida en otras investigaciones en las que las unidades de análisis fueron empresas, se trabajó con el criterio de muestras disponibles o accesibles en aquellas empresas que aceptaron la invitación de participar en el estudio.

Las empresas que finalmente aceptaron participar fueron 18. De ellas, 16 son grandes empresas y las 2 restantes medianas grandes. De las 16 grandes empresas, 12 son de capital extranjero y 4 de capital nacional. Las 2 empresas medianas son de capital nacional.

La investigación se planteó como un estudio explicativo en el cual se analizan los ejes temáticos relevantes, utilizándose este diseño puesto que más que al fenómeno a investigar interesa conocer las causas. Por este motivo se utilizó un diseño no experimental transversal (Fassio, Pascual y Suarez, 2004).

Para la recolección de datos se realizaron entrevistas en profundidad con los responsables de las áreas o sectores encargados de desarrollar las actividades de RSE o de dirigir y/o coordinar dichas acciones. Las entrevistas se caracterizaron por su flexibilidad y dinámica, buscando a través de ellas el aprendizaje sobre acontecimientos y actividades que, en muchos casos, no podían observarse directamente (Taylor y Bogdan, 1987).

Además, se analizó documentación pública de las empresas consultadas con el fin de verificar el grado de congruencia o discrepancia entre lo que la empresa dice y manifiesta y lo que la empresa realmente hace confrontando, por ejemplo, los enunciados de su visión, misión, objetivos y estrategias con las acciones y decisiones que efectivamente realiza en su accionar cotidiano, de manera de confrontar la información desde diferentes puntos de referencia (triangulación metodológica).

El trabajo de análisis sobre los datos se hizo inmediatamente después de recolectados, organizando las ideas que de ellos iban emergiendo a través del análisis cualitativo, con el propósito de establecer conceptos relacionados con el objeto de estudio y de generar nueva teoría que represente un avance en el conocimiento (Valles Martínez, 2000).

Estado del problema a considerar

Altruismo o generosidad discrecional han sido dos maneras históricas de desarrollar la responsabilidad social desde las empresas; sin embargo, actualmente no se considera como RSE la actuación filantrópica o caritativa ante la sociedad, sino que aquella se expresa a través de un desempeño empresarial comprometido, imbuido de responsabilización y gestionado a través de valores (Reficco y Ogliastri 2009). Si bien las acciones de las organizaciones empresariales hacia la sociedad no son una novedad, sí lo son sus actuales características: interrelación empresa-organizaciones de la sociedad civil; diversidad y multiplicidad de acciones emprendidas extendiendo el límite de lo que hasta no hace mucho tiempo representaban áreas de *desinterés* para las empresas; preocupación por el medio ambiente y sustentabilidad. Así, las empresas han venido incorporando dentro de sus análisis las voces de un conjunto de interlocutores, los que hasta no hace mucho tiempo eran considerados ajenos a sus acciones: los grupos de interés o *stakeholders* (Martínez, 2009).

Los *stakeholders* son definidos como todas aquellas personas, grupos, organización, comunidad y sociedad que tienen interés en la existencia y desarrollo de una empresa. Son interesados directos y/o indirectos con poder real o potencial para influir en las decisiones de las empresas así como éstas pueden influir en ellos como, por ejemplo: empleados, clientes, proveedores, accionistas/inversionistas, organismos públicos, asociaciones profesionales, grupos religiosos, la comunidad, organizaciones de la sociedad civil, ONGs, el público en general (Volpentesta, 2011).

En función del nuevo paradigma del desarrollo sostenible - progreso y desarrollo social, equilibrio ecológico y crecimiento económico (Elkington, 2001)- y de una de sus impulsoras, la RSE, la empresa que quiera permanecer y crecer en los tan exigentes y competitivos mercados actuales y futuros no deberá desconocer o ignorar a sus *stakeholders*, tanto internos como externos, razón por la cual deberá ajustar sus estrategias, visión, misión, políticas y objetivos para reflejar las preocupaciones de todos ellos. Es así que arquetípicamente (y simplificando el análisis) hoy es posible reconocer empresas que ejercen un gobierno bajo un modelo accionario-financiero (contemplando sólo la satisfacción de los intereses de los propietarios) y un modelo amplio en el cual se atienden los intereses de todos los *stakeholders* (Salas Fumás, 2002; Rodríguez Fernández, 2003).

¿Pero qué significa concretamente gestionar la RSE? Ésta tiene históricamente ricos antecedentes conceptuales en ese sentido, desde el aporte de Bowen (1953) refiriéndose específicamente a las responsabilidades sociales de los hombres de negocios, el de Davis (1960) poniendo el foco en la equivalencia entre poder social de la empresa y su correlato en responsabilidad, así como desde el punto de vista de la estrategia y la gerencia (Andrews, 1971) y más recientemente Porter y Kramer (2002 y 2006). El concepto de RSE ha evolucionado desde las propuestas de Post (2000) y de Freeman (2004) hasta la actualidad, donde una de las últimas definiciones más consolidadas establece que el objetivo de la RSE es colaborar con el desarrollo sustentable. Pero para esto la empresa debe trabajar sobre diferentes cuestiones, denominadas materias fundamentales: gobernanza de la organización; derechos humanos; prácticas laborales; medio ambiente; prácticas justas de operación; asuntos de consumidores; participación activa y desarrollo de la comunidad (ISO 26000, 2010).

Esta forma de conceptualizar la RSE ubica a las acciones a realizar en el campo social como una de esas materias fundamentales (campo de actuación), pero que por su ámbito de aplicación y por el impacto social que provocan adquieren características diferenciales respecto de las otras acciones a formalizar en las restantes materias fundamentales. Pero si bien el campo de actuación de la RSE se ha visto ampliado tanto doctrinal como pragmáticamente, lo cierto es que todavía hoy, y tal como viene aconteciendo desde los últimos años al menos en la República Argentina (Roitstein, 2004), la mayoría de las empresas con actividad de RSE priorizan y se concentran en las relaciones que desarrollan con la comunidad, dejando en un segundo plano de tratamiento las actividades con otro grupos de *stakeholders*: proveedores, clientes, autoridades.

Muchas empresas asumen que para emprender actividades de RSE en el campo social cuentan con las capacidades gerenciales suficientes pensando, generalmente de manera inconsciente y maquinal pero equivocada, que la lógica con la que se desenvuelven en sus actividades privadas las habilita para responder positivamente al desafío que implica operar socialmente.

La buena voluntad manifestada por muchas empresas en iniciativas sociales que han emprendido, se ha visto superada por sus propias limitaciones al no comprender la lógica particular que se debe poseer cuando se pretende actuar de manera efectiva en el campo social. La

convicción de que la experticia utilizada para dirigir sus negocios combinada con las capacidades gerenciales y con la mejor buena voluntad que se posea son suficientes para abordar problemáticas sociales, choca contra una realidad que demuestra que esos elementos no alcanzan para desarrollar intervenciones satisfactorias desde el punto de vista de sus resultados, medidos estos en función del impacto que provocan en la comunidad.

Por las características que poseen las acciones en el campo social (y que se manifiestan en intervenciones realizadas por el Estado o por organizaciones de la sociedad civil) el *yo organizo, mando y controlo* propio de la gestión empresaria debe cederle el paso a actividades compartidas con los *stakeholders* que permitan un estudio profundo de sus necesidades y expectativas, las que una vez definidas deberán nutrir la matriz estratégica de la empresa para luego volcarse en la visión, misión, estrategia y políticas de la empresa. Para lograr tales resultados, se deberán habilitar espacios de participación en los que todos los grupos de interesados puedan expresar sus deseos e intereses y estén en condiciones de desarrollar sus capacidades individuales y grupales.

Pasar de "proyectos *para* el otro" a "proyectos *con* el otro" corre significativamente el eje de la lógica que guía la gestión privada y que prevalece en la primera situación, respecto de la que debe considerarse para realizar una efectiva gestión de RSE, asumiendo la hipótesis de que aquellos últimos, "los proyectos *con* el otro", se presentan más efectivos y sustentables en el tiempo que los primeros, "los proyectos *para* el otro" (Moreno, 2005).

La importancia de diferenciar estos enfoques reside en que al tratarse de programas en los que sus destinatarios son personas, el modo en que éstas se involucran en las propuestas no es un dato menor. Es en este sentido donde la metodología aplicada cobra una trascendental importancia, ya que no resulta lo mismo considerar a los destinatarios como *sujetos* que como *objetos* de las acciones. Y de allí que tenga tanta importancia el diseño de las acciones, ya que de él dependen la efectividad y la auto sustentabilidad esperadas.

Pero si se considera, por un lado, que ya existe el conocimiento sobre estos temas en el campo social, y por otro, que muchas empresas sólo reconocen como gestión de la RSE sus intervenciones en la sociedad de manera que éstas aluden a la relevancia que para estas empresas ellas tienen, surgen en consecuencia varios interrogantes relacionados al

tema. ¿Por qué muchas empresas presentan diseños de actividades que no contemplan estas consideraciones? ¿Qué las lleva a realizar acciones que, *a priori*, se presumen de baja efectividad teniendo en cuenta el impacto social que pueden provocar? ¿Cuáles son los mecanismos y procesos organizacionales que se activan en las empresas y que las llevan a presentar actividades y programas de intervención social tan disímiles? ¿Es posible esclarecer los elementos organizacionales que generan diseños de actividades tan variados y de tan diferente efectividad? ¿Los motivos y causas obedecen a aspectos estructurales, de gestión, de liderazgo, de cultura organizacional?

Son muchas las preguntas y cada empresa ofrece una respuesta diferente. El desafío consiste en encontrar las respuestas que permitan a las empresas diseñar actividades de intervención social con la más alta efectividad.

Conclusiones de la investigación

Del análisis de los datos de la investigación pueden extraerse distintas conclusiones[90]. En relación con el objetivo general del estudio, las diferentes causas y circunstancias que se encontraron como determinantes en el diseño de las actividades sociales destinadas a satisfacer intereses y expectativas de *stakeholders* de la comunidad responden, implícitamente, a la adecuación estructural y de procesos que las empresas están llevando a cabo ante el cambio conceptual de la RSE: de considerarla casi exclusivamente como generadora de acciones filantrópicas, a la responsabilización por los impactos negativos de las decisiones y operaciones de las empresas (Roitstein, 2004). Concretamente, de la investigación surgieron diferentes causas que permiten explicar por qué las empresas presentan diseños tan diversos de acciones destinadas a la comunidad y, en ocasiones hasta en una misma empresa, difíciles de encuadrar dentro de una estrategia de intervención en la cual pueda identificarse claramente un objetivo determinado.

Aun cuando en el estudio se encontró que todavía varias empresas tienen actividades sociales orientadas claramente hacia la filantropía, lo cierto es que incluso en ellas existe la conciencia de que hoy la RSE no se agota en esas acciones. Y muchos de los diferentes diseños de las acciones sociales (con sus consecuencias sobre los resultados obtenidos) se

[90] Por limitación del espacio no se realiza la exposición detallada del análisis efectuado, exponiéndose solamente aspectos más salientes.

explican a partir de cambios estructurales o de proceso que ya algunas empresas han realizado. Así, en la medida en que la RSE se encontró más integrada a la gestión de la empresa, las actividades sociales mostraron características definidas: solución o ayuda a problemas concretos manifestados por los *stakeholders*; participación activa de éstos en todas las etapas a través de espacios de participación creados por las empresas; especial atención a los resultados esperados, principalmente la sustentabilidad futura de esas acciones; mayor efectividad medida ésta por el impacto social logrado; considerable involucramiento de la empresa en todas las etapas de diseño, gestión y evaluación. Cuando la empresa logra trasladar la RSE a la cotidianeidad de sus actividades tiene mayor conciencia de la responsabilidad de sus acciones, independientemente que esta integración estratégica muchas veces persiga el desarrollo de ventajas competitivas que permitan diferenciarlas de sus competidores y que generen mayor valor a largo plazo (Burke y Logsdon, 1996; Husted y Allen, 2000 y 2009; Porter y Kramer, 2002 y 2006).

Integrar estratégicamente la RSE es lograr que ésta fluya de manera transversal por toda la estructura de la empresa; pero para que pueda cimentarse como una verdadera y sentida forma de gestión, debe existir una cultura organizacional que se sustente en valores que las empresas reconozcan como esenciales para el desarrollo de sus negocios, dentro de los cuales la RSE es una función más que se rige por esos valores, y no el momento "*en que tenemos que ser buenos*".

Asimismo, las empresas con mayor integración estratégica de la RSE son las que desde el punto de vista estructural la llevaron al más alto nivel jerárquico de la dirección empresaria. Esa ubicación jerárquico-estructural facilita que la RSE sea absorbida por la gestión y se exprese en las estrategias, objetivos, políticas y procedimientos cotidianos. De manera inversa, en la medida que la RSE no se ejerce por el más alto nivel dirigencial, menor es la posibilidad de que se perciba como una forma de responsabilización empresarial.

En las empresas que presentan mayor integración estratégica de la RSE se observó que las actividades sociales diseñadas están muy vinculadas a su *core business*; el diseño de las acciones sociales cuando se apoya en las actividades y tareas que los integrantes de la empresa conocen muy bien, facilita la transversalidad de la RSE y ésta se adopta naturalmente, especialmente en la medida en que en la empresa se haya desarro-

llado una cultura empresarial a través de la cual la gestión se apoye en valores esenciales por todos conocidos, aceptados y apreciados.

Una cultura organizacional sustentada en valores compartidos y activados en la gestión, combinada con profesionales de RSE con la sensibilidad necesaria para acercarse a los *stakeholders* comunitarios, facilitó que éstos se integren a los procesos de diseño de las actividades, en la medida que la empresa manifestó claramente que su apoyo estaba condicionado a un efectivo involucramiento de aquellos que tienen un real interés en la solución de un problema o en el desarrollo de un beneficio para la comunidad toda. Está llegando la hora en que las empresas están dejando de *anunciar* para pasar a tener *conversaciones* con sus grupos de interés (Schvarstein, 2006). Cuando las empresas entrevistadas habilitaron canales bidireccionales de comunicación generando verdaderos lazos de confianza con sus *stakeholders*, potenciando sus capacidades y permitiendo su participación en las diferentes etapas del diseño y gestión de las acciones sociales, se produjo un rápido avance hacia un diseño donde los resultados se plasman en lo inmediato y en el largo plazo, satisfaciendo sobradamente el objetivo de auto sustentabilidad. El diseño así elaborado pone más énfasis en controles *ex ante* que en controles burocratizados que sólo pueden mostrar *ex post* aspectos cuantitativos de las acciones emprendidas.

Las empresas que presentaron mayor integración estratégica de la RSE también son aquellas que para desarrollar la función han elegido profesionales muy vinculados con el trabajo social. Cuando aquello que se está gerenciando es, básicamente y en muchas oportunidades, los sueños e ilusiones de las personas, no alcanza con el buen diseño de los programas y con las buenas intenciones. Las promesas y los proyectos no se corresponden muchas veces con las realidades por las deficiencias que se generan en la actividad que las impulsa, en las acciones gerenciales. Y tanto para un buen diseño como para una buena gestión social se requieren conocimientos específicos, que las empresas no poseen *naturalmente*. Es necesario que al frente de la función de RSE se ubiquen personas que tengan conocimiento sobre el trabajo en el campo social.

Finalmente, la incorporación de temáticas sociales ha llevado a las empresas a buscar apoyo en organizaciones de la sociedad civil y aun en el mismo Estado. En este sentido, se verificó que el incipiente trabajo desarrollado en redes interorganizacionales es una manifestación de apertura hacia lo social por parte de muchas empresas que durante muchos

años sólo han prestado atención a los intereses de sus propietarios y accionistas.

La complejización creciente del proceso de coordinación social ha llevado a que las empresas comprendan que las acciones aisladas e independientes de responsabilidad social son, en un determinado sentido, ineficientes y contrarias al espíritu de intervención en la comunidad con el fin de mejorar algunas de sus carencias. Las gestiones sociales que las empresas comiencen deberán llevarse a cabo asumiendo la solidaridad y la colaboración con otros actores sociales que estén interviniendo en la comunidad. Se deberá trabajar "*con* los otros" en todo momento. Y es en estas circunstancias donde pueden potenciarse todas las aportaciones y externalidades empresariales colaborando en la búsqueda del desarrollo sustentable de la sociedad.

Sobre la base de la información obtenida del análisis de los datos de la investigación resulta entonces posible estimar, frente a un determinado diseño de actividades de intervención social por parte de las empresas, los potenciales impactos que estas acciones tendrían en la comunidad, considerando para esto los aspectos más salientes que han surgido del análisis: integración estratégica de la RSE, ubicación jerárquico-estructural del sector, perfil profesional de quienes dirigen e integran el sector, creación de espacios de participación e involucramiento de los *stakeholders*, participación en redes interorganizacionales. Queda para un futuro trabajo el desarrollo de un posible modelo de evaluación de resultados *ex ante* de las acciones diseñadas, a partir de los conceptos esclarecidos.

Como corolario final del análisis queda la verificación de que la tendencia en el diseño y gestión de las acciones sociales de RSE está cambiando. De tener una realidad en la cual predominaban excluyentemente las acciones filantrópicas (Roitstein, 2004) hoy se advierte que algunas empresas otorgan mayor protagonismo a los grupos de interés dentro de los procesos de diseño y gestión de las actividades sociales, y si bien todavía en algunas empresas esta participación se encuentra restringida a la escucha de las necesidades e intereses, y muy incipientemente, al diseño de las acciones, lo cierto es que en esas mismas empresas existe la conciencia de que en un futuro no muy lejano sus actuaciones en el campo social van a tener que desarrollarse con un mayor involucramiento y compromiso de sus *stakeholders*.

Bibliografía

ANDREWS, K. (1971) The concept of corporate strategy, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

ATTARÇA, M. y JACQUOT, T. (2005) *La représentation de la responsabilité sociale des entreprises: une confrntation entre les approches thériques et les visions managériales*, XIV Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers.

AUSTIN, J., HERRERO, G. y REFICCO, E. (2004) "La nueva ruta: alianzas sociales estratégicas", *Harvard Business Review*, 3 - 10.

AUSTIN, J., GUTIÉRREZ, R., OGLIASTRI, E., REFICCO, E., y REFICCO, E. (2009) "Aprovechar la convergencia". *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 93-106.

BOWEN, H. (1953). Social responsibilities of the businessman (1º ed.), New York: Harper.

BUENO CAMPOS, E. (1996) Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos, Madrid: Ed. Pirámide.

BURKE, L. y LOGSDON, J. (1996) "How Corporate Social Responsibility Pays Off", *Long Range Planning*, 29 (4), 495-502.

CARROLL, A. (1999) "Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct", *Business and Society*, vol. 38 Nº 3, 268-295.

DAVIS, K. (1960) "Can business afford to ignore social responsibilities?", *California Management Review, 2*, 70-76.

ELKINGTON, J. (2001) "The Triple Bottom Line for 21st Business", en Welford, R. y Starkey, R (eds.), Business and Sustainable Development, Londres: Earthscan Publications Ltd.

ETKIN, J. (2000) Política, Gobierno y Gerencia*,* Chile: Prentice Hall.

FASSIO, A., PASCUAL, L. y SUÁREZ, F. (2004) Introducción a la metodología de la investigación aplicada al saber administrativo y al análisis organizacional, Buenos Aires: Ediciones Macchi.

FREEMAN, R. (2004) "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation", *en* T. L. Beauchamp y N. E. Bowie (Eds.), Ethical Theory and Business*,* 7º ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice-Hall, 55-64.

GARRIGA, E. y MELÉ, D. (2004) "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory", *Journal of Business Ethics, 53*, 51-71.

GONZÁLEZ ESTEBAN, E. (2008) "Bases utilitaristas en la teoría de los *stakeholders",* en Gómez, P., Lara, Campos Serena, O. y Arráez, M. (Coords) (2008) Ética en la práctica*,* Universidad de Granada: Editorial Universidad de Granada.
HUSTED, B. y ALLEN, D. (2000) "Is it ethical to use ethics as a strategy", *Journal of Business Ethics*, Nº 27, 21-31.
HUSTED, B. y ALLEN, D. (2009) "Strategic corporate social responsibility and value creation: a study of multinational enterprises in Mexico", *Journal of International Business*, Vol. 49, Nº 6, 781-800.
INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO) (2010) *Norma Internacional ISO 26000*. Buenos Aires. Instituto IRAM.
MARTÍNEZ NOGUEIRA, R. (2000) "La Gestión Pública: del Diálogo Crítico a la Evaluación de la Diversidad", *Política y Gestión*, Nº 1, 11-38.
MARTÍNEZ C. (2009) Responsabilidad Social Corporativa y Competitividad: un estudio a partir de la percepción de agentes de sucursales bancarias privadas chilenas, Tesis Doctoral para obtener el título de Doctor en Economía y Dirección de Empresas. Universidad de Deusto, San Sebastian, España.
MELÉ, D. (2007) "Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías", *Ekonomiaz Nº 65*, 2º cuatrimestre, 50-67.
MORENO, I. (2005) Todos Tenemos Tiempo, Buenos Aires: Lumen Humanitas.
PORTER, M. y KRAMER, M. (2002) "The competitive advantage of corporate philanthropy", *Harvard Business Review, 80* (12), 48-62.
PORTER, M. y KRAMER, M. (2006) "Strategy and Society: the link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, Diciembre, 2006, 78-92.
POST, J. (2000) "Moving from Geographic to Virtual Communities: Global Corporate Citizenship in a dot.com World", *Business and Society Review,* 105: 1, 27-46.
REFICCO, E., y OGLIASTRI, E. (2009) "Empresa y sociedad en América Latina: una introducción", *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 1-25.
RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J. (2003) El gobierno de la empresa: un enfoque alternativo, Madrid: Akal.

RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J. (2007) "Responsabilidad social corporativa y análisis económico: práctica frente a teoría", *Ekonomiaz Nº 65*, 2º cuatrimestre, 12-49.
ROITTER, M. (1996) La Razón Social de las Empresa, Buenos Aires: CEDES.
ROITSTEIN, F. (2004) "La responsabilidad social empresarial en Argentina: tendencias y oportunidades", *Academia Revista Latinoamericana de Administración, Nº 32, 5-28*.
RONDINELLI, D. (1983) Development Projects as Policy Experiments: an Adaptative Approach to Development Administratio, New York: Methuen.
SALAS FUMÁS, V. (2002) "El gobierno de la empresa", *Colección Estudios Económicos*, Vol. 29, Barcelona: Servicio de Estudios de La Caixa.
SCHVARSTEIN, L. (2006) La inteligencia social de las organizaciones (2º Rev.). Buenos Aires: Editorial Paidós.
TAYLOR, S. y BOGDAN, R. (1987) Introducción a los métodos cualitativos de investigación, Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
VALLES MARTÍNEZ, M. (2000) "La *grounded theory* y el análisis cualitativo asistido por ordenador". En García Ferrando, M., Ibañez, J. y Alvira, F. (Comps.) (2000) El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación, pp. 212-219. Madrid: Alianza.
VOLPENTESTA, J. (2011) Gestión de la Responsabilidad Social Empresaria, 2º edición, Buenos Aires: Librería Editorial Buyatti.

PERCEPCIÓN DE LA COMUNIDAD Y MEDIO AMBIENTE POR LOS DIRECTIVOS DEL SECTOR PÚBLICO DE SALUD CHILENO

Eugenio Bisama[91]
Chile

Introducción

Esta investigación, parte de un trabajo más amplio sobre gestión de stakeholders en el sector público de salud chileno, describe la percepción que tienen los directivos del sector sobre la comunidad y medio ambiente como *stakeholder* de sus organizaciones y examina las relaciones entre la prioridad y las variables poder, legitimidad de los planteamientos, urgencia de las reivindicaciones, aporte al desempeño de la organización y conflictividad de este stakeholder.

El aumento de las expectativas de vida, el envejecimiento de la población, la baja en la tasa de natalidad, los avances médicos y farmacéuticos han obligado a modificar los objetivos de salud pública a nivel mundial y una creciente cantidad de países están cambiando su manera de gestionar la salud pública. Así también, los prestadores de servicios de salud, privados y públicos, han tenido que adecuarse a nuevas exigencias de calidad por parte de los usuarios y las autoridades, tanto para cumplir objetivos de salud, como para mantener competitividad. El desarrollo tecnológico, a su vez, está produciendo variaciones en la forma de prestar los servicios de salud y en la gestión de las instituciones prestadoras. Así también, el desarrollo de las comunicaciones tiene un impacto directo en la forma en que los usuarios y la comunidad perciben y evalúan a los prestadores de salud.

Estos cambios se ven expresados también en términos económicos, ocupando la salud pública una parte cada vez mayor del presupuesto nacional de algunos países; por ejemplo, el Centers for Medicare & Medicaid Services señala que en 1960 el Gasto Nacional en Salud (NHE)[92] de EE.UU. fue un 5,2 por ciento del PIB, mientras que en el año 2005, el NHE alcanzó a un 16 por ciento del PIB[93] (Rosenberg et al., 2010), De acuerdo a datos del 2009 del Centers for Medicare & Medicaid Services, el

[91] Doctor en Economía y Dirección de Empresas Profesor Universidad Pedro de Valdivia. eugenio.bisama@gmail.com
[92] National Health Expenditure (NHE), en inglés.
[93] Producto Interno Bruto

NHE alcanzó en ese año al 16,6% del PIB estadounidense; estimándose que para el año 2019 alcance el 19,3,% y que para el año 2030 el NHE sea un 32% del PIB. En Chile, de acuerdo a las Estadísticas de Salud 2010 de la OMS[94], el gasto en salud de 2007 correspondió al 6,2% del PIB; el 58,7% de esta cifra corresponde a Gasto de gobierno y el resto, 41,3% a Gasto Privado. Según la encuesta CASEN[95] del año 2009[96], el porcentaje de población perteneciente a Sistema Público de Salud era 78,76%. Cifras gubernamentales de 2008[97], también derivadas de la encuesta CASEN, indican que existe una tendencia de la población mayor de 60 años a atenderse mayoritariamente en el sistema público, proporción que ha registrado un aumento sostenido desde 1996, con un 77,3%, a un 87% en el 2008.

Teoría de stakeholders y el sector salud

La difusión de conceptos como la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), sostenibilidad, y los cambios de los marcos legislativos globales y nacionales en estas materias hacen que las organizaciones prestadoras de salud deban adecuarse a nuevas condiciones y estén cada vez más sujetas al escrutinio público y la influencia de diversos grupos de interesados o *stakeholders*.

Pese a la globalización, los *stakeholders* de las organizaciones de salud en Chile – y probablemente en casi todo el mundo - son principalmente locales e incluyen desde financistas a proveedores, de trabajadores a inversionistas institucionales, de comunidades locales a medios de comunicación. La actividad de los *stakeholders* del sector salud es desigual y aquellos con menos poder han tenido poco impacto en la actitud de legisladores y gobiernos.

Distintos enfoques teóricos han incorporado en diverso grado y desde diferentes puntos de vista la relación de la empresa con los *stakeholders*. La teoría de *stakeholders*, propuesta por Edward Freeman en 1984 y en constante evolución, articula la estrategia de la organización teniendo como elemento central la relación entre organización y stakeholders. Esta perspectiva parece entregar elementos de gestión que podrían aportar al análisis y la elaboración de políticas del sector público de salud en Chile, más aún cuando un elemento relevante que está siendo incorpora-

[94] Organización Mundial de la Salud
[95] Encuesta de caracterización socio-económica nacional
[96] http://www.mideplan.gob.cl/casen/Estadisticas/perfil_regional.html
[97] http://www.redsalud.gov.cl/noticias/noticias.php?id_n=96

do en la gestión de salud pública en otros lugares del mundo es la relación entre las organizaciones de salud y la Comunidad, y el involucramiento de ésta última en distintos aspectos de la gestión

No obstante lo anterior, existe poca información sobre la forma en que las organizaciones del sector salud pública chileno se relacionan con sus *stakeholders* y en particular con la Comunidad y Medio Ambiente. Adicionalmente se desconoce si algunos postulados de la teoría de *stakeholders* son aplicables en este entorno de salud pública en un país en desarrollo. Ambos temas son relevantes, tanto para el desempeño futuro del sector público en Chile, como para la teoría de *stakeholders.*

Teoría de stakeholders un enfoque de gestión distinto para enfrentar los cambios en el entorno

La teoría de *stakeholders,* desde su aparición en 1984, ha evolucionado, se ha enriquecido y uno de los aporte más conocidos es el de Mitchell et al (1997), quienes plantearon un modelo que relaciona la relevancia de los *stakeholders* con los atributos de poder, legitimidad de los planteamientos y urgencia de las reivindicaciones de éstos; entendiendo la relevancia como componente de la prioridad. Su modelo permite clasificar a los *stakeholders* desde *stakeholders* clave a no *stakeholders* y facilita su identificación y la elaboración de políticas por parte de las organizaciones.

La aplicación de la teoría, sin embargo, no puede ser un ejercicio mecánico. Para la gestión de las empresas y organizaciones del sector salud chileno el entorno competitivo y normativo local es muy relevante; sin embargo, parte importante de la teoría sobre gestión de stakeholders se ha desarrollado explícitamente para mejorar la competitividad de las empresas de EE.UU. (Freeman, 1984; 2007) y en buena parte se ha basado en la jurisprudencia estadounidense. Por otro lado, hasta hace poco la teoría tenía debilidades como su carencia de investigación empírica en países no desarrollados (Foo, 2007). Este trabajo busca aportara a la solución de esta falencia investigando las percepciones de los directivos de salud pública sobre el *stakeholder* comunidad y medio ambiente.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la relación entre las organizaciones de salud pública chilenas y la comunidad y medio Ambiente*,* en el año 2011 y comienzos del 2012, a través de la percepción de sus altos directivos.

Objetivos específicos

1. Determinar la prioridad de la Comunidad y Medio Ambiente entre nueve *stakeholders* genéricos y el grado de poder, legitimidad, urgencia, capacidad de aporte al desempeño y conflictividad este *stakeholder*, percibida por los directivos de salud en Chile.
2. Determinar si la priorización de la Comunidad y Medio Ambiente obtenida se relaciona con los atributos de poder, legitimidad, y urgencia de este *stakeholders*, comprobando si los postulados de Mitchell et al (1997) se cumplen en el sector salud pública en Chile y examinando si los atributos capacidad de aporte al desempeño y conflictividad contribuyen a mejorar el modelo de relevancia o priorización de la comunidad y medio ambiente.
3. Analizar si existen diferencias entre las percepciones de la comunidad y medio ambiente, de acuerdo a un conjunto de características personales y organizacionales de los directivos.

Acerca de los *stakeholders*, su identificación y priorización

En este trabajo se entiende por *stakeholder* a:

Cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por una organización, o sus directivos[98], o sus actividades; así como cualquier individuo o grupo que pueda ayudar a definir propuestas de valor para la organización.

Esta definición de stakeholder que propongo se basa y amplía la de *Stakeholders Research Associates Canada Inc. (2005)*, incorporando explícitamente el rol de los directivos en la construcción de relación.

Mitchell et al. (1997) sentaron las bases para la sistematización teórica de la relevancia de los *stakeholders*, con miras a su aplicación por los gerentes; consideraron que el conjunto de definiciones sobre *stakeholders* no tenían sentido si no se aplicaban a la práctica de gestión. Los gerentes, los que toman las decisiones, requerían de criterios claros para identificar a sus propios *stakeholders* y determinar su relevancia; el título del artículo indica claramente su visión:"Hacia una teoría de identificación de *stakeholders* y su relevancia: definiendo el principio de qué y quien realmente importa". En un análisis teórico, postularon que los gerentes asignan relevancia a los *stakeholders* (entendiendo relevancia como "el grado en el cual los gestores dan prioridad a exigencias de los *stakeholders* que compiten entre sí" (Mitchell et al. 1997:854) en base a los atributos

[98] En su rol de tales.

de poder, legitimidad de los planteamientos y urgencia del tema, que cada *stakeholder* tiene. La teoría sirve de base para el posterior desarrollo del análisis de *stakeholders*.

Para verificar si los postulados de Mitchell el al (1997) se cumplen también en el sector salud pública en Chile, se plantea la siguiente hipótesis

Hipótesis 1

> *Existen correlaciones directas estadísticamente significativas entre las percepciones de "prioridad" de la comunidad y medio ambiente y los atributos de "poder", "legitimidad" y "urgencia" en los directivos de salud pública chilenos*

Otros factores a considerar respecto de la priorización de stakeholders

Investigaciones empíricas posteriores, citadas por Laplume et al. (2008), apoyan estos postulados, a la vez que los amplían o critican. Por ejemplo, Driscoll y Starik (2004: 61) cuestionan la amplitud de las dimensiones, argumentando que son "inadecuadas para incorpora lo cercano y lo lejano, el corto y el largo plazo, y lo real y lo potencial" y sugieren añadir la dimensión de la "proximidad". Por su parte, Friedman y Miles (2002: 3) advierten que las " relaciones extremadamente negativa y altamente conflictivas entre organizaciones y *stakeholders* han sido ignorados o sub analizadas".

La sistematización de Mitchell et al. (1997), si bien reconocida, simple y aplicada ampliamente en el análisis de *stakeholders*, se centra sólo en tres atributos. Uno de los aspectos que estos atributos parecen no considerar es el tiempo; los atributos parecen estáticos y no incorporan la percepción de futuro. Una forma de incorporar los aspectos señalados son las expectativas de los directivos respecto de los *stakeholders*. Existe bastante literatura sobre las expectativas de los *stakeholders*, pero poca relativa a las expectativas de los directivos sobre el posible aporte de los *stakeholders* al desempeño y desarrollo de la empresa. Van Gemberger (2001) explora el rol de las expectativas sobre la evaluación de los *stakeholders* en los procesos de valoración de calidad de la tecnología de la información. Más recientemente, y en el área de la salud, Iedema et al. (2010), considera las expectativas sobre los *stakeholders* en los procesos de co-diseño, en Servicios de Salud de Emergencia, en Australia.

Las expectativas incorporan, de paso, otro aspecto de la teoría de *stakeholders,* el relacional. En los dos artículos presentados, las expectativas de los directivos se producen en un proceso relacional con los stakeholdres.

Otro aspecto que ha ido surgiendo a medida que se estudia la relación con los *stakeholders* es el conflicto en la relación, particularmente con multi-*stakeholders*. En este trabajo se considera que la conflictividad de los *stakeholders*, también podría influir en la toma de decisiones y se ha incluido como un atributo.

Diversos estudios, en distintas etapas de desarrollo de la teoría, han tocado el tema del conflicto. La siguiente tabla presenta autores e ilustra algunos aspectos del conflicto, aunque no de la conflictividad, que la teoría de *stakeholders* ha estudiado.

Vemos que el conflicto, como tema, aparece cercano al desarrollo de los aspectos estratégicos y descriptivos, es decir, cuando empieza a haber una base de estudios empíricos sobre la relación con los *stakeholders*. Los temas de la tabla van desde los intereses y objetivos de los *stakeholders*, al rol de los ejecutivos en su interacción con los *stakeholders*.

El conflicto aparece en la tabla como un sustantivo, y se aprecia que se puede producir entre la empresa y los *stakeholders*, como entre los *stakeholders* mismos. Para su mejor percepción como atributo de algún *stakeholder,* es posible hablar de "conflictividad", que según la Real Academia Española, es la "cualidad de conflictivo" y puede traducirse al inglés como "conflictive". Al realizar una búsqueda por "conflictive stakeholder" en el título, el resultado es nulo, lo cual no significa que no existan. Beierle & Koniski (1999) hablan de la exclusión de *stakeholders* conflictivos al analizar la participación pública en la Planificación Medioambiental en la Región de los Grandes Lagos. También se encuentran alusiones a "*stakeholders* conflictivos" en Tomlinson et al (2011), en su estudio de aplicación de la Teoría Sistémica a la Gestión Adaptativa en el caso de las Playas de Barcelona. Llama la atención que, aceptándose la existencia de conflicto asociado a la relación entre empresa y *stakeholders*, no se haya estudiado la conflictividad de los *stakeholders* (o de la empresa).

TABLA 1. STAKEHOLDERS Y UBICACIÓN DEL CONFLICTO

Autor	Conflicto en
Donaldson & Preston (1995)	Las exigencias de multi *stakeholders*
Paloudi (1997)	Los objetivos y prioridades de los *stakeholders*
Pauloudi (1999)	Las responsabilidades de los ejecutivos respecto a la toma de decisiones sobre *stakeholders*
Freeman (2001)	Los objetivos de los stakeholder
Ruhe (2003)	Los intereses de los *stakeholders*
Loucks et al. (2005)	Los objetivos de los *stakeholders* y entre grupos de stakeholder
Maignan et al. (2005)	Las demandas de los stakeholder
Al-Naeem et al. (2005)	Las metas de calidad
Vilanova (2007)	El rol de los ejecutivos y su interacción con los *stakeholders*

Elaboración propia.

En consideración a lo anterior, en este estudio, además de los atributos de poder, legitimidad de los planteamientos y urgencia de las exigencias, se explora el efecto de los atributos Capacidad de Aporte al desempeño (expectativas) y Conflictividad a la relevancia de los *stakeholders* mediante las siguientes hipótesis.

Hipótesis 2

> *Las correlaciones planteadas en el la Hipótesis 1 mejora con la inclusión de los atributos capacidad de aporte al desempeño y conflictividad del stakeholder comunidad y medio ambiente.*

Gestión de Salud y Comunidad

La incorporación de la comunidad a distintos aspectos de la gestión de salud es una tendencia que ha sido tratada en la bibliografía reciente por diversos autores. Gudes et al. (2010), por ejemplo, hablan del desarrollo del "movimiento de comunidades saludables" para argumentar la necesidad de sistemas de apoyo a la decisión, como un mecanismo para facilitar la toma de decisiones; Ebi y Semenza (2008), por su parte, plantean la necesidad de incorporar a la comunidad a la supervisión y a la acción

proactiva para prevenir los efectos del cambio climático en la salud de personas, comunidades y sociedades; Rosenthal et al. (2010) recomiendan a los estados de los Estados Unidos la adopción de la figura de trabajadores de salud comunitaria para mejorar el acceso y los resultados de salud.

Breve descripción del sistema de salud chileno

En Chile, la orientación y control de las instituciones prestadoras salud pública está a cargo del Ministerio de Salud. Dentro del Ministerio de Salud la subsecretaría de Redes Asistenciales tiene a cargo 29 Servicios de Salud, que son los responsables de coordinar y articular los esfuerzos de salud pública en áreas geográficas que cubren la totalidad del país. Las instituciones prestadoras de salud pueden dividirse en atención primaria y atención secundaria y terciaria. Las organizaciones prestadoras de salud primaria (Consultorios, Cesfam, Cecof, etc.) dependen administrativamente de las municipalidades, pero son coordinadas y supervisadas en relación a las metas de salud pública por los Servicios de Salud. Los hospitales, que pueden clasificarse como de mayor, mediana y menor complejidad, están en un proceso de acreditación para obtener mayor independencia, por lo que conviven hospitales autogestionados y hospitales que aún dependen administrativamente de los Servicios de Salud. Tanto los hospitales, como la salud primaria cuentan con servicios de urgencia, públicos. Para mayor información se recomienda visitar el sitio web del ministerio de salud chileno, www.minsal.cl .

Metodología

Se elaboró un cuestionario para obtener las percepciones de los directivos sobre diferentes aspectos de la relación con sus *stakeholders* (nueve), el que fue sometido a la valoración de un panel de jueces y sometido a una prueba piloto.

La primera parte del cuestionario consiste en preguntas de caracterización, tanto de la organización la que pertenecen (Tipo de organización, Alcance de la Organización, y Tipo de Usuario de la Organización) como de los directivos mismos (Género, Profesión Original, Sistema de atención de salud de la familia y Nivel del directivo). La segunda parte del cuestionario inquiere sobre las percepciones de prioridad -en escala ordinal de nueve posiciones- y de cinco atributos (Prioridad, Poder, Legitimidad, Urgencia de los planteamientos, Capacidad de aporte futuro al desempeño de la organización y Conflictividad) de los stakeholders -en Escala Likert de 5 posiciones.

Población y muestra

En una población de 772 directivos de salud (relacionados con 29 servicios de salud chilenos), se consideró en la unidad estadística a directores y subdirectores de servicios de salud, directores de hospital (alta, mediana y baja complejidad) y directores de organismos de salud primaria. El tamaño de la muestra es de 89 encuestas válidas (originadas en 15 Servicios de Salud). El muestreo es no aleatorio, por conveniencia. La tasa de respuesta es de un 11,52% del total de directivos y de un 30,64% sobre el total de invitaciones enviadas. El trabajo de campo fue de enero de 2011 a febrero de 2012. Los métodos de aplicación de la encuesta fueron: encuesta presencial mediante cuestionario impreso autoadministrado, encuesta no presencial mediante cuestionario en medio digital autoadministrado, encuetas no presencial mediante cuestionario autoadministrado vía Internet.

Se contactó al Ministerio de Salud de Chile, y a diversos estamentos relacionados con la salud pública, con el fin de obtener apoyo para la realización del estudio más amplio. Se obtuvo así el patrocinio del Ministerio de Salud y de tres Servicios de Salud. En el periodo que duró la investigación en terreno se obtuvo también el consentimiento de varias direcciones de salud municipales.

Resultados

Prioridad y Atributos

La tabla siguiente presenta la media, la desviación estándar y el lugar del puntaje entre nueve *stakeholders*, (1 más alto y 9 más bajo.

TABLA 2. PRIORIDAD Y ATRIBUTOS DEL *STAKEHOLDER* COMUNIDAD Y MEDIO AMBIENTE

Variable	Media	S	Lugar
Prioridad	4,51	1,912	5º
Poder	3,00	0,826	9º
Legitimidad	3,60	0,888	5º
Urgencia	3,60	0,862	5º
Capacidad	3,89	0,860	5º
Conflictividad	2,60	0,844	6º

Elaboración propia

La variable prioridad ordena a los *stakeholders* en una escala de 9 puntos, en que el 9 indica al más prioritario y el 1 menos prioritario. El stakeholder Comunidad y Medio ambiente resultó ser la 5ª prioridad., con una media de 4,51 y una desviación estándar de 1,913 lo que implica una gran variabilidad de opiniones.

Las siguientes variables fueron medidas en una escala Likert de 5 puntos, en que el 5 indica "muy alto" y el 1 "muy bajo". La Comunidad / Medio Ambiente resultó ser el stakeholder menos poderoso, con una media de 3,0 y una desviación estándar de 0,826. Esto, pese a ser la 5ª prioridad entre nueve. La media de Legitimidad obtenida fue de 3,60 y la desviación estándar fue de 0,888; el 5º lugar obtenido es consistente con su prioridad. La percepción de *Urgencia* de las reivindicaciones del *stakeholder* ocupa también el 5º lugar con una media de 3,60 y una desviación estándar de 0,862. En relación a la *capacidad de aporte al desempeño,* nuevamente la Comunidad y Medio ambiente ocupa el 5º lugar con una media de 3,89 y una desviación estándar de 0,860. Finalmente, la percepción de los directivos de la *conflictividad* del *stakeholder* está en el 6º lugar, con una media de 2,6 y una desviación estándar de 0,844, lo que no se aleja mucho de la percepción de *Prioridad.*

Análisis de Componentes Principales

Con el propósito de identificar factores subyacentes en el comportamiento de las variables, se realizó un análisis de componentes principales (ACP) a las cinco variables de atributos.

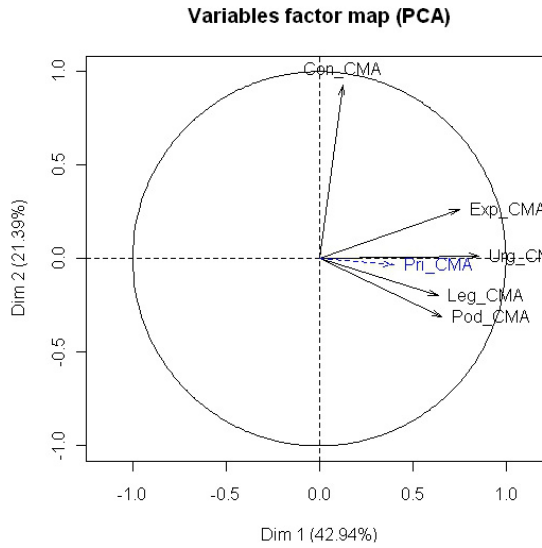
El gráfico 1 presenta el plano en que mejor se aprecian (explica el 64,33% de la inercia) los atributos de Poder, Legitimidad, Urgencia, Capacidad de aporte y Conflictividad del stakeholder Comunidad y Medio Ambiente, agregando como variable ilustrativa su Prioridad. Se observa que en la dimensión principal, en el eje X, se reflejan en un alto grado las variables percepción de Urgencia, Legitimidad, Poder y Capacidad de aporte de la Comunidad y Medio Ambiente, en tanto que en el eje Y se ve reflejado con gran claridad la percepción de la Conflictividad de este stakeholder.

La primera dimensión explica el 42,94% de la inercia total de las cinco variables; los atributos que superan ese porcentaje – de acuerdo a los cosenos cuadrados obtenidos99 –son urgencia (73,1%), capacidad de

[99] Los resultados completos del ACP no se incluyen por razones de espacio y pueden solicitarse al autor.

aporte (56,4%) y poder (43,1%). La dimensión 2, refleja bien la inercia (86,3%) de la conflictividad del stakeholder.

Gráfico 1: ACP de Prioridad y Atributos



Variable Ilustrativa en línea punteada
Elaboración propia

Tal como en el punto anterior se presentaron las variables de atributos en el nuevo plano generado, en el siguiente gráfico se presenta la proyección del conjunto de variables de clasificación en las nuevas dimensiones.

El propósito es identificar visualmente diferencias entre distintas clasificaciones de una misma variable; por ejemplo apreciar que la percepción de la Comunidad y Medio Ambiente de los directivos de organizaciones con usuarios rurales esta en un cuadrante opuesto al de la percepción de los directivos con usuarios urbanos.

El gráfico 2 muestra la posición relativa en que se encuentran representadas, en estas dos dimensiones, los puntajes de percepción de la Comunidad y Medio Ambiente de acuerdo a las distintas clasificaciones. En el gráfico podemos observar, por ejemplo, que los directivos de establecimientos con usuarios rurales, junto con percibir menos poder, legiti-

midad, urgencia y capacidad de aporte en la Comunidad y Medio Ambiente, además de verla como conflictiva; según esta interpretación de los ejes, perciben que no requieren relacionarse con ella y cuando ocurre la confrontación, ésta desgasta y produce desagrado. En el cuadrante opuesto, los directivos de establecimientos con usuarios urbanos, junto con percibir más poder, legitimidad, urgencia, capacidad de aporte en la Comunidad y Medio Ambiente, y de verla medianamente conflictiva; según esta interpretación de los ejes, perciben que requieren relacionarse con ella y cuando ocurre la confrontación, ésta representa un desafío estimulante.

Recordando que la primera dimensión explica el 42,94% de la inercia total de las cinco variables, de acuerdo a los cosenos cuadrados obtenidos se observó que para el stakeholder Comunidad y Medio Ambiente, en la Dimensión 1 sólo está bien representada (más del 42,94% de la inercia) la percepción de los directivos de Minsal / Servicios de Salud, de Unidad Mediana, de Atención Primaria y Municipal (por tipo de Organización y Nivel de cargo), de alcance Regional y Municipal, con usuarios rurales y urbanos, Médicos y de Otras Profesiones. En la Dimensión 2 está bien representada la percepción de los directivos de Gran Unidad y de Alcance Nacional.

Se aplicó la prueba "v" y sus resultados indican como elementos significativamente diferentes al resto, en la Dimensión 1, a las clasificaciones de directivos del "Minsal / Servicios de Salud" y "Atención Primaria", por tipo de organización; de entidades de alcance "regional" y "municipal", por alcance de la organización; con usuarios "urbanos", por tipo de usuario; y de "otras profesiones", por profesión. En la dimensión 2, destacan como distintas al resto la clasificación de los directivos de "hospitales de alta y mediana complejidad", por tipo de organización. Todas las otras categorías obtienen valores bajo 2.

Influencia de las variables de clasificación del encuestado en la percepción de los atributos de la Comunidad y Medio Ambiente

Se analizó si existen diferencias de percepción del *stakeholder* Comunidad y Medio Ambiente entre grupos, respecto a su prioridad y cada una de los cinco atributos considerados (poder, legitimidad, urgencia, capacidad de aporte y conflictividad), de acuerdo a las variables de caracterización. La hipótesis nula a contrastar es siempre la de igualdad de medias.

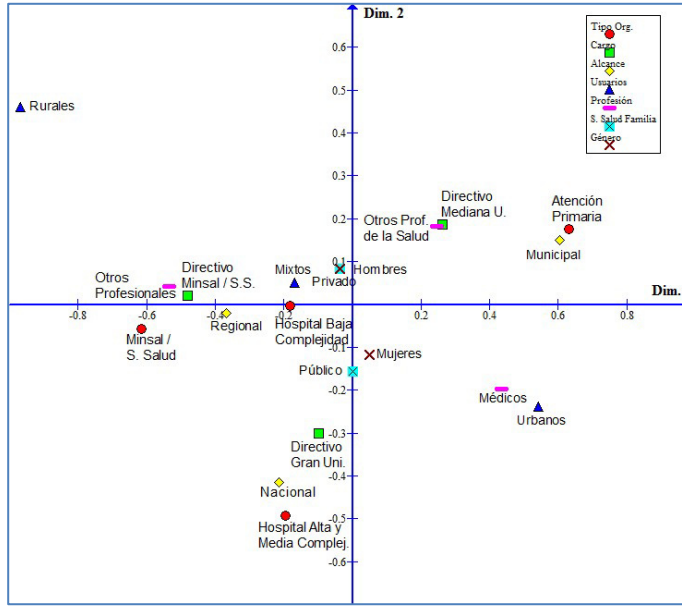
$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$$

Comparaciones por tipo de organización

El análisis busca determinar si existen diferencias entre medias por tipo de organización, distinguiendo entre cuatro sub poblaciones a considerar: Minsal / Servicios de Salud, Hospitales de Alta y Mediana Complejidad, Hospitales de Baja Complejidad, y Atención Primaria. Los resultados de las pruebas indican que para el stakeholder comunidad y medio ambiente:

- no se puede rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias en la percepción de los atributos *legitimidad* de los planteamientos, *urgencia* de las reivindicaciones, y *capacidad* de aporte al desempeño organizacional.
- se rechaza la hipótesis de igualdad de medias en la percepción de *prioridad*. Se observa que, **los directivos de "Atención Primaria", dan mayor prioridad a la comunidad y medio ambiente, que los directivos de "Hospitales de Alta y Mediana Complejidad"**.

GRÁFICO 2: ACP DE VARIABLES DE CLASIFICACIÓN DE COMUNIDAD Y MEDIO AMBIENTE



Elaboración propia

- se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias en la percepción de *poder*. Los resultado de las pruebas indican que **los directivos de "Atención Primaria", perciben más poder en la comunidad y medio ambiente, que los directivos de "Hospitales de Alta y Mediana Complejidad" y del "Minsal y Servicios de Salud"**.
- se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias en la percepción de *conflictividad*. Los resultados de las pruebas indican que **los directivos de "Atención Primaria", perciben más conflictividad en la comunidad y medio ambiente, que los directivos de "Hospitales de Alta y Mediana Complejidad"**.

Comparaciones de medias por alcance de organización

El análisis busca determinar si existen diferencias entre medias por alcance de la organización, distinguiendo entre tres sub poblaciones a considerar: Nacional, Regional y Municipal. Los resultados de las pruebas indican que para el stakeholder comunidad y medio ambiente:

- no se puede rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias en la percepción de los atributos *legitimidad* de los planteamientos, *urgencia* de las reivindicaciones, y *conflictividad*.
- se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias en la percepción de *prioridad*. Se observa que **los directivos de organizaciones de alcance "Municipal" dan mayor prioridad a la comunidad y medio ambiente que los directivos de organizaciones con alcance "Regional" o "Nacional"**.
- Los resultados de las pruebas indican que se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias en la percepción de *poder*. Se observa que **los directivos de organizaciones de alcance "Municipal", perciben más poder en la comunidad y medio ambiente, que los directivos de organizaciones de alcance "Regional".**
- Los resultados de las pruebas indican que se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias en la *capacidad de aporte al desempeño*. Se observa que **los directivos de organizaciones de alcance "Municipal", esperan mayor aporte al desempeño por parte de la comunidad y medio ambiente que los directivos de organizaciones de alcance "Regional".**

Comparaciones de medias por tipo de usuario de la organización

El análisis busca determinar si existen diferencias por tipo de usuario de la organización, distinguiendo tres distinguiendo entre tres sub poblaciones de directivos a considerar: con usuarios urbanos, rurales y mixtos. Los resultados de las pruebas indican que para el stakeholder comunidad y medio ambiente:

- no se puede rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias en la percepción de los atributos *poder*, *capacidad* de aporte al desempeño, y *conflictividad*.
- se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias en la percepción de *prioridad*. Se observa que **los directivos cuyos usuarios son "urbanos" dan mayor prioridad a la Comunidad / Medio Ambiente que los directivos cuyos usuarios son "mixtos"**.
- se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias en la percepción de *legitimidad* de los planteamientos. Se observa que **los directivos de organizaciones con usuarios "Urbanos", dan significativamente más legitimidad a la comunidad y medio ambiente que los directivos de organizaciones con usuarios "Rurales".**
- se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias en la percepción de *urgencia* de los reivindicaciones. Se observa que **los directivos de organizaciones con usuarios "Urbanos", dan mayor urgencia a las reivindicaciones de la comunidad y medio ambiente que los directivos de organizaciones con usuarios "Rurales"**.

Comparaciones de medias por género del directivo

El análisis busca determinar si existen diferencias por género del directivo, distinguiendo entre dos sub poblaciones de directivos a considerar: mujeres y hombres.

Los resultados de las pruebas de hipótesis indican que no se puede rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias en la percepción *prioridad*, ni de los atributos, *poder*, *legitimidad, urgencia, capacidad* de aporte al desempeño, y *conflictividad* de la Comunidad y Medio Ambiente.

Comparaciones de medias por tipo profesión del directivo

El análisis busca determinar si existen diferencias por profesión del directivo, distinguiendo entre tres sub poblaciones de directivos a considerar: médicos, otras profesiones de la salud y profesiones no pertenecientes a las ciencias médicas y de la salud.

Los resultados de las pruebas de hipótesis indican que no se puede rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias en la percepción *prioridad*, ni de los atributos, *poder*, *urgencia, capacidad* de aporte al desempeño, y *conflictividad* de la Comunidad y Medio Ambiente.

Comparaciones de medias por sistema de atención de salud de la familia del directivo

El análisis busca determinar si existen diferencias en las percepciones del directivo de acuerdo sl sistema de salud en que se atiende su familia, distinguiendo entre dos sub poblaciones de directivos a considerar: sistema público y sistema privado.

Los resultados de las pruebas de hipótesis indican que no se puede rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias en la percepción *prioridad*, ni de los atributos, *poder*, *urgencia, capacidad* de aporte al desempeño, y *conflictividad* de la Comunidad y Medio Ambiente.

Comparaciones de medias por nivel de cargo del directivo

El análisis busca determinar si existen diferencias por nivel de cargo del directivo, distinguiendo entre tres sub poblaciones de directivos a considerar: del Minsal / Servicios de Salud, de gran unidad, de unidad mediana.

Los resultados de las pruebas de hipótesis indican que no se puede rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias en la percepción *prioridad*, ni de los atributos, *poder*, *urgencia, capacidad* de aporte al desempeño, y *conflictividad* de la Comunidad y Medio Ambiente.

Relaciones entre prioridad y atributos.

Para probar las hipótesis 1 y 2 y determinar la relación entre la prioridad y los atributos de poder, legitimidad de los planteamientos, urgencia de las reivindicaciones, capacidad de aporte al desempeño y conflictividad de la Comunidad y Medio ambiente se construyeron y probaron modelos de regresión lineal, con método paso a paso. Los modelos resultantes, aunque poco confiable como modelos, fueron dos y

permiten establecer que los atributos que inciden significativamente en la percepción de prioridad de la Comunidad y Medio Ambiente de los directivos de salud chilenos son, solamente, la capacidad de aporte al desempeño y la legitimidad. El primer modelo tiene como único predictor la capacidad de aporte al desempeño de la Comunidad y Medio Ambiente, el segundo modelo incorpora el atributo de Legitimidad.

Discusión y conclusiones

El quinto lugar de prioridad promedio en un conjunto de nueve stakeholders indica una posición relativamente relevante de la comunidad y medio ambiente en la mente de los directivos de salud pública. Llama la atención que esta posición de prioridad se produzca pese a ser el stakeholder con menos poder, aunque obtiene un puntaje que lo ubica en esta misma posición en los atributos de legitimidad de sus planteamientos, urgencia de sus reivindicaciones y capacidad de aporte al desempeño. La conflictividad de la comunidad y media ambiente tampoco coincide con su prioridad, ubicándolo en sexto lugar.

El ACP de las variables permite apreciar que la incorporación al análisis de la variable conflictividad agrega una dimensión que no está presente en los análisis tradicionales de stakeholders. Tomando los puntajes extremos y relacionándolos con los cosenos cuadrados[100] se aventura que el eje principal representa una dimensión que podríamos llamar "relevancia de la relación", en la que se reflejan mejor las variables poder, legitimidad, urgencia y capacidad de aporte; hacia la derecha de la relevancia podrían haber aspectos como necesidad de coordinación y dependencia con el *stakeholder* y hacia la izquierda independencia del *stakeholder,* poca necesidad de coordinación. El eje secundario, en el que se refleja mejor la conflictividad, podría representar a una dimensión de "emociones asociadas a la relación", que hacia arriba implica mayor desgaste y desagrado y hacia abajo mayor atención y desafío.

Con esta interpretación de los ejes, en el gráfico ACP de variables de clasificación de comunidad y medio ambiente se puede interpretar, por ejemplo, que los directivos de los hospitales de alta complejidad no perciben gran necesidad de relacionarse con la comunidad, sin embargo cuando esta ocurre hay asociados emociones que refuerzan el desarrollo de la relación. Los directivos de atención primaria, por su parte,

[100] Los resultados completos del ACP no se incluyen por razones de espacio y pueden solicitarse al autor.

parecieran tener una percepción de mayor necesidad de relación con la comunidad, aunque ello les puede resultar algo desgastante.

Las características de la organización en que trabaja inciden en la percepción que el directivo tiene de este stakeholder. El análisis de la influencia de las variables de clasificación del encuestado en la percepción de los atributos de la Comunidad y Medio Ambiente indica que no existen diferencias según las variables de clasificación de los individuos, es decir, la percepción de la comunidad y medio ambiente no presenta diferencias estadísticamente significativas por sexo, profesión, sistema de atención de salud de la familia o el nivel de cargo del directivo. Sin embargo, sí existen diferencias significativas en la percepción de los atributos y prioridad de la comunidad y medio ambiente de acuerdo a las variables de caracterización de las organizaciones. Las diferencias que se observan según tipo de organización parecen lógicas pues son los establecimientos de atención primaria los que están inmersos en la comunidad y es esperable que perciban mayor prioridad, poder y conflictividad en la comunidad y medio ambiente que otro tipo de organizaciones de salud pública. Algo similar ocurre con las diferencia según alcance de la organización, puesto que todas las organizaciones de alcance municipal son de atención primaria; en esta clasificación, sin embargo, no hay diferencias en la percepción de conflictividad, pero si en capacidad de aporte al desempeño, sugiriendo que las organizaciones de alcance municipal están más dispuestas que organizaciones con otro alcance a incorporar a la comunidad y medio ambiente a algún aspecto de la gestión. La clasificación por tipo de usuario entrega resultados interesantes para la gestión. Aun teniendo en cuenta que la población rural representa menos del 10% de la población del país y que las organizaciones con usuarios rurales son también minoritarias, la percepción de mayor prioridad, legitimidad y urgencia de la comunidad y medio ambiente entre los directivos con usuarios urbanos en relación a los directivos con usuarios mixtos o rurales abre interrogantes sobre las causas y sobre los efectos de estas percepciones.

Tanto la Tabla 2, como en el gráfico 1 permiten observar una tendencia: la percepción de los atributos de poder, legitimidad de los planteamientos y urgencia de las reivindicaciones de la comunidad y medio ambiente por parte de los directivos de salud pública chilenos no muestran una relación directa con la prioridad de este stakeholder. Esta tendencia se reafirma con las correlaciones significativas obtenidas en los

modelos de regresión. Estas correlaciones nos permiten rechazar la hipótesis 1 y aceptar parcialmente la hipótesis 2, dado que la capacidad de aporte al desempeño, por si mismas, y la capacidad de aporte al desempeño y la legitimidad de los planteamientos de la comunidad y medio ambiente, combinados, se relacionan en forma significativa con la prioridad de este stakeholder. Desde el punto de vista de la teoría de stakeholders, esto implica que, para el stakeholder comunidad y medio ambiente en el sector salud pública en Chile, los planteamientos de Mitchell et at. (1997), que postulan una relación entre la relevancia[101] de los *stakeholders* y los atributos de poder, legitimidad y urgencia de este, no se cumplen.

A la luz de los resultados, en general se puede decir que los directivos de salud pública en Chile perciben a la comunidad y medio ambiente en forma diferenciada de acuerdo la relevancia que ésta tiene para el tipo de organización en que se encuentran, el alcance de ésta y sus usuarios, por una parte; y por otra de acuerdo al efecto que la relación produce en los directivos (como se vio en las dimensiones obtenidas), la que no tiene una fuerte relación con la prioridad percibida.

Bibliografía

AL-NAEEM, T.;GORTON, I.; BABAR, M. A.; RABHI, F.; BENATALLAH, B. (2005). "A quality-driven systematic approach for architecting distributed software applications". ICSE '05 Proceedings of the 27th international conference on Software engineering.

BEIERLE, T. C.; KONISKY, D. M. (1999). "Public Participation in Environmental Planning in the Great Lakes Region". Resources for the future, Discussion Paper 99-50.

DONALDSON, T. & PRESTON, L.E. (1995). "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, Evidence and Implications". Academy of Management Review; 20(1); 65-91.

DRISCOLL, C & STARICK, M. (2004). "The primordial stakeholder: advancing the conceptual consideration of the stakeholder status for the natural environment". Journal of Business Ethics, 49(1):55-xx.

EBI, K. L. Y SEMENZA, J.C. (2008). "Community-Based Adaptation to the Health Impacts of Climate Change". *American Journal of Preventive Medicine*, 35(5):501–507.

[101] "*Salience",* en el original.

FOO, L. M. (2007) "Stakeholder engagement in emerging economies: considering the strategic benefits of stakeholder management in a cross-cultural and geopolitical context". Corporate Governance, 7 (4): 379 – 387.
FREEMAN, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Boston. Pitman.
-- (1994). "The politics of stakeholder theory: Some future directions". Business Ethics Quarterly 4: 409-421.
-- (2001). "A stakeholder theory of the Modern Corporation". Perspectives In Bus Ethics Sie 3E, 144.
-- & EVAN, W. M. (1990). "Corporate governance: A stakeholder interpretation". Journal of Behavioral Economics, 19: 337-359.
-- & GILBERT, D. R. (1987). "Managing stakeholder relationships". In S. P. Sethi & C. M. Falbe (Eds.), Business and society: Dimensions of conflict and cooperation, 397-423. Lexington, MA: Lexington Books.
--; HARRISON, J. S.; WICKS, A. (2007). Managing for stakeholders: Survival, Reputation, and Success. Yale University Press. New Haven & London.
-- ; VELAMURI, S.R.; MORIARTY, B. (2006). "Company Stakeholder Responsibility: A New Approach to CSR". Business Roundtable Institute for Corporate Ethics.
FRIEDMAN, A. L. AND MILES, S. (2002). "Developing Stakeholder Theory". Journal of Management Studies, 39 (1): 1-21.
-- -- (2006). Stakeholders: theory and practice. New York. Oxford University Press.
GUDES, O.; KENDALL, E.; YIGITCANLAR, .T; PATHAK, V. Y BAUM, S. (2010). "Rethinking health planning: a framework for organizing information to underpin collaborative health planning". *Health Information Management Journal*, 39 (2)
IEDEMA, R.; MERRICK, E.; PIPER, D.; BRITTON, K.; GRAY, J.; VERMA, R.; MANNING, N. (2010). "Codesigning as a Discursive Practice in Emergency Health Services: The Architecture of Deliberation". Journal of Applied Behavioral Science, 46 (1) 73-91.
LAPLUME, A.O.; SONPAR, K.; LITZ, R. A. (2008). "Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us". Journal of Management; 34; 1152.

LOUCKS, D. P.; VAN BEEK, E.; STEDINGER, J. R.; DIJKMAN, J.P.M.; VILLARS, M. T. (2005). "Water Resources Systems Planning and Management: An Introduction to Methods, Models and Applications". Paris, UNESCO.MAAK, T. & PLESS, N. M. (2006). "Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective". Journal of Business Ethics, 66 (1): 99-115.
MAIGNAN, I; FERRELL, O. C.; FERRELL, L. (2005). "A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing". European Journal of Marketing, 39 (9/10): 956-977
MITCHELL, R.K.; AGLE, B.R. Y WOOD, D.J. (1997). "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts". Academy of Management Review; 22; 853-886.
POULOUDI A. & WHITLEY E.A. (1997). 2Stakeholder identification in inter-organizational systems: gaining insights for drug use management systems". European Journal of Information Systems, 6 (1):1-14.
-- (1999). "Aspects of the stakeholder concept and their implications for information systems development". System Sciences, Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on ...
R DEVELOPMENT CORE TEAM. (2011): R: *A language and environment for statistical computing*; Ed. R Foundation for Statistical Computing; Viena, Austria (URL http://www.R-project.org/).
ROSENBERG, M.A.; JOHNSON JR., P.H.; DUNCAN, I.G. (2010). "Exploring Stakeholder Perspectives On What Is Affordable Health Care". Risk Management and Insurance Review; 13(2); 251-263.
ROSENTHAL, E.L.;BROWNSTEIN, J.N.; RUSH, C.H.; HIRSCH, G.R.; WILLAERT, A.M.; SCOTT, J. R.; HOLDERBY, L.R.; FOX, D.J. (2010). "Community Health Workers: Part Of The Solution". *Health Affairs,* 29(7): 1338–1342.
RUHE, G. (2003). "Intelligent Support for Selection of COTS Products". Computer Science, 2593/2003: 34-45.
STAKEHOLDERS RESEARCH ASSOCIATES CANADA INC., UNEP, ACCOUNTABILITY. (2006). "From Words to Action: The Stakeholder Engagement Manual. Volume 1: The Guide to Practitioners' Perspectives on Stakeholder Engagement". Ontario, Canada: Cobourg. p.8.

TOMLINSON, B.; SASTRE, S.; BLASCO, D.; GUILLÉN, J. (2011). "The systems approach framework as a complementary methodology of adaptive management: a case study in the urban beaches of Barcelona". Ecology and Society, 16(4): 28.
VAN GREMBERGEN, W. (2001). Information Technology Evaluation Methods & Management. Idea Group Publishing.
VILANOVA, L. (2007). "Neither Shareholder nor Stakeholder Management: What Happens When Firms are Run for their Short-term Salient Stakeholder?". European Management Journal, 25 (2): 146–162.
FERREIRA, M., PROENÇA, T. y PROENÇA, J. (2008). "As motivações no trabalho voluntário". *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão",* vol.7. Nº3. Jul/Set. p. 43-53.
LICANDRO, O. (2011) "El voluntariado corporativo en las empresas que incorporan la RSE: buenas prácticas y beneficios para las empresas, empleados e instituciones". Presentado en la VIII Conferencia Regional de América Latina y el Caribe de la Sociedad Internacional de investigación del Tercer Sector (ISTR). Buenos Aires. 12-14 de julio de 2011.
MIDES e INJU (2009) "Voluntariado: para prácticas solidarias en Uruguay". Obtenido el 30 de Octubre de 2011 de:
http://www.inju.gub.uy/innovaportal/file/7062/1/voluntariado_practicas_solidarias_en_uruguay_icd_mides_unv_2009.pdf
OBSERVATORIO DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO (2009) Informe. Voluntariado Corporativo en España. Observatorio de Voluntariado Corporativo. Obtenido el 16 de Agosto de:
http://www.observatoriovc.org/informe_2009.pdf
SABATH, J. y YAPOR, S. (2011) "El papel del liderazgo en la promoción del voluntariado en las PyMEs: el caso de Carle & Andrioli". Presentado en la VIII Conferencia Regional de América Latina y el Caribe de la Sociedad Internacional de investigación del Tercer Sector (ISTR), Buenos Aires, 12-14 de julio de 2011
VECINA JIMÉNEZ, M. L., CHACÓN FUENTES, F. Y SUEIRO ABAD, M.J. (2009) "Satisfacción en el voluntariado: estructura interna y relación con la permanencia en las organizaciones". *Psicothema 2009*. vol.21. Nº1. p.112-117.

CAMBIO DE ACTITUDES EN LOS CONSUMIDORES: UN CAMINO HACIA EL AFIANZAMIENTO DEL CONSUMO RESPONSABLE

Graciela Ferreira[102]
Uruguay

Introducción

La importancia que vienen adquiriendo conceptos tales como Responsabilidad Social Empresaria (RSE), Consumo Responsable, Comercio Justo, nos lleva a reflexionar acerca de las barreras que necesariamente habrá que vencer en los consumidores para lograr el proceso de cambio necesario en sus conductas actuales, acordes con las nuevas modalidades de consumir y entender el acto de consumo.

Fomentar comportamientos de consumo responsable, es decir, un consumo fundado no sólo en la satisfacción del individuo, sino en el bienestar general de la sociedad en la que está inmerso, es un camino difícil que requiere el trabajo conjunto de diferentes actores: empresas, ONG's, responsables de Marketing y Comunicación, docentes y de los propios consumidores.

El presente documento presenta un aproximación al tema, analizándolo desde la perspectiva del necesario cambio de actitudes de los consumidores, como el camino a transitar si queremos alcanzar como objetivo final el incremento de comportamientos responsables, basados en decisiones comprometidas con el medioambiente, con el resto de la sociedad - tanto en el entorno cercano del decisor, como desde una visión global del consumo - , es decir, un consumo ético.

La presentación del Programa AEMA llevado adelante por Coca Cola y DESEM[103] en Uruguay durante el 2011 es una excelente muestra de cómo es posible desarrollar nuevas modalidades de educación y transmisión de valores, orientadas al cambio de hábitos y comportamientos.

---

[102] Licenciada en Psicología. Investigadora de mercado Senior en el área cualitativa. Coordinadora del Área de Marketing. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Católica del Uruguay. gferrei@ucu.edu.uy

[103] **DESEM Jóvenes Emprendedores**, representante de **Junior Achievement** (www.ja.org), fundación sin fines de lucro que implementa programas educativos que buscan desarrollar habilidades emprendedoras en los jóvenes.

Conceptos tales como consumo responsable, consumo consciente, entre otros, adquieren cada vez mayor fuerza, definiendo a ese nuevo consumidor, verdadero protagonista de sus decisiones y con poder suficiente como para influir en el cambio de los procesos empresariales. Sin embargo, para que estos consumidores sean efectivamente agentes de cambio, deben alcanzarse previamente niveles de concientización y cambio de valores que favorezcan tales comportamientos. Esto implica necesariamente un *cambio de actitudes* y para ello es necesario en primer lugar tomar conciencia del punto en el cual nos encontramos hoy, para luego trabajar con el objetivo de acortar la distancia que existe entre esta situación y el ideal a alcanzar.

Sobre esto desarrollaremos nuestra reflexión, apoyándonos en los avances de diferentes autores en el tema, presentándolo desde la perspectiva del Marketing y las teorías de Comportamiento del Consumidor y a través del análisis de un caso que aparece como un modelo válido de transformación, adquisición de valores y cambio de hábitos.

Responsabilidad Social Empresaria y Consumo Responsable

La RSE incluye todas aquellas respuestas que las empresas dan a las exigencias o expectativas de la sociedad (Carroll, 1979). Se trata no sólo un conjunto de técnicas y procedimientos, sino un nuevo modo de entender el rol de las empresas en la sociedad, replanteándose su modo de actuar desde un marco ético, sin duda sustentado en razones más profundas que la mera construcción de imagen. (Fontrodona, J. y Argandoña, A., 2011).

Hablar de Consumo Responsable implica entender al consumo como parte de un todo complejo, que tiene consecuencias positivas y negativas tanto para el consumidor, como para el entorno y la sociedad en su conjunto: *"el consumidor responsable es ante todo un consumidor consciente, que tiene claro que detrás de cada acto de consumo que realiza puede estar favoreciendo o ahondando determinadas diferencias sociales, que ante una decisión se plantea una serie de criterios éticos, que deteminan su elección. El consumidor responsable tiene conciencia de que a través de sus actos de consumo contribuye o no a una mejora social".* (Ballesteros, C., 2010).

La socióloga chilena Mireya Valdebenito (2009) define el consumo responsable como *"una nueva forma de ser consumidores y ciudadanos en el marco de un cierto desgaste de las habituales formas de relación de la sociedad de consumo y las posiciones sociales de los consumidores, que pone el acento en el actuar de*

los propios sujetos y que promueve un modelo de desarrollo sostenible focalizado en la responsabilidad individual y colectiva en los procesos de producción y consumo". Al decir de Cortina, el consumo constituye la esencia del ser humano y está apoyado en la libertad de la persona para elegir y es en las formas de consumir y a través del ejercicio de esta libertad, que la persona pone en juego los valores orientadores de su vida.

La presencia en el mercado de consumidores cada vez más reflexivos, más concientes y críticos respecto de la realidad que caracteriza a la sociedad de consumo, otorgando un mayor grado de res-ponsabilidad en sus decisiones y exigiendo el comportamiento ético de parte de las empresas, demuestra la importancia que han ido adquiriendo los aspectos sociales y ecológicos en las decisiones de consumo. (Buendía, Coque y García, 2001).

El consumidor y la RSE

El comportamiento responsable en las decisiones de consumo se fundamenta en variables relacionadas con el nivel de compromiso, el conocimiento o nivel de información que posee el consumidor acerca de las iniciativas de RSE y los valores sociales y ecológicos del individuo. (Sampedro, 2003).

Numerosas investigaciones confirman la relación positiva entre las acciones de RSE y los comportamientos de los consumidores en lo que respecta a la empresa y sus productos. (Brown, Tom y Peter Dacin, 1997, citado en Pérez Ruiz, García de los Salmones y Rodríguez del Bosque, 2008). Sin embargo no se ha podido confirmar una relación directa entre comportamiento final de los consumidores y RSE, lo cual estaría expresando la distancia existente entre actitud y decisión. Es decir que si bien por un lado los consumidores aceptan racionalmente la importancia de la RSE y las conductas éticas de las empresas, esto no siempre se refleja en sus comportamientos, donde siguen primando factores tales como el precio, la imagen de marca, la disponibilidad del producto, etc. como determinantes de la decisión final de consumo.

La explicación en muchos casos es la falta de información y así lo demuestran las investigaciones que confirman que sigue siendo mayoritaria la proporción de consumidores que al momento de decidir la compra de un producto, nunca o casi nunca tienen información de la empresa fabricante o comercializadora. (Mompín Poblet, 2004). Sigue existiendo un vacío de parte de las empresas en lo que refiere a comunicar

sus acciones responsables, ya sea por temor a ser malinterpretadas y generar rechazo en los consumidores; o por simple desconocimiento acerca del impacto favorable que las mismas pueden tener en su público objetivo.

Estos hallazgos estarían confirmando la importancia de trabajar en ambos planos: en el desarrollo de estrategias de información y comunicación orientadas a los diferentes públicos objetivos, y en el plano de los valores prevalecientes en la sociedad.

El cambio de actitudes en la base del proceso hacia el consumo responsable

El camino hacia el fortalecimiento de un consumo más racional y consciente implica un trabajo a nivel individual y social, buscando hacer del consumo responsable un estilo de vida y no sólo un tema vinculado a los comportamientos de compra. Deben estar presentes aspectos políticos, educativos, de participación ciudadana, etc..y donde el motivo principal sea cumplir con un proyecto de vida orientado a alcanzar una felicidad que sólo será plena, si es responsable. (Rebollo, 2001).

Ballesteros (2010) propone una serie de cambios imprescindibles para lograr el cambio en la cultura de consumo: *"promover el paradigma del consumo responsable y conciente, estimulando el debate; estimular la ruptura del paradigma que asocia consumismo y realización humana; aumentar la transparencia e información del consumidor; estimular una cultura del consumo ético: movilizar y sensibilizar sobre el consumo ético a través de la educación, para estimular la formación de mentalidades críticas y para la defensa de una ética que respete y asuma responsabilidad delante del otro, y de la información, para permitir la opción, la elección, el poder del consumidor". [...]*

En esta línea, entendemos que hablar de cambios en la cultura de consumo implica pensar en cambios en los comportamientos de los consumidores y esto se apoya necesariamente en un cambio de actitudes, que justifiquen las decisiones finales de los consumidores, redimensionando sus prioridades y preferencias a partir de nuevos valores, asociados al compromiso social, el interés por el entorno, el medioambiente, la sociedad en su conjunto.

A partir de los modelos explicativos de la teoría del comportamiento del consumidor, podemos afirmar que existe una estrecha relación entre *actitudes y comportamiento*. La actitud puede definirse como un estado de afectividad del individuo, una creencia o sentimiento apren-

didos que predisponen a una persona a reaccionar de un modo determinado ante un objeto, persona o situación. Se construye siempre a partir de un objeto (idea, persona, servicio, producto o marca), tiene una dirección en sentido favorable o desfavorable, un nivel de agrado/ desagrado y una intensidad. Las actitudes se generan a partir del aprendizaje y por tanto se pueden modificar. (Alonso y Grande, 2005).

La actitud puede ser analizada a través de sus tres componentes básicos: *cognoscitivo* (refleja la información, creencias y conocimiento del individuo hacia determinado producto/idea/concepto), *afectivo* (refleja sentimientos y emociones, expresa la predisposición del individuo hacia el objeto, las preferencias, afectos, lealtades o aborrecimientos) y *comportamental* (representa la tendencia a la acción, a responder ante el objeto de una determinada manera y que lo impulsan a actuar).

En tanto resultado de la presencia de actitudes positivas o negativas en relación a las temáticas de carácter social, medioambiental, de RSE, etc., el *comportamiento responsable* puede ser analizado desde la perspectiva de las actitudes que están determinando las conductas finales de los consumidores cuando por ejemplo eligen un producto teniendo en cuenta las prácticas de RSE de la empresa fabricante, o su disposición a pagar más por productos realizados en condiciones de comercio justo, etc.

Las actitudes son pasibles de ser modificadas y de esta manera generar cambios en los comportamientos. Si consideramos las conductas de los diferentes públicos en relación al consumo responsable, es posible - a partir de la medición de las actitudes - determinar las acciones que deberían ponerse en juego para modificarlas y lograr como resultado un nuevo comportamiento, alineado con las perspectivas de ese modelo de consumo conciente. Estos cambios pueden generarse a partir de modificar al menos alguno de los tres componentes: *cognoscitivo, afectivo y/o comportamental.*

El programa AEMA (Aprender a Emprender en el Medio Ambiente)

El programa AEMA, implementado en varios países por Coca Cola (como parte de su plataforma "Viviendo Positivamente") y la fundación DESEM, resulta un caso ejemplificante de un trabajo orientado al cambio de actitudes, sobre la base de la actuación sobre los elementos cognoscitivos, afectivos y comportamentales de las actitudes. Este programa tiene como objetivo desarrollar en los niños la toma de conciencia

acerca de su relación con el medio ambiente, educar y favorecer la adquisición de actitudes responsables, de manera de generar agentes de cambio con participación activa y compromiso con su comunidad y su entorno.

A través del manejo de información se busca que los alumnos de las escuelas participantes conozcan y comprendan los elementos que constituyen el medio ambiente, reconozcan la importancia de los recursos naturales renovables y no renovables, localicen las problemáticas ambientales dentro de su ciudad, adviertan los peligros de la contaminación, aprendan qué son los desechos y sus distintos tratamientos y tomen conciencia de la importancia de su valorización.

De manera particular se busca transmitir a los participantes la importancia del agua y la problemática asociada a su preservación y uso eficiente, de manera que puedan reconocer la importancia del trabajo conjunto de distintos actores sociales, sus responsabilidades en la problemática de los desechos y del uso del agua; que analicen datos en forma sistemática y formulen ideas para aportar soluciones a algún problema ambiental. En síntesis, el Programa se orienta a que los participantes tomen conciencia acerca de su rol como ciudadanos, para que logren asumir una actitud de participación activa y se constituyan en agentes de cambio dentro de su comunidad.

La cuarta edición realizada en el 2011 en Uruguay, trabajó con un total de 1628 niños/as y 64 docentes provenientes de 21 centros educativos de la capital (Montevideo) y 5 del interior del país y finalizó con la presentación de 30 proyectos ambientales sobre reciclaje, cuidado de espacios verdes y cauces de agua, reducción de consumo de energía y otros recursos, etc.

El Programa utiliza la metodología de DESEM de *"aprender haciendo"*, que propone un abordaje dinámico de los temas, con el uso de materiales didácticos especialmente diseñados para el segmento de público participante y con el objetivo central de involucrar fuertemente a los niños en el proceso de aprendizaje.

El uso de técnicas no formales (talleres), facilita la participación, la motivación y el involucramiento de los niños y niñas, quienes adquieren informaciones y conocimientos que necesariamente incidirán en su mirada sobre los problemas del Medio Ambiente al verse enfrentados a situaciones en la vida cotidiana.

Partiendo del ejemplo de la planta de Coca-Cola, se los instruye acerca de las distintas etapas del proceso productivo, vinculándolo con el impacto ambiental generado y familiarizando a los niños con el tipo de acciones que toman las *compañías amigables* con el medio ambiente. Asimismo, se les ayuda a concientizar los comportamientos que están aplicando tanto ellos como los adultos en sus hogares y la comunidad hoy y la distancia de éstos con el ideal a alcanzar (elemento cognoscitivo de la actitud).

En el plano afectivo, se promueve la participación activa de los niños en su entorno cercano (barrio), de manera tal que vivencien la problemática y puedan plantear posibles soluciones (elemento afectivo de la actitud). La modificación del elemento comportamental es evaluado a partir de la comparación de los hábitos de los niños antes y después del taller. En este sentido, las declaraciones de los propios niños revelan el impacto del Programa en su conducta, en la que se observa la incorporación de nuevo hábitos de comportamiento responsable, tales como: *"cerrar las canillas", "reutilizar materiales en vez de tirarlos", "informar a amigos, familiares y vecinos acerca de cómo cuidar el medio ambiente"*[104] (elemento comportamental de la actitud).

Evaluación del impacto del Programa

La medición de resultados del Programa se realiza a través de la aplicación de una encuesta a niños y docentes, incluyendo preguntas abiertas y cerradas acerca de los aspectos formales y de contenido del taller. Si bien mayoritariamente se cuenta con evaluaciones de carácter cualitativo, la valoración del Programa por los diferentes actores es altamente positiva y reafirma la idea de que se trata de una alternativa válida en la búsqueda de modificación de actitudes (80% de los docentes lo califican como Muy Satisfactorio (80%) y el 20% restante como Satisfactorio).

La manera como es vivido el proyecto, la alta motivación que demuestran los niños, su entusiasmo y compromiso, así como las reflexiones durante y después del taller, denotan que se trata de una experiencia de aprendizaje significante, que fomenta en los niños el desarrollo de hábitos y conductas acertadas con respecto al medio ambiente. El 99% de los alumnos responde afirmativamente cuando son consultados -

[104] Verbatims extractados de las entrevistas y encuestas aplicadas a las maestras participantes.

una vez finalizado el Programa – acerca de *"la posibilidad de que colaboren efectivamente con la problemática del agua y de los desechos sólidos*". [105]

La totalidad de los/las maestros/as respondieron que el Programa efectivamente trasmite valores tales como: trabajo en equipo, compañerismo, conciencia, cuidado del medio ambiente, solidaridad, entrega, valoración de los recursos, responsabilidad, respeto y compromiso. Asimismo todos consideran que el Programa genera efectivamente un cambio en los hábitos y conducta de los niños, cuyo impacto no sólo se reduce a los participantes, sino a su círculo más cercano, como lo es la familia y vecinos.

Las expresiones de los docentes resultan alentadoras, en tanto destacan la eficacia del programa como proceso de aprendizaje y por ende transformador en el sentido del cambio de comportamientos. Las expresiones textuales extraídas de las encuestas demuestran que se percibe la distancia existente entre las conductas previas y posteriores al pasaje por el Taller. Asimismo, la valoración de la metodología de aprendizaje, que a través de la vivencia se transforma en un potente dinamizador de valores y actitudes: *"los conocimientos se adquieren con significación y motivación y es posible que permanezcan y modifiquen conductas", "los conocimientos han sido interiorizados de forma significativa ya que la motivación y la activa participación harán que perduren en sus saberes*".[106]

Conclusiones

La necesidad de contar con consumidores conscientes y responsables, que asuman cada acto de consumo como un momento de decisión que los involucra no sólo a sí mismos, sino también a su entorno y a la sociedad globalmente es vital para el fortalecimiento de la RSE en las empresas. No parece razonable pensar en empresas responsables inmersas en sociedades indiferentes ante los temas sociales y las preocupaciones globales, al cuidado del medio ambiente, etc. Por el contrario, para que una empresa pueda encarar una verdadera estrategia de RSE, sostenible en el tiempo, necesita de consumidores dispuestos a adquirir sus productos, que den importancia en sus decisiones finales a las acciones éticas y responsables de las empresas productoras y estén

[105] Verbatims extractados de las entrevistas y encuestas aplicadas a las maestras participantes.

[106] Verbatims extractados de las entrevistas y encuestas aplicadas a las maestras participantes.

dispuestos a pagar más por dichos productos. Sólo logrando esta interacción empresa-consumidores podremos hablar de estrategias sostenibles y duraderas de RSE, de consumidores conscientes y por ende de consumo ético.

El cambio de actitudes es imprescindible para reforzar los comportamientos positivos en relación al consumo responsable y por ende la modificación de las conductas actuales predominantes. Como todo proceso de aprendizaje es un camino largo y complejo y confiamos en la importancia de la información como factor determinante y en el trabajo mancomunado de empresas, ejecutivos de Marketing, investigadores de mercado, docentes, etc., para el logro de este objetivo.

No es posible pensar en consumidores conscientes si antes no se focaliza el esfuerzo en un trabajo sostenido de información y comunicación, que permita a los individuos incorporar nuevos datos, que ayuden a reconocer la importancia de los temas sociales vinculados al consumo, así como la revisión de los valores prevalecientes en nuestra sociedad. Este aspecto vinculado al elemento cognoscitivo de las actitudes, se logra a través de información y educación, promoviendo el cambio de creencias, alterando la importancia relativa de los actuales atributos decisorios (precio, calidad, imagen de marca, notoriedad, etc.), a manos de atributos vinculados a la importancia del cuidado del entorno, la producción en condiciones de justicia social, al respeto del otro en la decisión y la búsqueda menos desenfrenada de satisfacción personal como único objetivo de consumo. En la medida en que los consumidores manejen mayor información y tengan elementos que les permitan juzgar a las empresas y a los productos con criterios más racionales, estarán más preparados también para desarrollar comportamientos conscientes y responsables.

Si bien se comienza a percibir una evolución de los valores de los consumidores, debemos continuar el trabajo iniciado para desarrollar individuos sensibles socialmente, conscientes de su rol e interesados en que las empresas mejoren sus procesos productivos y contribuyan al bienestar social, respetando el entorno.

Programas como AEMA se perfilan como herramientas valiosas en el camino de educar en valores y facilitar ese cambio de actitudes tan necesario. Si bien se trata de una propuesta de trabajo enfocada específicamente al público infantil, entendemos que se presenta como una opción válida como proceso educativo transformador, que podría repli-

carse en otros segmentos de consumidores (jóvenes y adolescentes), con la finalidad no sólo de incorporación de nuevos conocimientos (y con ello atender el preocupante gap en materia de información), sino también orientado a la promoción de un nivel de compromiso emocional con las temáticas de consumo responsable, que refuerce la concreción de decisiones más comprometidas con el entorno y una mayor conciencia del impacto que las mismas generan.

En síntesis, para aproximarse a ese nuevo consumidor, protagonista y empoderado, consciente de su rol y del peso que cada una de sus decisiones de consumo adquiere para sí y para el resto de la sociedad, es necesario enfrentar el desafío de la necesaria modificación de actitudes y para ello se requiere de estrategias educativas participativas, creativas y eficaces, en las que participen todos los actores involucrados.

Bibliografía

ALONSO, J Y GRANDE, I. (2005). Comportamiento del Consumidor. ESIC Editorial. Madrid. Recuperado de: http://books.google.com.uy

ARGANDOÑA, A. (2008). La ética de la sociedad de consumo. *Cuadernos Empresa y Humanismo.* No. 37

BALLESTEROS, C. (2010). Bases morales, políticas y espirituales para un consumo transformador. Ciudadanía del consumo: hacia un consumo más responsable. *Revista de Estudios Sociales y de Sociología Aplicada.* Recuperado de: http://books.google.com.uy

CORTINA, A. (2003)**.** Por una ética del consumo. Editorial Taurus

CRUZ, J. (2007). Valores éticos en la empresa. *El papel de la empresa en la Sociedad. Cuadernos Empresa y Humanismo.*50

FONTRODONA, J Y ARGANDOÑA. (2011). Una visión panorámica de la ética empresarial. *Universia Business Review*, 12-21.

GARCÍA DE LOS SALMONES, M; PÉREZ RUIZ, A.; RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I.Y SAN MARTÍN, H.(2007). The influence of corporate Social Responsability on Financial Service Evaluations. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Cantabria. Recuperado de http://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/7861/2/anexo.pdf

MOMPÍN POBLET, J. (2004) Hacia una nueva forma y estilo de comunicación empresarial. VII Congreso Internacional de Periodistas especializados y técnicos (CIPET VII) Barcelona.

PÉREZ RUIZ, A.; GARCÍA DE LOS SALMONES; M Y RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. (2008). Las dimensiones de la Responsabilidad Social de las empresas como determinantes de las intenciones de comportamiento del consumidor. *Revista Asturiana de Economía*. RAE Nº 41.

REBOLLO, A. (2001). La estructura del consumo en España. Instituto Nacional del consumo. Recuperado en: http://www.consumo-inc.gob.es/informes/docs/resumen de la obra para medios de comunicacion.pdf

SAMPEDRO MARCOS, F. (2003). Factores determinantes del consumo ético. Tesis. Departamento de Economía y Administración de Empresas. Universidad de Valladolid.

VALDEBENITO, M. (2009). Del consumismo al consumerismo y al consumo responsable ¿Podemos hablar de un nuevo tipo de consumidores? Recuperado en: http://versus21.blogspot.com/

GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO VERTENTE DE SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Cláudio Paula de Carvalho[107]
Robson Spinelli Gomes[108]
Brasil

Introdução

A estratégia corporativa de atuação empresarial, em consonância com o planejamento estratégico da empresa, deve levar em consideração e direcionar a organização para uma posição de destaque. Da mesma forma, dar condições de liderar o processo de competitividade dos negócios assim como de liderança no processo de inovação e na preparação para o futuro. Assim, em termos de preparação para o futuro, deve-se levar isso em consideração não somente em termos de gestão empresarial, mas também em relação ao seu quadro técnico e corporativo. Deste modo, a importância da gestão do conhecimento como forma de retenção de talentos e força técnica, além do aumento do valor agregado ao desenvolvimento de seus negócios pelas organizações. Principalmente, se considerarmos a importância vital e relevante em um dos pontos mais importantes de valoração da organização, que é o valor intangível definido pela composição de seu quadro técnico, administrativo e operacional assim como sua marca construída, sua reputação desenvolvida, mas que está relacionada a elementos externos, e recursos humanos envolvidos (Rodriguez, 2002). Acerca da questão do conhecimento e da retenção de talentos, Rodriguez (2002, p. 42) trata esta questão como um ponto importante para que as organizações se ajustem aos processos de mudança, visando a preservação das pessoas em uma organização assim como no processo de liderança ante a competitividade do mundo empresarial: "O corpo de uma empresa é formado por seus processos e pela sua tecnologia, sendo o seu coração e cérebro formados pelos seus funcionários."

[107] Mestre em Sistemas de Gestão. Latec/Universidade Federal Fluminense (UFF). E-mail: claudiopaula@petrobras.com.br.
108 Professor Doutor em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: rspinelli@mp.rj.gov.br.

A gestão do conhecimento como elemento de sustentabilidade organizacional

Na visão de Rodriguez (2002), o capital humano de uma empresa é formado pelo corpo técnico e pelos empregados em geral, e capaz de traduzir seus conhecimentos em ações, projetos, tecnologias e produtos que venham agregar valor à empresa. Deste modo, o crescimento permanente do conhecimento humano auxilia a geração de inovações, e, consequentemente, de novas tecnologias. Este complexo processo é fundamental para que haja o entendimento do processo de mudanças das organizações propriamente dito, mediante o processo de transformação global.

O final do século XX trouxe uma série de mudanças organizacionais, seja por meio das privatizações, pela implementação da tecnológia otimizando custos, seja pela redução do papel da mão de obra trabalhadora em muitas das funções laborais. Por outro lado, cabe lembrar que uma nova tecnologia nem sempre é aceita ou compreendida em um primeiro momento, deve ter um papel. E, um papel muito bem compreendido, desenvolvido e absorvido por seu corpo técnico e recursos humanos envolvidos (Rodriguez, 2002). Ela passa pelo processo natural do convencimento, pois, segundo Hamel & Välikangas (2003) as estratégias tecnológicas tradicionais acabam gerando uma tônica cultural na empresa e agregando um maior número de interessados. E isto se deve ao fato de que esta condição pronta requer menos engajamento ou mesmo menor compromisso diante do processo de mudança, logo, menos dedicação do seu tempo laboral ou mesmo do processo decisório do fazer e também, em principio, um menor aporte de recursos capitais.

Na visão de Francini (2002), o foco na gestão do conhecimento nas organizações tem sido efetivamente visto como a alocação de recursos crescentes. Tal dimensão caracteriza a evolução na visão empresarial, enquanto gestão de pessoas, considerando este desenvolvimento um valor para a organização. Deste modo, um reajuste no sentido das umdanças e das adaptações necessárias, através de mais capacitação e de mais qualidade em geral, visando o desenvolvimento do elemento humano como fator relevante de valor agregado de desenvolvimento pótencial para as organizações. Por outro lado, na visão do autor, nota-se na avaliação de relatórios anuais das empresas, sejam empresas públicas ou privadas, tanto nacionais quanto internacionais, que este movimento formal de divulgação destas ações em seus balanços patrimoniais, além

de ir ao encontro das práticas de transparência, dentro das práticas de governança, ainda fica muito à reboque de interpretações gerais. E isto se dá devido ao fato de que as formas de mensuração deste capital intangível ainda são incipientes, ficando muito no âmbito das percepções subjetivas deste valor agregado gerado em consequência deste processo de capacitação e deste investimento de recursos neste sentido. Talvez até pela própria dificuldade existente de dimensionamento deste capital intelectual no qual se investe com a finalidade do desenvolvimento da gestão do conhecimento. Porém, este tipo demonstração ainda fica muito sujeito à questão da percepção de juízo de valor existente em cada indivíduo e dentro das condições culturais de cada organização, ou seja, sendo uma valorização ou não deste conhecimento no processo de execução ou de desenvolvimento das ações laborais e das atitudes nessa organização.

Neste sentido, segundo Rodriguez (2002), diversos são os casos em que grandes corporações vêm desenvolvendo o conceito de universidades corporativas, visando o fomento de compartilhamento do seu próprio conhecimento organizacional gerado a partir de capacitações externas adquiridas anteriormente e que tiveram um desenvolvimento e um alinhamento ao processo de gestão e metas de crescimento produtivo e intelectual. Ou então, como forma de se manter alinhados às suas premissas, metas e cultura organizacional, dentro de uma cultura social baseada no conhecimento. E este desenvolvimento de universidades corporativas não descarta o processo de parceria desenvolvido com as mais renomadas instituições educacionais, tanto no país quanto no exterior, parcerias estas que visam o desenvolvimento do processo de melhoria contínua por meio de ensino continuado, capacitação e treinamento em geral, sejam pelo cunho técnico, de especialização ou mesmo de pós-graduação. Assim, complementando a ideia, Francini (2002) diz que esta estratégia de criar universidades corporativas ratifica a questão de que as organizações assim não só se possibilitam um alinhamento diante de suas respectivas estratégias como também aumentam a probabilidade de atingir ou mesmo de superar seus objetivos planejados, de forma a gerar valor agregado ainda maior para o desenvolvimento bem sucedido de seus negócios e também a visão estratégica esboçada para chegar a esta meta.

O conhecimento é um elemento importante no processo de transformação das empresas, principalmente a partir do momento que a

competitividade ficou bastante acirrada a partir da globalização no processo produtivo, onde praticamente inexistem diferenças em relação ao preço e a qualidade. A globalização quebrou o conceito de fronteira geográfica e dos produtos, os quais se transformaram em *commodities*. Da mesma forma, o conhecimento contribui para que haja uma mudança no que diz respeito ao perfil dos consumidores, clientes, comunidade, dos próprios empregados e, consequentemente da força de trabalho como um todo (Rodriguez, 2002). Pois, o conhecimento gera mudanças nas relações de poder, caracterizada pela massiva pressão interna e externa das partes interessadas e da sociedade em geral. Assim, isto faz com que o processo de comunicação tenha que ser cada vez mais atuante, mais transparente, e ainda mais sistematizada junto às partes interessadas e, deste modo, com uma maior capacidade de disseminar a cultura organizacional e também de influenciar o processo de mudança desta cultura. É uma via de mão dupla. E isto reforça cada vez mais a característica de intangível no que se refere ao conhecimento dentro das relações organizacionais (Mestieri, 2004).

A informação como elemento integrador à gestão do conhecimento

O processo de transformação ocorrido com a implantação da globalização mundial, além de mudar o processo das relações de forma geral, atuou diretamente fazendo com que o processo de governança corporativa abrangesse consideravelmente o processo de gestão das organizações. Parte desses objetivos foi não apenas o de monitorar e controlar adequadamente as decisões estratégicas como também de alavancar a posição estratégica em termos de vantagem competitiva. Além disso, possibilitando ainda dar mais transparência, objetividade e clareza ao processo de gestão assim como no processo de informação para os investidores, demais partes interessadas e público geral de relacionamento.

Porém, o advento da tecnologia de informação como elemento fundamental para a quebra de barreiras físicas faz com que isto seja um diferencial competitivo, bastante considerável, a partir do momento que é implantada de forma democrática e disponível praticamente para todos. Com isso, dá um diferencial competitivo às empresas, como retratado por Rodriguez (2002, p.54):

> "O diferencial competitivo de uma empresa competitiva e sustentável está no que ela sabe, em como utiliza o que sabe e o quão rápida é capaz de aprender e aplicar um novo conhecimento orientado ao mercado e clientes."

Mas, se o uso da tecnologia de informação evoluiu e se torna um elemento fundamental e, ao mesmo tempo, dá um tratamento diferenciado como suporte e ferramenta dos negócios da empresa, por outro lado também possui nuances ante a influência externa. Pois, se o aspecto democrático ocupa uma grande parte da manutenção das informações e também em relação à postura de atendimento, de posicionamento e de relacionamento mais direto junto aos investidores, acionistas e demais partes interessadas, ao mesmo tempo também possui uma condição única de possíveis efeitos indesejáveis, tais como: gerar efeitos que possam deixar as organizações mais expostas, pois as informações são mais solúveis (Mahoney, 2007). Ainda na visão de Mahoney (2007), considerando o fato de que as empresas, cada vez mais, deixam de ter seus sistemas econômicos fechados, sendo caracterizados por uma abertura cada vez maior, diante de uma atuação mais estratégica de ampliação de seus negócios por meio da internacionalização das empresas, do atrelamento ao mercado de capitais e demais formas de envolvimento junto às partes interessadas e os diversos públicos de relacionamento. Este efeito de internacionalização, aliado ao desenvolvimento e à democratização da tecnologia de informação, faz com que as organizações estejam bem mais expostas, pois o fluxo da informação é mais veloz e, muitas vezes, foge ao controle interno e administrativo das organizações (Rodriguez, 2002).

A cultura organizacional como elemento integrador à gestão do conhecimento

Na visão de Fleury (1996), a cultura serve para a própria sobrevivência das organizações assim como para a sobrevivência da própria comunidade e demais públicos de relacionamento. A cultura assume o papel de elemento aglutinador, pois permite que a realização de atividades se relacione à adaptação externa por meio da tecnologia ou diante das ações de movimento interno ou ambos. E, neste sentido, isto ocorre com as demais condições de atuação junto ao meio ambiente e as partes interessadas envolvidas assim como o público interno de uma forma

geral, o que acaba permitindo um maior poder de articulação junto a este último, seja sob a forma de coordenação dos processos, seja de articulação institucional e de integração de processos que acabam mantendo uma inter-relação.

Segundo Capra (2005, p. 148), essa nova economia, onde o capital funciona em tempo real, onde as fronteiras são virtuais, o poder do capital é mais entrelaçado e as redes financeiras internacionais são constituídas. Isto faz com que este capital possa trafegar rapidamente por todo o mundo, buscando cada vez mais novas oportunidades de investimento e de ampliação dos negócios. O processamento e a velocidade do processamento de informações e o desenvolvimento tecnológico para dominar, ou melhor, intervir nos processos desta tecnologia, principalmente tendo a gestão do conhecimento como um meio eficaz de dominação, faz com que essa inovação tecnológica venha ter um papel extremamente importante no processo da competividade empresarial. A inserção da tecnologia de informação enquanto processos interligados em redes mundiais fazem com que seja uma revolução poderosa e de âmbito mundial. Onde não existe a necessidade de algo mais concreto em termos de fronteiras, mas sim uma abrangência que se torna muito mais poderosa, a partir do momento que ressurge um capitalismo mais poderoso, rejuvenescido, flexível, diante de toda uma tecnologia à disposição e enormemente ampliada (Capra, 2005).

Complementando o autor acima, Curvello (2002) diz que o conceito de cultura pode ser entendido a partir de duas linhas teóricas básicas: a primeira sendo concebida como um sistema de ideias onde o que é social e cultural é distinto, mas possui suas interdependências. A segunda sendo considerada como um sistema sociocultural, onde a vertente cultural tem uma relação de pertencimento a um sistema social, estendendo-se em comportamentos e produtos destes comportamentos.

Capra (2005) complementa dizendo que cultura é um sistema integrado de valores, crenças e regras de conduta que é adquirido mediante ao convívio social, e que determina e delimita também quais são os comportamentos aceitos por uma sociedade na qual a cultura possui uma dinâmica complexa que não apresenta uma sequencia de linearidade, sendo criada por uma rede social que se realimenta, seja pelo reforço de fatores como hábito, valores, crenças e regras de conduta, mas não se limita à repetição das ações dentro do grupo social. Com isso, sendo aqueles fatores continuamente e amplamente alterados, mas também

preservados. Ou seja, antigos valores são repassados pela dinâmica cultural. Neste sentido, a formação de uma rede de comunicação é fundamental no processo de manutenção da cultura estabelecida, dando a sensação real de pertencimento. Fator este que é importante nas bases de sustentabilidade das redes sociais e da própria cultura deste grupo social, caracterizada por meio de uma identidade criada. Deste modo, dando base à conceituação de formação de uma cultura organizacional. E estes processos por meio de formação de grupos sociais que se estabelecem é que vão realimentando as redes, que por sua vez se comunicam, mantendo o processo de mudança, sem, no entanto, perder o senso de identidade.

A cultura organizacional possui uma forte tendência de nivelamento e na criação de parâmetros sob uma determinada visão, conforme Rodriguez (2002). E, principalmente, isto se dá pela condição de uma gestão de visão mais avançada, mais inovadora, mais informativa. Assim, só se tem aceitação ou mesmo manutenção de ganho desta visão se este grupo social envolvido, que atua diretamente junto aos processos, tiver também uma visão já internalizada desta cultura inovadora. E, neste semtido a gestão do conhecimento é fundamental para que haja esta abrangência para disseminação deste processo de educação organizacional, internamente. Do contrário, de nada adianta (CAPRA, 2005). Pois, se as diversas capacidades individuais não foram devidamente dadas às oportunidades de desenvolvimento, conforme as respectivas necessidades existentes, logo isto tende a gerar problemas futuros ou até mais imediatos de conflitos no desenvolvimento desta cultura de inovação assim como na gestão deste conhecimento implícito do processo em si. Por outro lado, deve-se ter cuidado também na relação de respeito no que tange à formação e à manutenção da cultura, pois isto requer atenção com referência a um processo de interatividade constante dentro de subgrupos existentes dentro dos grupos sociais (CAPRA, 2005). Além disso, a formação de subgrupos é uma condição inequívoca dentro de cada processo cultural existente, seja pelas relações de afinidade, de credo ou étnicas e religiosas, entre outras possíveis comdições. Desse modo, é importante que essa condição seja respeitada, sob pena de que as mensagens informadas não venham a ser dotadas dentro de um significado e também dentro de uma rede de significados vigentes nos subgrupos existentes em cada grupo social, fazendo com que as informações não sejam processadas em consonância com a ideologia, os valores e os processos de liderança da organização (Fleury, 1996).

A Figura 1, delineada pelos autores, expressa a síntese dos princípios de formação de uma cultura organizacional e suas nuances como elemento integrador e fomentador do processo de disseminação das relações no âmbito da construção da sustentabilidade organizacional, envolvendo todas as partes interessadas e os diversos públicos de interesse. Isto se dá, a partir dos elementos integradores, seja no aspecto interno quanto no externo, onde o foco do desenvolvimento está calcado em premissas ante aos valores e formação nos processos de gestão assim como da ideologia empresarial, agregando valor nas bases da sustentabilidade das organizações e na forma de lidar e se relacionar com os diversos públicos de interesse.

Considerações finais

O compromisso das empresas junto às partes interessadas, considerando o nível de pressão interna e externa, decorrente das transformações globais, gerou significativas mudanças no aspecto das relações sociais com estas partes interessadas, seja internamente à organização, seja externamente, por meio da comunidade, dos investidores e acionistas, da imprensa, e da sociedade em geral. Deste modo, a gestão do conhecimento é um importante elemento integrador no que tange à sustentabilidade das organizações, seja por conta da disseminação das informações, seja pelo fato de ser um instrumento da tecnologia da informação, seja diante do processo necessário de capacitação dos quadros técnico-administrativos e também diante das condições de risco e possíveis crises diante da operacionalização dos negócios. Enfim, diversas relações intrínsecas e propiciadoras do desenvolvimento dos negócios, isso faz com que seja um indicador, mas também um elemento de sustentabilidade empresarial. Entretanto, para que isto ocorra é fundamental que seja um forte elemento de integração à cultura organizacional, pois isto é que transforma e faz com que uma determinada organização venha ser socialmente responsável, não só, mas, principalmente, tenha condições de manter condição competitiva operacional e administrativa com vistas à sustentabilidade dos seus negócios e uma relação mais transparente junto aos diversos públicos de relacionamento.

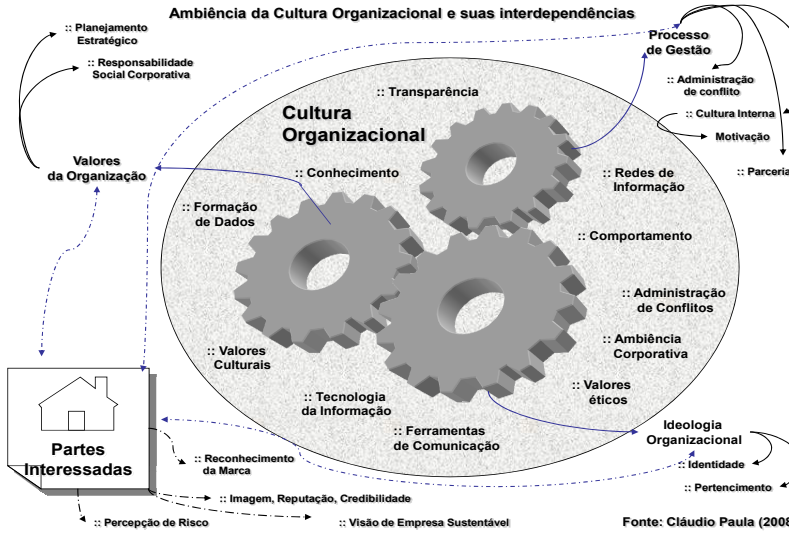


Figura 1 – A cultura organizacional como elemento integrador de sustentabilidade organizacional

Por outro lado, há de se considerar que as vertentes de sustentabilidade, relacionadas à percepção de risco, a questão da governança corporativa e o gerenciamento de crise, além de todo o processo de comunicação junto aos diversos públicos de relacionamento e a capacitação do público interno diante das alterações estruturais do mundo globalizado, ocupam um papel relevante no processo de construção da cultura organizacional. Pois, atuam diretamente junto aos valores, as crenças e aos diversos papéis e informações, além de atuar em consonância com os processos de gestão e a ideologia empresarial aplicada. Estes pontos são premissas de desenvolvimento sustentável, onde a gestão do conhecimento atua como elemento integrador e de valorização agregando não só junto ao público interno, importante neste processo da gestão do conhecimento, mas também o público de relacionamento externo à organização. Com isso, aumentando a capacidade de percepção de risco, ampliando a visão de gestão dos negócios e atuando diretamente junto às partes interessadas e os diversos públicos de relacionamento. Propiciando ativamente a participação do público interno, ativo, engajado e envolvido, onde a identidade e a sensação de pertencimento são agregadas e transformam as relações de um modo geral,

envolvendo e transmitindo estes valores junto ao público de relacionamento externo, refletidos diretamente por meio da reputação construída assim como em relação à imagem e identidade corporativa, fomentando ainda mais o reforço das ações, a validação do relacionamento corporativo e empresarial assim como um maior engajamento destes públicos ante a própria marca.

Bibliografia

CAPRA, FRITJOF (2005). "As conexões ocultas – Ciência para uma vida sustentável". Tradução: Marcelo Brandão Cipolla. 1ª. Ed. 5ª. Reimpressão. São Paulo: Ed. Cultrix.

CURVELLO, JOÃO JOSÉ AZEVEDO (2002). "Comunicação Interna e Cultura Organizacional". São Paulo: Scortecci Editora.

FLEURY, MARIA TEREZA LEME y FISCHER, ROSA MARIA (COORDENADORAS) (1996). "Cultura e Poder nas Organizações". 2ª Ed. São Paulo: Editora Atlas.

FRANCINI, WILLIAM SAMPAIO (2002). "A Gestão do Conhecimento: Conectando Estratégia e Valor para a Empresa". RAE-eletrônica, Volume 1, Número 2, jul-dez/2002. Disponível em: http://www.rae.com.br/artigos/1459.pdf ou http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1459&Secao=PWC&Volume=1&Numero=2&Ano=2002. Acesso em: 14-09-2008.

HAMEL, GARY y VÄLIKANGAS, LIISA (2003). "Em Busca da Resiliência". Harvard Business Review, www.hbr.org, Reprint R0309C-P, p.32-44. Set. 2003.

MAHONEY, WILLIAM F., (2007). "Manual do RI – Princípios e Melhores Práticas de Relações com Investidores". 1ª. Ed. Rio de Janeiro: IMF Editora Ltda.

MESTIERI, CARLOS EDUARDO (2004). "Relações Públicas: Arte de harmonizar Expectativas". Coleção Grandes Nomes. São Paulo: Aberje Editorial.

RODRIGUEZ, MARTIUS V. RODRIGUEZ Y (2002). "Gestão Empresarial – Organizações que Aprendem". Rio de Janeiro: Qualitymark: Petrobras.

CARVALHO, CLÁUDIO PAULA DE y GOMES, ROBSON SPINELLI; (2008) "Processos de Comunicação de Crise, Percepção de Risco e Governança Corporativa: As Vertentes de Sustentabilidade das Organizações". 2008, 192f . Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói. Disponível em: http://www.bdtd.ndc.uff.br/tde_busca/arquivo.php

A ATUAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO DA CENTRAL DE RELACIONAMENTO DA AMPLA COMO RESPONSABILIDADE SOCIAL

Eduardo Rodrigues Gomes[109]
Patrícia Gonçalves Pacheco[110]
Brasil

Introdução

Este trabalho pretende identificar a relação entre a Responsabilidade Social nas organizações e as práticas de Recursos Humanos (RH), como uma das principais áreas com foco no desenvolvimento de pessoas. Busca-se aqui avaliar em que medida uma melhor compreensão sobre Responsabilidade Social pode contribuir para o RH enquanto desenvolvimento de pessoas, agregando valor para a sustentabilidade do negócio. A metodologia adotada foi estudo de caso na Central de Relacionamento da Ampla Energia e Serviços SA, utilizando dois modelos de questionários: um para os atendentes do Call Center e outro para os profissionais da área de Recursos Humanos. A conclusão destaca pontos forte que apontam para uma prática socialmente responsável e também sinaliza lacunas que devem ser foco de atenção para tornar o trabalho e ambiente mais humanizado.

No atual contexto das organizações, a expressão-chave **"sustentabilidade nos negócios"** vem norteando alguns debates sobre o futuro das empresas. O termo **"Responsabilidade Social"** aparece como um dos componentes nesse conceito que ora é adotado como estratégia competitiva do mercado – surgindo, assim, como uma temdência–, e ora apresenta-se como intrínseco ao papel das organizações no mundo.

[109]Eduardo R. Gomes é Doutor em Ciência Política pela Universidade de Chicago. Professor da Graduação e Pós do Departamento de Ciência Política da UFF e do Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense. E-mail: gomeduar@gmail.com
[110]Patrícia G Pacheco é Mestre em Sistemas de Gestão, com ênfase em Responsabilidade Social da Universidade Federal Fluminense. E-mail: pattygpacheco@hotmail.com

Segundo Porter, a responsabilidade social empresarial pode ser uma fonte de oportunidades, inovação e vantagem competitiva (2006, p. 54). Partindo desse princípio, porém, sob o ponto de vista da administração, o papel social da organização voltado para o público interno ainda é um assunto pouco explorado. Pois, quando se trata de vantagens competitivas e marketing, há uma forte tendência em pensar em novos clientes, em como acessar outros consumidores e aumentar *marketshare*, a princípio, não têm como público-alvo os funcionários. Sendo assim, não é raro encontrar administradores de empresas afirmando que Responsabilidade Social são projetos e programas direcionados ao ambiente externo da organização: comunidade, clientes e fornecedores. E ainda acrescentam que as ações e o investimento feito para os trabalhadores da organização devem ser considerados como benefícios.

Neste sentido, este trabalho pretende identificar a relação entre a responsabilidade social nas organizações e as práticas de Recursos Humanos, como uma das principais áreas com foco no desenvolvimento de pessoas. Busca-se aqui avaliar em que medida uma melhor compreensão sobre responsabilidade social pode contribuir para o RH enquanto desenvolvimento de pessoas, agregando valor para a sustentabilidade do negócio. As organizações surgiram há aproximadamente 200 anos e já se constituem como uma das principais instituições na formação de pessoas. Segundo Sainsaulieu (2001), o enfraquecimento das instituições primárias como igreja, escola, família e exército na socialização dos jovens, fortaleceram ainda mais o papel da organização na constituição da identidade do homem, das relações e da sociedade.

Por outro lado, Gonçalves (1984, p. 231) afirma que a administração empresarial terá falhado se não produzir resultados econômicos. Ele complementa que essa entidade, a empresa, destinada à produção de bens e/ou serviços nasce da iniciativa de homens destinados a outros homens. E é essa característica que confere à empresa uma realidade humana e social, pois nenhuma tarefa criadora se realiza na vida da empresa sem a vontade do homem.

Neste caso, para avaliar a humanização do trabalho em determinada empresa faz-se necessário investigar a relação desses trabalhadores com o seu trabalho, com seus colegas e com seus líderes e sua identificação com as práticas e os valores da empresa. Esses fatores que permeiam o dia a dia de uma organização e podem ser analisados sob o conceito de cultura organizacional, poder, identidade, relacionamento e

condições de trabalho em geral é que serão alvos e mediadores de uma visão mais abrangente entre responsabilidade social e recursos humanos.

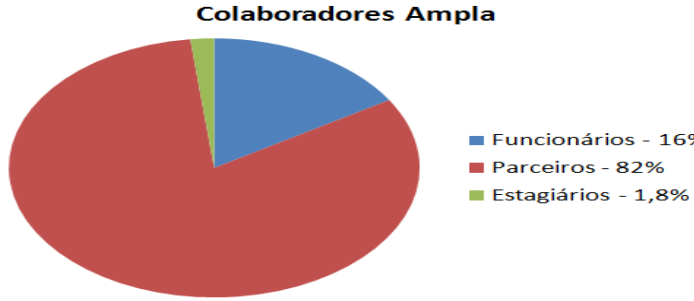
Um grande desafio para os profissionais que lidam com os atores da organização é pensar: o que seria responsabilidade social interna? Podemos falar de Responsabilidade Social interna articulada às práticas de desenvolvimento de pessoas? Por que ela é pouco explorada e divulgada? Várias são as interrogações que se apresentam ao refletir sobre Responsabilidade Social Corporativa e Recursos Humanos. Neste sentido, busca-se compreender se a área de Recursos Humanos vai além do que a organização lhe impõe como um dos seus objetivos; ou seja, se na sua função de captar, treinar, desenvolver, motivar, reter, promover e, até, no ato de demissão, ela realiza mais do que uma tarefa para atender aos objetivos de maximização da produtividade e lucro da organização.

A revisão bibliográfica discute os principais conceitos da Responsabilidade Social Empresarial, especialmente no Brasil, e o papel dos Recursos Humanos e suas práticas, sempre com o objetivo de mostrar a relação entre RSE e RH. A metodologia adotada foi estudo de caso na Central de Relacionamento da Ampla Energia e Serviços SA, utilizando dois modelos de questionários: um para os atendentes do Call Center e outro para os profissionais da área de Recursos Humanos. A conclusão destaca pontos forte que apontam para uma prática socialmente responsável e também sinaliza lacunas que devem ser foco de atenção para tornar o trabalho e ambiente mais humanizado.

Ampla Energia e Serviços S.A.

A empresa aqui enfocada é a AMPLA, que distribui energia elétrica para 66 municípios do Estado do Rio de Janeiro, abrangendo 73,3% do território estadual, com a cobertura de uma área de 32.188km^2.

Atualmente, a Ampla conta com um pouco mais de 7.600 pessoas trabalhando diretamente para ela conforme mostra o gráfico abaixo:



111

Perfil da Central de Relacionamento da Ampla

A Central de Relacionamento da Ampla é composta por 7% do quadro de colaboradores da empresa e formada por um canal de serviço ao cliente (SAC)[112] constituído pelo atendimento telefônico ou call center(0800). O atendimento telefônico se subdivide em dois grupos: o atendimento massivo, direcionado para clientes com baixo consumo de energia, em geral cliente residencial (rede de baixa tensão), e o atendimento corporativo, voltado para clientes com consumo elevado, geralmente empresas (rede de alta tensão).

[111]Dados oficiais extraídos da Ampla. A empresa denomina a nomenclatura de "Parceiros" ao se referir aos terceirizados.
[112] Dados extraídos em junho de 2010.

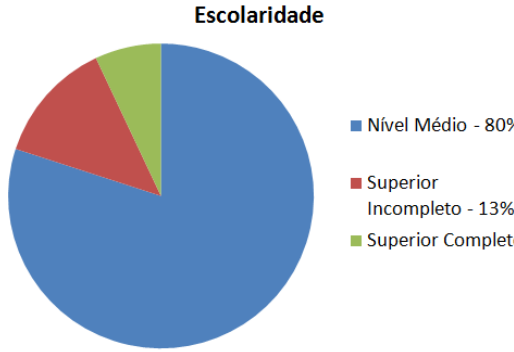
Ambos os canais estão à disposição dos clientes, 24h/dia, 7 dias/semana sem interrupções. A Central recebe, em média, 600 mil contatos/mês e cada operador atende, também em média, 70 comtatos/dia. Atualmente, a Central é responsável pela maior percentual dos contatos entre o cliente e a empresa. Os outros contatos acontecem através do atendimento pessoal, nas Lojas da Ampla, por carta ou na Ouvidoria.

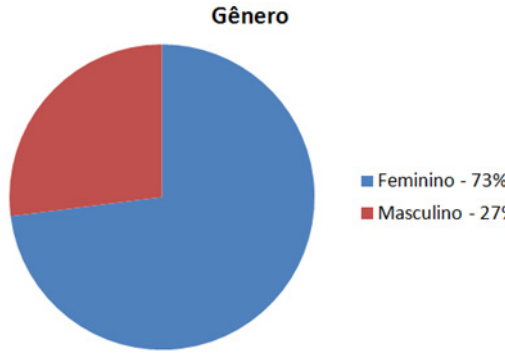
A Central de Relacionamento conta com aproximadamente 200 posições de atendimento (PA), 550 funcionários. Além da estrutura da Central de Relacionamento, os outros fatores importantes compõem a identidade deste setor como dizem respeito a seu quadro de pessoal, assim caracterizado:

- Local de moradia dos funcionários
- Percentual de homens e mulheres nesse ambiente de trabalho
- Estado civil dos funcionários
- Nível de escolaridade
- Média de Faixa etária – 26 anos
- Média de tempo de empresa – 2 anos
- Funcionários com filhos – 30%
- Salário do Operador de Telemarketing – R$ 515,84/mês
- Benefícios – Plano de Saúde, Odontológico, Vale Transporte e Vale Refeição
- Horas de Trabalho – 6 horas/dia; 6 dias na semana (folgas aos sábados ou domingos)[113]

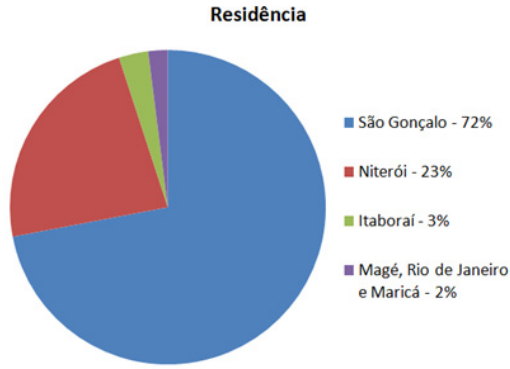
[113] Todos os demais dados foram fornecidos pelo DP da empresa.

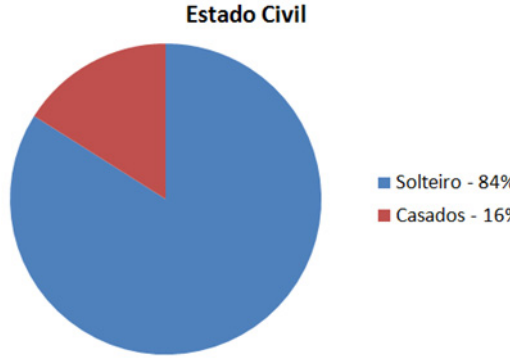
O trabalho do Operador de Telemarketing[114]





[114] A nomenclatura formal do cargo de Operador de Telemarketing na Central de Relacionamento da Ampla é Representante de Atendimento.





Este tópico apresenta algumas características e detalhes da rotina do Operador de Telemarketing.O operador de telemarketing tem hora precisa para iniciar e encerrar suas atividades controladas por um sistema[115]; suas pausas – são 3 pausas: duas (2) pausas de 10 minutos e uma (1) pausa de 20 minutos – são preestabelecidas; os turnos de trabalhos são substituídos sem interrupção funcionando 24h todos os dias da semana. Além do controle disso, os operadores de telemarketing também são monitorados constantemente pela sua produtividade e pela qualidade no atendimento através dos indicadores TMA (tempo médio de atendimento) e da monitoria de qualidade[116]

[115] O horário de trabalho do funcionário é controlado pelo Log in e Log out dele ao acessar o computador. Esse sistema que controla todos os acessos, pausas, intervalos de descanso, entrada e saída chama-se Workforce.

[116] O TMA informa quanto tempo, em média, o atendente leva em cada ligação com o cliente. Para a Central de Relacionamento da Ampla a meta de cada funcionário é 3 minutos e 50 segundos. E a monitoria de qualidade é a escuta de uma terceira pessoa, o monitor, que avalia se o atendente cumpriu corretamente todos os critérios de qualidade no atendimento ao cliente, conforme a tabela acima.

	Itens	Pesos
	CORDIALIDADE	**20**
1.1	Empatia	5
1.2	Entonação de voz	2
1.3	Paciência	2
1.4	Personalização	5
1.5	Ouvir Atentamente	6
	AGILIDADE	**15**
2.1	Prontidão	3
2.2	Pausa | Mute	3
2.3	Condução	5
2.4	Script	2
2.5	Vazio	2
	LINGUAGEM	**5**
3.1	Vícios | Erros	2
3.2	Inadequada	3
	CONHECIMENTO	**45**
4.1	Procedimento Intranet Sistema	10
4.2	Informação correta e complete	15
4.3	Argumentação	10
4.4	Registro no Gac	10
	RESULTADO	**15**
5.1	Solicitação do cliente não foi atendida	5
5.2	Cliente sentiu-se satisfeito	5
5.3	Cliente precisará retornar pelo mesmo motivo	5
	CASOS GRAVES	**0**
6.1	Derrubar ligação	0
6.2	Faltou identificação positiva	0
6.3	Informação de dados cadastrais	0
6.4	Informação divergente da Intranet	0
6.5	Não forneceu protocolo	0
6.6	Ficar mudo com o cliente na linha	0
6.7	Ausência de registro	0

O quadro abaixo demonstra a quantidade de critérios através dos quais os atendentes são avaliados durante uma ligação monitorada.

A Central de Relacionamento da Ampla é caracterizada como uma área dinâmica, sofrendo diversos impactos na sua interação com o meio:

- Pela natureza (chuva, vento, temperatura)[117];
- Exigências do órgão regulador ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica);
- Estratégias de Marketing[118];
- Novas leis (Lei do SAC nº 6.523; NR 17, sobre Ergonomia e condições de trabalho em Telemarketing), entre tantos outros fatores internos ou externos que influenciam na dinâmica do atendimento ao cliente.

Discussão Teórica

Utilizaram-se, para a revisão bibliográfica, alguns estudos sobre identidade e trabalho, conceitos sobre Responsabilidade Social Corporativa, com foco maior em público interno e Recursos Humanos, abordando o seu papel e a relevância do desenvolvimento de pessoas. Fazendo a interface entre os dois principais temas, RSC e RH, a teoria da Sociologia da Empresa contribuirá na sustentação dessa pesquisa.

O ambiente organizacional sofre diversas mudanças motivadas por pressões externas, econômicas, tecnológicas e culturais. Porém, verifica-se que nenhuma mudança é realizada sem a ação do grupo humano que faz parte da organização. O ponto de partida desse trabalho é pensar a organização enquanto sistema de relações criadas por seus próprios atores (Kirschner e Monteiro, 2001). Dessa forma, a mudança consiste, então, na modificação desses sistemas. Dado que "O conceito

[117] O setor de Planejamento e Tráfego acompanha diariamente a previsão do tempo através da meteorologia das áreas de concessão, pelo fato da rede elétrica ser suscetível ao vento e às chuvas, fica mais vulnerável causando falta de energia e consequentemente aumento no fluxo de ligações, acionando um plano de contingência da Central.

[118] Em 2007 a Ampla passou a oferecer aos seus clientes outros produtos e serviços além da distribuição de energia, como plano odontológico, seguros e capitalização, o que mudou toda rotina do Call Center, que antes era somente receptivo, atendendo solicitações, informações e reclamações, passou a ser ativo, vendendo novos produtos e serviços através do teleatendimento.

de RS está se ampliando, passando da filantropia, que é a relação socialmente compromissada da empresa com a comunidade, para abranger todas as relações da empresa: com seus funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, concorrentes, meio ambiente e organizações públicas e estatais" Oded Grajew (2000, p. B-2), pode-se pensar em responsabilidade social externa e interna.

Renauld Sainsaulieu (2001, p. 63) afirma que "a organização contribui de fato para socializar uma segunda vez os membros de uma sociedade oferecendo-lhes uma experiência de relações e de interações de poderes rica em dinâmicas sociais e em afirmações identitárias." Para Sainsaulieu, a alienação como consequência de um trabalho repetitivo e monótono, defendida anteriormente por Marx não era suficiente para criar resistência ou conduzir os trabalhadores a uma revolta. Acima disso, defende o sociólogo, estava à busca por relações interpessoais e motivações sociais como forma de mobilização coletiva no interior das organizações. Com o passar dos anos, confirmava-se que todos lutavam para defender mais do que um trabalho ou um salário. Pretendia-se conservar uma identidade profissional, através da organização, comferindo aos trabalhadores uma dignidade social e cidadã em sua família e em sua região de trabalho.

A questão trazida por este sociólogo e que se faz fundamental neste estudo é promover a reflexão sobre: qual é a responsabilidade das empresas, instituição que assume o papel secundário na socialização dos adultos através do trabalho, em busca de um reconhecimento sócioprofissional, considerando ainda a fragilidade das instituições primárias (família, religião, escola e exército)?Outros autores que apresemxtam convergências de ideias e dialogam sobre o tema são Sennett e Bauman.

Sennett, de forma mais contundente, vê que uma das principais mudanças na organização do trabalho é a perda da identidade. Ele aponta para questões como: falta de vínculo com o local de trabalho, perda dos laços de solidariedade dentro da empresa devido a mudanças de emprego e de cidades, as relações vistas e sentidas anteriormente na coletividade tornam-se individualizadas, fragmentadas e efêmeras, trazendo um sentimento de insegurança e ansiedade.

Bauman, nesta mesma direção, afirma que a ideia da identidade surgiu a partir da crise do pertencimento. Um local de trabalho flexível certamente se distancia de vínculos fortes e duradouros, compromissos e de sentimentos que inspirem confiança e lealdade. Bauman utiliza outro

conceito criado por ele, o da modernidade líquida, como fator que influencia no processo de transformação da identidade social, profissional, cultural, religiosa e sexual, e consequentemente as angústias que são açarretadas com algo que não é sólido, rígido e seguro.

Diante desta constatação, Sainsaulieu conclui de forma brilhante que quando uma sociedade não oferece mais um lugar reconhecido pela coletividade a cada um de seus membros, ela perde o laço social de sua coesão, perde legitimidade institucional e corre o risco de viver uma crise de integração. O autor, enfim, aponta um desafio para sociedade e organizações: "Um mundo em vias de modernização se afirma certamente por uma tensão em direção a mais racionalidade, mas ele se apóia concretamente sobre a atenção aos indivíduos, aos seus recursos humanos individuais ou coletivos, e talvez mais profundamente sobre uma busca de reconhecimento profissional."(Sainsaulieu ,2001)

.

Gestão de Recursos Humanos

O desafio da área de Recursos Humanos de uma organização se assemelha ao desafio da humanidade: conhecer cada vez mais as necessidades, expectativas e motivações do ser humano e a partir disso auxiliá-lo a explorar ao máximo suas potencialidades a fim de promover realizações no campo individual e transformações e criações no campo coletivo.

Santos (2004) propõe três vias essenciais para que as empresas possam criar condições internas e consigam se adequar, desenvolver e produzir:

- **Desenvolvendo o capital humano** – significa desenvolver as competências individuais. Não significa um acréscimo de formação, mas um desenvolvimento de recursos humanos com maior grau de responsabilidade, orientados não apenas para competências ligadas a performance, mas igualmente uma crescente autonomia e liberdade de ação, fatores indispensáveis para o desenvolvimento de atos criativos.
- **Desenvolvendo o capital estrutural** – este fator pressupõe o aprendizado coletivo e não apenas individual, conforme mencionado acima. Estimular a redes pessoais, relacionais e informacionais que promovem a disseminação do conhecimento, elevando a aprendizagem interna de todos os níveis da empresa.

- **Desenvolvendo o capital relacional** – implica na troca de informação e conhecimento com o exterior. Esta dimensão permite pensarmos a interdependência em um âmbito maior, no qual a aprendizagem depende cada vez menos de uma pessoa ou empresa isoladamente e sim das interações na sociedade.

Principais fatores que contribuem para o Desenvolvimento de Pessoas

Esse trabalho destaca dois principais fatores no desenvolvimento de pessoas: os programas e ações da área de **Treinamento & Desenvolvimento** e a atuação da **Liderança,** no papel de educador: "O desenvolvimento foi identificado com a ampliação de potencialidades tendo em vista o acesso na hierarquia do poder, ou seja, a capacitação do indivíduo para ocupar cargos que envolvem mais responsabilidades e poder. Portanto, capacitar não significa dar mais informações e desenvolver habilidades, mas ser mais identificado com a companhia.

O treinamento foi identificado com o aperfeiçoamento do desempenho no mesmo nível hierárquico, ou seja, com algo à margem da carreira hierárquica, relacionado à instrumentalidade pessoal. O treinamento foi configurado como uma pré-condição do desenvolvimento." (Goss,1994, p. 62)Já segundo Malvezzi (1999, p. 29): "Treinar consiste no oferecimento de oportunidades que propiciem ao indivíduo a reelaboração de seu projeto de vida profissional e os significados da contribuição do desempenho para a realização desse projeto." E complementa: "... o processo de capacitação de um indivíduo tem por missão ensiná-lo a pensar, a reelaborar constantemente seus significados e a aprender a fazer autocrítica." Com base nessas concepções, existe uma inclinação para os treinamentos em grupos, nos quais os saberes são construídos a partir dos confrontos com diferentes racionalidades. Essa interatividade pode potencializar a absorção da aprendizagem, legitimando ou reelaborando os saberes dos indivíduos.

A liderança, por sua vez, tem sido alvo de estudo desde os primeiros modelos de gestão, despertando atenção de administradores e teóricos em função do impacto que esse ator causa na organização. Ao se falar de desenvolvimento de pessoas o tema torna-se relevante, uma vez que o gestor está ligado a um grupo ou equipe no dia a dia do trabalho, exercendo influência, lidando com pessoas e respondendo por resultados, sejam eles quantitativos ou qualitativos. Neste sentido, Vieira

(2007) discute o papel do gestor no desenvolvimento de recursos humanos, elucidando, entre outros fatores, a importância deste enquanto multiplicador e facilitador do desenvolvimento de pessoas, para equilibrar os aspectos objetivos e subjetivos dos indivíduos sob sua responsabilidade.

Neste artigo, Vieira também detecta que as atribuições, as atividades e a pressão que os gestores assumem em nome da Organização são barreiras para que esses dediquem tempo e energia no desenvolvimento pessoal dos indivíduos de sua equipe. E mesmo quando esse tempo é administrado, falta habilidade para lidar com os aspectos subjetivos e todas as suas implicações, o que é fundamental para tornar o ambiente mais humanizado.

Peter Senge (1999) salienta que a principal tarefa de um líder é "ajudar as pessoas a produzir juntas, mais do que são capazes de produzir sozinhas" confirmando assim, que a liderança passa por um processo social. Na mesma direção, Drucker (2006) em seu subcapítulo "É preciso liberar gestores para gerenciar pessoas" mostra a importância de o gestor buscar o potencial das pessoas e dedicar-se a desenvolvê-lo. Mas para que isso aconteça de forma plena, a principal recomendação deste estudioso é que o gestor gerencie a si mesmo, identificando seus pontos fortes e potencializando-os; avaliando seu próprio desempenho; conhecendo seus valores e a forma como aprende; decidir qual é o lugar que pretende estar ou ocupar e, por fim, indagar-se sobre qual é a sua contribuição e como fazê-lo. Em resumo, para conhecer o outro e poder ajudá-lo a se desenvolver, o autoconhecimento e a constante busca pelo autodesenvolvimento são fundamentais no processo de liderança.

Responsabilidade Social Interna

Nos últimos anos pode-se perceber um crescente interesse tanto da área acadêmica quanto empresarial sobre a questão da responsabilidade social empresarial. Porém, nota-se que muitas vezes o tema é explorado no que diz respeito à responsabilidade social externa. "A responsabilidade social interna, isto é, ações e investimentos voltados para o bem estar dos funcionários têm sido muito menos estudados, pois definitivamente tem menos repercussão e visibilidade da imagem da empresa para fora." (Kirschner, 2006)

Considerando que pouco se vê nas bibliografias o tema Responsabilidade Social Interna, pretende-se aqui dar luz a esse aspecto pouco explorado, mas de suma importância. Para a Administração, algumas

iniciativas voltadas para o público interno podem ser interpretadas como "benefícios". Porém, sobre o enfoque das ciências humanas e sociais sabe-se que "eficiência não é só fazer as coisas bem, segundo as regras do mercado, mas fazer as coisas boas segundo os princípios éticos." (Cappelli*et al*., 2002).

Através da ótica da Sociologia da Empresa, Kirschner e Monteiro (2001) revelam que, apesar da predominância da racionalidade econômica que o mundo vivencia e o Brasil vivencia a partir dos anos 80, a eficiência, a competitividade e a qualidade como ordens que orientam as ações das empresas e dos seus atores, não podem desconsiderar esse espaço como um lugar de "constructo social". Essa teoria se baseia, entre outros pontos, na inserção do social na economia. A troca de bens e serviços, a produção e a circulação desses bens, o que hoje chamamos de economia, estão inseridas desde os tempos pré-industriais nas relações sociais da sociedade.

Questiona-se a naturalização da concepção de *homo economicus* imposta pelos primeiros modelos de administração e caracterizada pelo individualismo. O homem é motivado a agir em interesse próprio, desvinculado da concepção do homem social, capaz de agir em prol da redistribuição e da reciprocidade, influenciado por outros atores e fazendo parte de grupos sociais conforme na era pré-industrial.

Esse resgate da pré-racionalidade formal é que proporciona um questionamento desse agente economicista. A proposta dessa reflexão não é desconsiderar os aspectos econômicos da sociedade moderna, mas entendê-la integrada às relações sociais percebidas desde muito antes. Granovetter (1985) utiliza o conceito das redes sociais para explicar a inserção social da economia. Para o autor, os contatos pessoais, o fluxo de informações, as relações de confiança e reciprocidade e outros mecanismos informais são fatores explicativos decisivos da interação no interior da ordem econômica.

Ao se debruçar sobre a análise entre a empresa e a sociedade, pode-se considerar que a empresa suporta diferentes tipos de pressões do meio em que atua – política, cultural, econômicas e técnicas – e, por outro lado, devolve à sociedade algo diferente daquilo que recebeu. Dessa forma, seus membros formam um coletivo, dando origem a cultura e identidade próprias. A empresa, enquanto organismo aberto que influencia e é influenciada pelo meio, absorve e produz a cultura da sociedade.

Ao olharmos para os trabalhos até aqui analisados, pode-se concluir que há uma convergência de ideias tanto no tema sobre Desenvolvimento de Recursos Humanos quanto na concepção da Responsabilidade Social Interna: desenvolver o potencial criativo como um grande desafio para a competitividade das organizações. Para os profissionais de Recursos Humanos a chave para levar isso adiante é a qualidade da estrutura social e as relações que se estabelecem na empresa.

A partir da revisão dos trabalhos destacados aqui, especialmente de Sainsaulieu e Kirschner, afirma-se que a empresa se tornou um dos pilares da sociedade atual. A empresa é um sistema social de dimensões que ultrapassam os objetivos econômicos, sendo um espaço, ao mesmo tempo, socializador e socializado, em contínua interação com a sociedade.

Concluindo, Sainsaulieu afirma "não basta fazer bem o trabalho. Devemos trabalhar bem juntos, ser movidos por um objetivo comum." E Kirschner acrescenta: "É preciso, portanto, considerar que a motivação é social: não corresponde a necessidades universais e essenciais, mas em construções sociais enraizadas nos indivíduos e em grupos complexos. Um indivíduo só se motiva quando sua situação social, sua identidade profissional – a forma como é visto pelos demais – se desenvolve de forma favorável aos seus olhos, de modo que se sinta valorizado e reconhecido em sua função". (2006)

Metodologia da Pesquisa

Em relação aos meios de investigação, optou-se pela pesquisa bibliográfica e pela pesquisa de campo, mais especificamente, o estudo de caso. Yin (2001, p. 32) afirma que "o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas."

Conforme afirmado anteriormente, este projeto de pesquisa além de clarificar suas questões norteadoras, isto é, Recursos Humanos e Responsabilidade Social, também pretende responder "Como a área de Recursos Humanos pode atuar no desenvolvimento de pessoas de forma socialmente responsável conciliando a viabilidade econômica do negócio?" e "Por que Recursos Humanos deve se preocupar em desenvolver práticas sócio e economicamente sustentáveis dentro da sua atuação?"

Para que as questões acima possam ser respondidas, foi utilizado como objeto de estudo a Central de Relacionamento da Ampla, a partir de fontes como: documentação, dados arquivados, questionários e observações diretas. O uso de múltiplas fontes de evidência auxiliará numa abordagem mais ampla e completa.

O estudo de caso utilizou questionário, observação e análise de documentos. Na coleta de dados foram usados dois questionários como apoio, porém instrumentos diferentes, um para a equipe de RH e outro para os operadores de telemarketing. As questões elaboradas no questionário tiveram como referência a fundamentação teórica, o questionário da avaliação do Instituto Ethos (indicador público interno) e a Norma AS 8000 (Social Accountability). O questionário envolveu questões ligadas à remuneração e benefícios, saúde, segurança e qualidade de vida, identidade, criatividade, liderança, relação interpessoal, desenvolvimento, aprendizagem e empregabilidade.

Conclusão

Com base na pesquisa bibliográfica feita a partir do tema Responsabilidade Social e no caso enfocado, o estudo pôs em foco a teoria da Sociologia da Empresa coadunada com o papel da área de Recursos Humanos nas Organizações. Motivada pelo conflito entre as visões da Administração que, concebendo o lucro como objeto final das organizações, considera que iniciativas da área de RH nada mais são do que um pacote de benefícios que visa a tornar o trabalhador mais produtivo; e, na contrapartida, das Ciências Sociais e Humanas que percebem que o desafio dessa área é promover reconhecimento aos atores e fortalecer as relações sociais em um espaço que lhe confere identidade e formação; o objetivo final foi verificar se o trabalho pode ser ambiente e fator de humanização.

Um dos itens de destaque no resultado da pesquisa foi a "liderança". O investimento no desenvolvimento da liderança que os profissionais de RH afirmam fazer é positivamente percebido pelos atendentes de telemarketing no que tange à contribuição para o desenvolvimento profissional. Porém, o percentual de adesão se reduz quando diz respeito à atuação da liderança nas questões pessoais dos funcionários. Retomando Vieira (2007), que afirma que um dos papéis do gestor é equilibrar as questões objetivas e subjetivas dos indivíduos sob sua

responsabilidade, fica evidente aqui que lidar com a subjetividade do funcionário ainda é um desafio para esses líderes.

No que diz respeito ao fator "identidade", cinco das seis quêstões diretamente relacionadas a esse tema tiveram mais de 70% de adesão. Bauman e Sennett apontam que a perda da identidade está diretamente ligada à perda dos laços de solidariedade dentro da empresa, à falta de vínculo com o trabalho e às relações coletivas, questões essas observadas no resultado do questionário e que apontam mais para uma valorização da identidade no trabalho.

Durante a discussão teórica possibilitada pela contribuição de Malvezzi (1999), foi identificado que a criatividade, como função essencial do ser humano, é a capacidade do homem pensar e definir como realizar o seu trabalho. Neste sentido, as organizações vêm percebendo que cabe à alta gestão e aos acionistas estabelecer metas, fixar objetivos e permitir que os funcionários definam como fazer para alcançá-los. Com base nestes princípios, observou-se na pesquisa que os fatores "criatividade", "inovação" e "participação no atingimento de metas e melhorias" possuem oportunidades significativas de melhoria na opinião dos atendentes. Pode-se atribuir a isso o próprio modelo de trabalho do operador de telemarketing, uma atividade altamente controlada e padronizada, monitorada através de vários critérios e atributos (quadro da avaliação da qualidade do atendimento). Se isso é uma verdade, pois o RH percebe que há pouco investimento e incentivo à criatividade e inovação, cabe não somente ao RH, mas, principalmente, aos responsáveis pela gestão repensar o modelo e quebrar paradigmas

Outro item que igualmente merece considerações trata das relações em grupo. Os estudos apontam que as relações interpessoais auxiliam no desenvolvimento e na aprendizagem dos trabalhadores, além de conferir aos membros reconhecimento social. Isso é claramente percebido pelos atendentes, e que, de alguma forma, a empresa estimula e valoriza trabalhos em grupo, podendo esse ser mais explorado (71% reconhecem isso). Nesse sentido, sugere-se criar ações e projetos revisitando Santos (2004), que propõe duas vias essenciais para o aprendizado coletivo: as empresas devem desenvolver o capital estrutural, que está ligado às redes pessoais, relacionais e informacionais que promovem a disseminação do conhecimento, elevando a aprendizagem interna; e o outro é o capital relacional, que é a troca de informação e conhecimento com o exterior. Incluir os operadores de telemar-

keting em benchmarking, grupos de trabalho, fóruns e congressos sobre a área, pode ser um dos mecanismos para avançar mais nessas questões.

Sob a ótica da sustentabilidade, vimos aqui que a organização é um subsistema da sociedade, que possui um papel fundamental no desenvolvimento no meio e se tornou responsável pela formação e pela socialização dos trabalhadores. As questões que também representam isso estão ligadas a empregabilidade e desenvolvimento pessoal e profissional. Isso significa dizer que pensar a empregabilidade e o desenvolvimento dos funcionários é pensar na função social da organização. Ao pensar que o trabalhador somente é útil para determinado momento, sem prepará-lo para o futuro, corre-se o risco de cair na obsolescência humana, sendo esse um ponto de atenção.

Traçando um paralelo entre esses conceitos e o resultado das pesquisas, percebemos um hiato, principalmente entre a visão do atendente e a dos profissionais de RH. Quando o tema é empregabilidade e desenvolvimento, os atendentes apontam para uma deficiência, que não é percebida pela área de Recursos Humanos.

De um modo geral, podemos apontar essa organização como uma empresa que privilegia a humanização no ambiente de trabalho? Quais fatores que a caracterizam assim? E quais a afastam desse modelo? Sob o aspecto abordado por Sainsaulieu, comparando a empresa com uma realidade humana viva, as interações humanas e a qualidade da estrutura social das relações são fontes cruciais à sobrevivência econômica em um mercado competitivo. Esse foi um ponto reconhecido pelos trabalhadores, no que diz respeito à socialização dos membros e ao desenvolvimento, porém, as ações coletivas devem estimular mais a inovação e a criatividade das pessoas. Como bem fundamenta Kirschner, a motivação é social.

Outro fator que diz respeito à responsabilidade social da empresa compreende as condições de um trabalho decente, conforme definição da OIT. O item "respeito às horas de trabalho" e aspectos ligados a qualidade de vida, saúde e segurança, foram bem percebidos pelos trabalhadores. Já os quesitos "remuneração" e "benefício", merecem especial atenção do RH e da gestão da empresa. E, por fim, a confiança e a credibilidade na liderança apresentada como ponto forte nesta pesquisa, pode ser um grande aliado para o desenvolvimento e empregabilidade desses profissionais, se estimulados ao pensamento coletivo e crítico, que afinal é ontológico ao ser humano. Sendo assim, é

possível identificar que a empresa alvo desta pesquisa está no caminho de uma organização sustentável, isto é, socialmente responsável. Cabe a ela o desafio de conciliar ainda mais os aspectos econômicos com a dimensão social.

Bibliografia

AMABILE, T; BURNSIDE, R; GRYSKIEWICZ, S. (1998)User.s manual for keys: assessing the climate for creativity. Greensboro, N.C.: Center for Creative Leadership.

BAUMAN, Z. (2005) Identidade**.**Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed.

CAPPELLIN, P; GIULIANI, G; MOREL, R; PESSANHA, E. (2002) "As organizações empresariais brasileiras e a responsabilidade social." KIRSCHNER, AM; GOMES, E.; CAPPELLIN, P**.** *Empresa, empresários e Globalização*. Rio de Janeiro.

DRUCKER, P F. (2006) Drucker: o homem que inventou a administração. Rio de Janeiro: Elsevier.

GONÇALVES, E L.(1984) "Responsabilidade Social da Empresa."RAE – Rio de Janeiro.

GOSS, D. (1994) "Principles of Human Resources Management." Routlegde, London.

GRAJEW, O. (2000) "Pessoa física em paz com a jurídica", Valor, coluna Empresas & Comunidades, p. B-2.

GRANOVETTER, M. (1985b), "Economic action and social structure: the problem of embeddedness**"**, American Journal of Sociology, vol. 91, nº 3: 481-510.

INSTITUTO ETHOS. (2012) Site do Instituto Ethos: www.ethos.org.br

KIRSCHNER, A M e MONTEIRO, C F. (2001) "A mudança nas empresas à prova da mundialização." Contemporaneidade e Educação. Tema Central: Trabalho e Globalização. *Revista Semestral temática de Ciências Sociais e Educação*. Ano VI. Nº 9. 1º sem.

_____.(2006)"La responsabilidad social de la empresa.**"**In: *Revista Nueva Sociedad*, nº 202, março-abril, pp. 133-142.

_____; MONTEIRO, C. (2001)."Notas introdutórias a uma sociologia da empresa no Brasil." Contemporaneidade e Educação, Rio de Janeiro, v. 9.

MALVEZZI, S. (1999) Manual de Treinamento e Desenvolvimento. In: Boog, Gustavo G. (coord.). 3ª ed. São Paulo: Makron Books.

OIT (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO). Relatório Anual. Site :
http://www.oit.org.br/topic/oit/news/news_168.php (12/10/2010).
PORTER, M e KRAMER, M. (2006) " Estratégia & Sociedade: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial." Havard Business Review. Dezembro.
SAINSAULIEU, R. (2001) "A identidade no trabalho ontem e hoje." In: Revista Contemporaneidade e Educação. Kirschner, Ana Maria e Monteiro, Cristiano (org.). Ano VI – nº 9 – 1º sem.
SANTOS, M J N.(2004) "Gestão de Recursos Humanos: teorias e práticas." Sociologias, Porto Alegre, ano 6, n° 12, p. 142-158.
SENGE, P.(1999) A prática da inovação. In: HESSELBEIN, Frances; COHEN, Paul M. *De líder para líder*. São Paulo: Futura.
SENNETT, R. (2001) A corrosão do caráter. 5. ed. Rio de Janeiro: Record.
VIEIRA, FO. (2007)" O gestor educador e o desenvolvimento de Recursos Humanos."Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT. AEDB – Associação Educacional Dom Bosco, 2007. [http: www.aedb.br/seget/artigos2007] Gestão de Pessoas.
YIN, R K. (2001) Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman.

GESTIÓN SOSTENIBLE INTEGRAL: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL VISTA DESDE LA INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

Martha L. Quintero G.[119]
Andrés Carrión G.[120]
Ma. Aurora Jordá R. [121]
Ma. del Pilar Rodríguez C.[122]
Colombia y España

Introducción

La Responsabilidad Social Empresarial, en adelante RSE, era vista hace algunos años como la "contribución económica" que una organización daba a las personas de la comunidad de influencia, bien como el pago por un daño causado en el medio ambiente o social, o simplemente mostrándose ante la sociedad como una organización generosa. Algunas empresas, por el contrario lo veían como un compromiso más allá de lo económico y por tanto, le temían a incursionar en estos aspectos, dado que se salían del propósito de su quehacer, el cual era entendido como la generación de beneficios para sus accionistas o propietarios, y por tanto, no les interesaba participar en ello. Con el paso del tiempo, las empresas se dieron cuenta de que, por el contrario, la RSE generaba beneficios, no necesariamente económicos, a aquellas que incursionaban en dichos temas como parte de su quehacer, puesto que esto implicaba una fuerte revisión de sus procesos y de cómo los estaban ejecutando, en bien no sólo de la generación de más beneficios económicos, sino del bienestar tanto de sus empleados como de la sociedad en general y de la repercusión en el medio ambiente.

La intención fundamental de esta investigación fue generar una plataforma sólida con base en los sistemas de gestión de calidad, ambien-

[119] Doctora. Profesora Escuela de Ingeniería Industrial. Universidad del Valle. Colombia. martha.quintero@correounivalle.edu.co
[120] Doctor. Profesor Departamento de Estadística e Investigación Operativas Aplicadas y Calidad. Universidad Politécnica de Valencia. España. acario@eio.upv.es
[121] Doctora. Profesora del Departamento de Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia. *España.* ajorda@omp.upv.es
[122] Doctora. Profesora Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de Colombia. Sede Manizales. mdrodriguezco@unal.edu.co

tal y de salud ocupacional teniendo como marco la RSE, para que las organizaciones puedan implementar y cumplir sus requerimientos, no sólo con el cumplimiento de lo que piden unos estándares o indican las leyes, sino que puedan demostrar de forma ética, su responsabilidad hacia los stakeholders. Se contribuirá así, no sólo a mejorar su productividad y las relaciones con sus stakeholders, sino a lograr una verdadera **Gestión Sostenible Integral**.

La responsabilidad social empresarial, los modelos de gestión y su integración.

La Responsabilidad Social Empresarial.

La RSE es un tema que toma interés a partir de la década de los cincuenta en los Estados Unidos. A partir de esa época se introducen los conceptos sociales a la economía, aparece la conciencia medioambiental y surge la responsabilidad del consumidor. Pero es a partir de los ochenta y los noventa que aparece la RSE asociada no sólo a las anteriores preocupaciones, sino que se hace énfasis en la disminución de la contaminación ambiental por parte de las organizaciones, el mayor respeto por los derechos humanos y la contribución a un desarrollo social más justo y equilibrado (Quintero, 2012, pág. 36).

Aunque no existe un consenso general a la hora de definir qué es la RSE, se podría decir que el concepto de Responsabilidad Social, está relacionado con la parte de la actividad de las empresas relativa a la mejora de la sociedad a la que pertenecen y a la preocupación por el medio ambiente que las rodea.

El Libro Verde, la define como: […] "la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores". (CCE, 2001).

La OIT, en una nota informativa sobre RSE, advierte, que no existe una definición generalmente aceptada de la expresión "responsabilidad social de la empresa". Se emplea para describir una amplia variedad de iniciativas de orden económico, social y medioambiental tomadas por empresas, que no se fundan exclusivamente en requisitos jurídicos y son, en su mayoría, de naturaleza voluntaria (OIT, 2003).

Según el Foro de Expertos en RSE (MtAs-Foro de Expertos, 2005), la RSE es: "además del cumplimiento estricto de las obligaciones

legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones".

Un claro ejemplo de la importancia que se empezó a dar internacionalmente a la responsabilidad social, y en particular a los aspectos medioambientales, es el denominado Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact). "Esta es una iniciativa de compromiso ético destinada a que las entidades de todos los países acojan como una parte integral de su estrategia y de sus operaciones, diez Principios de conducta y acción, aceptados en cuatro áreas temáticas en materia de derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción" (ONU, 2000).

De acuerdo a estas definiciones y desde el punto de vista de los Sistemas Integrados de Gestión (SGC, SGA, SGSO)[123], se entenderá que la RSE es la adopción voluntaria de una actitud responsable y transparente para todos los stakeholders[124] de una organización.

Los modelos de gestión y su integración.

La necesidad de gestionar los aspectos de calidad, medioambientales y de seguridad laboral presentes en las empresas, da lugar a la implantación de unos sistemas de gestión. Dichos sistemas no están basados solamente en la aplicación de unas normas ISO, aunque son éstas las más conocidas y utilizadas a nivel internacional para el desarrollo de sistemas de gestión (Mellado, 2006).

Por ello los sistemas de gestión, sea en forma individual o integrada, deben estructurarse y adaptarse al tipo y las características de cada organización, tomando en consideración los elementos que sean apropiados para su conformación.

Uno de los pasos previos al análisis de las principales características de un sistema de gestión integrado o de las principales ventajas que pueda conllevar su implantación, es comprender los motivos que actúan

[123] SGC: Sistema de gestión en calidad; SGA: Sistema de gestión ambiental; SGSO: Sistema de gestión en salud ocupacional.
[124] Clientes, empleados, proveedores, inversionistas, sociedad en general.

como catalizadores del proceso de integración. (Rodríguez y Ricart, 2004).

Se presentan a continuación algunos de los puntos que justifican el por qué estos sistemas de gestión se pueden integrar en uno sólo, teniendo como marco de integración la guía ISO 26000:2010.

- ***Los sistemas están basados en la idea de la mejora continua:*** Las normas que sirven a la implantación y certificación de los sistemas de las tres áreas, tienen en común la búsqueda de una mejora continua de sus respectivos.

Obtener la certificación puede responder, básicamente, a dos objetivos complementarios, pero distintos: **mejorar la gestión y mejorar la percepción externa de su gestión**.

En la figura 3.1 y con base en la Guía Técnica Colombiana (GTC 180) de Responsabilidad, se muestra el ciclo de gestión con el enfoque socialmente responsable, mediante el que se establece la relación que existe entre estos sistemas y la guía, dado que se puede interpretar como el ciclo PHVA. El ciclo de gestión con el enfoque en RS, es aplicable a sistemas que se pueden integrar en un sistema de gestión único, utilizando los elementos comunes en cada una de las partes del ciclo, involucrando los principios de la responsabilidad social, en cada una de sus acciones.

Además, como se pude deducir del análisis del ciclo de gestión, los principios de la RS cobran mucha importancia, puesto que en este caso se sitúa como punto central la alineación ética para la ejecución del ciclo de mejora continua.

- ***Los sistemas están basados en la idea de prevención:*** Con este concepto se trabaja tanto en calidad, como en medio ambiente o en salud ocupacional. Se busca hacer conciencia de la prevención que se debe manejar a lo largo de todo el proceso, de tal manera que tanto los trabajadores como la comunidad y el entorno en general se vean favorecidos desde del inicio, durante y después de cualquier proceso productivo. La idea de la prevención está también presente en las normas en las que se basan estos sistemas.

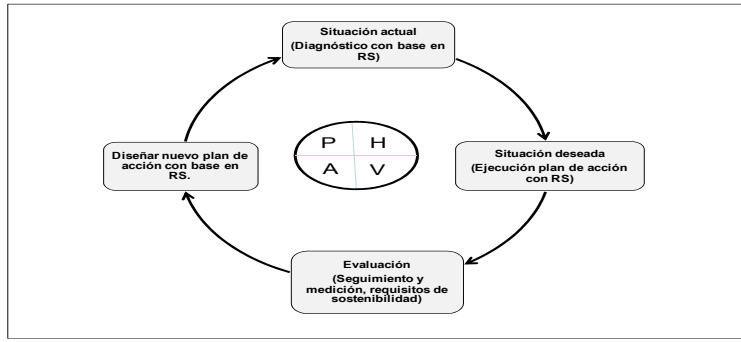


Figura 3.1. Ciclo de gestión con enfoque de Responsabilidad Social
Elaboración propia con base en GTC 180 en RS.

• ***Tratamiento integrado con base en procesos.*** Teniendo en cuenta la definición de proceso según la norma ISO 9000:2005: "conjunto de actividades correlacionadas o interactivas que transforman los elementos de entrada en elementos de salida", se puede ver que los procesos estratégicos, misionales y de soporte que forman parte del sistema de gestión de calidad son comunes para todos los sistemas.

Los procesos estratégicos incluyen los relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, comunicación, disposición de recursos necesarios y revisiones por la Dirección. Los procesos misionales incluyen todos aquellos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento del objeto social o razón de ser. Los procesos de soporte incluyen aquellos que proveen los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos estratégicos y misionales.

Esta transformación requiere de la ayuda de unos recursos y el cumplimiento de unas obligaciones. Estos recursos pueden ser de tipo humano, instalaciones, equipamientos, información, etc. Respecto a las obligaciones, éstas se podrían considerar exigencias legales u otro tipo de exigencias, internas o externas, como por ejemplo: las exigencias de seguridad y salud ocupacional, y las del medioambiente.

• ***Base documental similar.*** Otra razón para adoptar esta metodología es el hecho de que los sistemas de gestión en calidad y medio ambiente cuentan con una base documental bastante similar y estructurada. A pesar de que las OHSAS, no cuentan con una base documental

estructurada, deja explícito el hecho de que se puede adoptar la base documental que más convenga a cada organización, sólo con el requisito de que se cumplan sus principios. Entonces esta salvedad permite trabajarlas de manera integrada salvo algunos puntos particulares, como por ejemplo la generación de un programa de salud ocupacional y un plan ambiental. Tanto el sistema de gestión medioambiental como el de prevención en salud laboral, abogan por sendos programas específicos, en los cuales se puede integrar desde su inicio la gestión de la calidad, permeando de esta manera dichos programas o planes, que plantean como requisitos específicos los sistemas de gestión antes mencionados.

• **Pilares del sistema de gestión integrado:** La idea fundamental de cualquier integración entre sistemas de gestión tiene como punto de partida la identificación de los componentes que son comunes a todos ellos. La comprensión de estos componentes puede ayudar a los gerentes a desarrollar un sistema que integre los requisitos de los sistemas de gestión estudiados.

Puede decirse que los sistemas de gestión en calidad, medio ambiente y salud ocupacional, tienen como elementos comunes los siguientes: Compromiso y política, Documentación y control de la misma, Organización y personal, Medición, auditorias y revisiones.

Igualmente podría decirse que como requisitos únicos o propios de cada sistema se tendría: El Plan Ambiental, con su correspondiente análisis del medio ambiente, El Programa de Salud Ocupacional, con su correspondiente análisis de factores de riesgos laborales y la planificación de las actividades preventivas.

Como se ha indicado, los requisitos únicos o propios se podrían trabajar de forma integrada adicionando desde el inicio el concepto de calidad, permeando de esta manera dichos programas o planes, que se plantean como requisitos específicos de los SGA y el SGSySO.

Para corroborar este planteamiento a continuación se presenta el modelo metodológico que sustenta esta integración.

Modelo metodológico

Para la generación del modelo metodológico de Gestión Sostenible Integral se estudió la relación que se da entre los sistemas de gestión y el modelo EFQM, manteniendo la RSE como entorno para su integración.

Se inició este análisis con una relación individual, por sistema de gestión, con el EFQM y luego se relacionó este sistema de gestión integrado (SGI) con los principios de la Responsabilidad Social consignados en la ISO 26000:2010 y la GTC 180 en RS. (Quintero, 2012).

De esta manera se pretendía mostrar que éstas sinergias llevaban a las organizaciones a tener una gestión sostenible integral, puesto que no sólo se revisa la responsabilidad de las organizaciones y su relación con algunos de los sistemas de gestión que las organizaciones manejan, sino que se dirige a un grupo de stakeholders determinados, como son los accionistas/inversionistas, clientes, proveedores, trabajadores, comunidad, e incluso el gobierno en lo que respecta a los requerimientos legales.

Estructura del modelo generado

La estructura metodológica que se presenta a continuación, es el resultado de la tesis doctoral (Quintero, 2012), de una de las autoras de éste artículo. En la figura 3.2, se muestra el esquema de los pasos que se llevaron a cabo para la generación del Modelo de Gestión Sostenible Integral. En el Modelo conceptual se muestra como la RSE constituye el marco de actuación del Modelo de Excelencia EFQM que, a su vez, lo es de los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC), de Gestión Ambiental (SGA), de Gestión de Salud Ocupacional (SGSO) y de Responsabilidad Social (GRS).

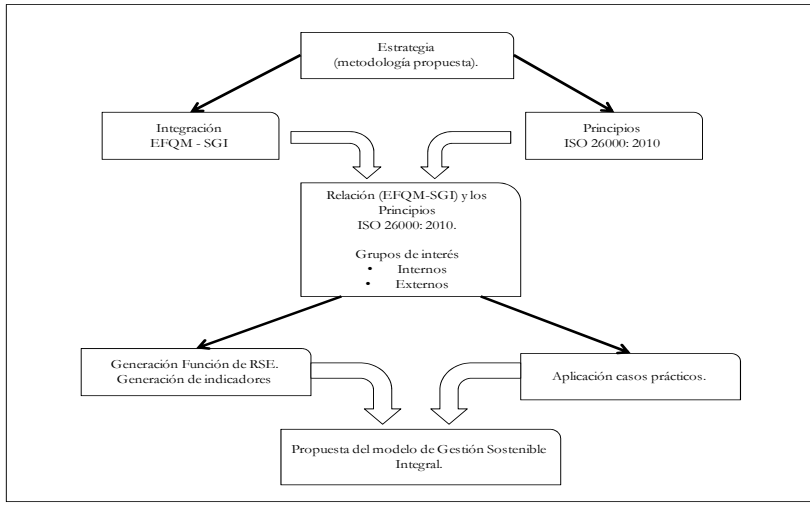


Figura 3.2. Esquema de generación del modelo propuesto.
Elaboración propia.

El modelo tiene una Estructura de bloques, CUADRO No. 3.1, compuesto por las variables o características que se determinaron como comunes para justificar la integración entre cada uno de los sistemas que se han considerado. También cuenta con los principios de la Responsabilidad Social que se tomaron como comunes a todos los sistemas de gestión.

En el CUADRO 3.2, se presenta el Modelo de Gestión Sostenible Integral, incorporando aquí los principios comunes del Sistema de Gestión Integrado, como son: 1) Compromiso y política integrada; 2) Planificación y asignación de responsabilidades; 3) Gestión por procesos; 4) Requisitos legales y otros requisitos; 5) Mejora continua; 6) Personal, formación y comunicación; 7) Documentación y control, y 8) Medición, evaluación y auditorías, donde se evalúan las distintas relaciones según la presencia fuerte, débil o marginal. Además, se ha estructurado según la fase del ciclo de gestión PHVA con un enfoque socialmente responsable.

CUADRO Nº 3.1. ESTRUCTURA DE BLOQUES PARA LA GENERACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN SOSTENIBLE INTEGRAL FUNDAMENTADO EN RSE.

MODELO INTEGRADO	PRINCIPIOS DE RS. Transparencia. Respeto. Comportamiento ético. Respeto derechos humanos. Respeto por las leyes. Respeto normas internacionales de comportamiento. Responsabilidad.				
	GTC 180: RS	EFQM:2010	ISO 9001:2008	ISO 14001:2004	OHSAS 18001:2007
BLOQUE 1. Sistemas de gestión integrados.					
Ciclo PHVA	X	0	X	X	X
Principios de prevención	X	0	X	X	X
Gestión por procesos	X	X	X	X	X
Base documental similiar	X	0	X	X	X
BLOQUE 2. Relación SGI-modelo EFQM					
Compromiso y política integral	X	X	X	X	X
Planificación y asignación de responsabilidades	X	X	X	X	X
Gestión por procesos	X	X	X	X	X
Requisitos legales y otros requisitos	X	X	X	X	X
Personal, formación y comunicación	X	X	X	X	X
Documentación y control	X	X	X	X	X
Mejora continua	X	X	X	X	X
Medición, evaluación y auditorías	X	X	X	X	X
BLOQUE 3. Relación SGI-EFQM con la RSE (Enfoque desde los Stakeholders).					
Relación Mercado - Calidad. Accionistas/inversionistas. Clientes/proveedores.	X	X	X	0	0
Relación salud ocupacional. Recurso Humano.	X	0	0	X	X
Relación SGI - Comunidad-sociedad.	X	X	▲	X	X
Relación SGI - Gobierno-requisitos legales.	X	X	X	X	X

LOS PRINCIPIOS DE RS ESTAN PRESENTES EN TODOS LOS SISTEMAS DE GESTIÓN Y SUS RELACIONES.

X= Presencia fuerte; **0 =** Presencia débil; **▲=** Presencia marginal

Elaboración propia.

CUADRO Nº 3.2. MODELO DE GESTIÓN SOSTENIBLE INTEGRAL

MODELO INTEGRADO													
Ciclo de Gestión con un enfoque Socialmente Responsable		Principios comunes en un SGI.		Fundamentos del Modelo de Excelencia EFQM 2010.	PRINCIPIOS DE LA GUÍA ISO 26000:2010 EN R.S.								
					Rendición de cuentas	Transparencia	Comportamiento ético	Respeto por las leyes	Respeto por los derechos humanos	Respeto por los intereses de los stakeholders	Respeto por las normas internacionales de comportamiento
Planear	Diseñar nuevo plan de Acción.	Responsabilidad por la dirección / Política	1. Compromiso y política integrada.	Liderar con visión, inspiración e integridad.	x	x	x	x	x	x	x
	Situación actual (Diagnóstico RS)	Gestión de recursos / planificación	2. Planificación y asignación de responsabilidades.	Asumir la responsabilidad por un futuro sostenible.	x	x	x	x	x	x	x
				Agregar valor para los clientes.	x	x	x	x	x	x	x
			3. Gestión por procesos.	Gestionar por procesos.	x	x	x	x	x	x	x
Hacer	Situación deseada /ejecución plan de acción / RS.	Realización del producto, implementación y operación.	4. Requisitos legales y otros requisitos.	Asumir la responsabilidad por un futuro sostenible.	x	x	x	x	x	x	x
			5. Personal, formación y comunicación.	Alcanzar el éxito a través de las personas.	0	0	x	x	x	x	x
				Construir alianzas.	0	x	x	x	▲	x	x
			6. Documentación y control.		x		x	x	x	x	x
			7. Mejora continua.	Liderar con visión, inspiración e integridad.	x	x	x	x	x	▲	▲
				Fomentar la creatividad y la innovación.	▲	▲	▲	x	x	▲	x
				Agregar valor para los clientes.	x	x	x	x	x	x	x
Verificar / Actuar	Evaluación seguimiento / medición	Medición, análisis y mejora.	8. Medición, evaluación y auditoría.	Conseguir resultados equilibrados.	x	x	x	x	▲	x	x
	X	Presencia fuerte		0	Presencia débil		▲	Presencia marginal			

Elaboración propia.

La figura 3.3 muestra la gráfica del mismo, con la cual y adoptando una visión sistémica, se presentan los distintos niveles en los que se han planteado las relaciones e integraciones entre los diferentes sistemas de gestión y se plasma cómo los principios de la Responsabilidad Social, constituyen un entorno de gestión en el que todos ellos tienen un soporte fundamental para la Gestión Sostenible Integral.

Para complementar el Modelo de Gestión Sostenible Integral, a continuación se presentan los indicadores sugeridos.

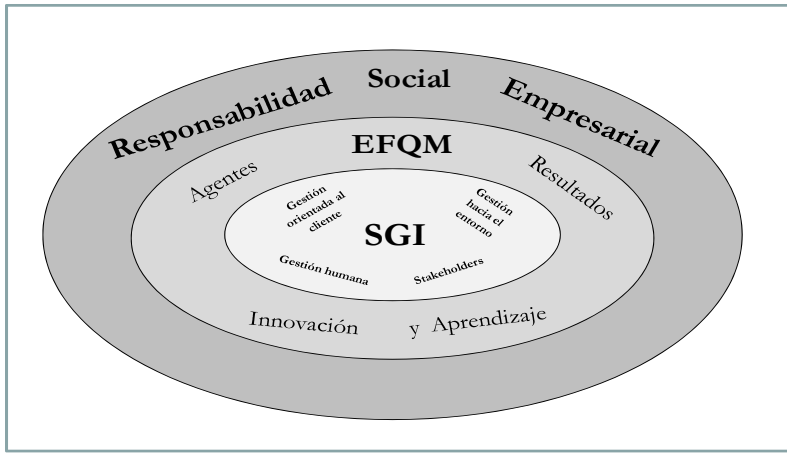


Figura 3.3. Modelo de Gestión Sostenible Integral fundamentado en la RSE.
Elaboración propia. SGI: Sistema de Gestión Integrado.

Indicadores de RSE.

Teniendo en cuenta la metodología para la obtención de indicadores que se propuso en esta investigación (Quintero, 2012), se generaron unos indicadores que complementan el modelo propuesto.

Los indicadores que se propusieron se generaron teniendo en cuenta los stakeholders que se afectan de acuerdo a los requerimientos en cada uno de los sistemas de gestión como son calidad, ambiente y salud ocupacional y las guías en RS ISO 26000:2010 y la GTC 180. En el cuadro 3.3, se relacionan estos indicadores por cada uno de los St

CUADRO Nº 3.3. INDICADORES RELACIONADOS CON LOS STAKEHOLDERS

Ciclo de Gestión con Enfoque de RS.	Principios comunes en un SGI.		Fundamentos del Modelo de Excelencia EFQM 2010.	STAKEHOLDERS				
				Consumidores / Clientes	Proveedores	Recurso Humano	Comunidad / medio ambiente	Gobierno / Requisitos legales
Planear Situación actual Diseñar nuevo plan de Acción.	Responsabilidad por la dirección / Política	Compromiso y política integrada.	Liderar con visión, inspiración e integridad.	Identificación de los criterios de calidad.	Identificación de los criterios de calidad.	1. Grado de conocimiento de las politicas. 2. Identificación del compromiso de la alta dirección con los SG. 3. Identificación de los recursos para los SG.	Identificar la responsabilidad de la organización en la producción del producto	
	Gestión de recursos / planificación	Planificación y asignación de responsabilidad	responsabilidad por un futuro sostenible.	Identificación de los responsables del producto en el mercado.	Identificación de los responsables del producto en el mercado	Grado de conocimiento del Manual de Calidad, del Programa de S.O. del Plan	Grado de conocimiento de la organización del SGA.	
		Gestión por procesos.	Gestionar por procesos.					
Hacer Situación deseada (ejecución plan de acción / RS.	Realización del producto, implementación y operación.	Requisitos legales y otros requisitos.	Asumir la responsabilidad por un futuro sostenible.	Identificación de la responsabilidad del producto, ante la sociedad.	Identificación de la responsabilidad del producto, ante la sociedad.	Identificación de la responsabilidad del producto, ante la sociedad.		Grado de conocimiento del cumplimiento legal SGA, SSO.
		Personal, formación y comunicación.	Alcanzar el éxito a través de las personas.	Identificar el nivel de compromiso del personal con la calidad del producto.	Identificar el nivel de compromiso del personal con la calidad del producto.	1. Grado de conocimiento de los SGC, SGA, SGSO en general. 2. Grado de responsabilidad al ejecutar		
			Construir alianzas.					
		Documentación y control.						
		Mejora continua.	Liderar con visión, inspiración e integridad.	Identificar el liderazgo del personal por el producto	Identificar el liderazgo del personal por el producto			
			Fomentar la creatividad y la innovación.					
			Agregar valor para los clientes.	Valoración de la satisfacción del cliente.	Valoración de la satisfacción del cliente.	Grado de conocimiento de mejoras en trabajo		
Verificar - Actuar Evaluación, seguimiento, medición y mejora.	Medición, análisis y mejora.	Medición, evaluaciones y auditorías.	Conseguir resultados equilibrados.	Identificar los resultados de la evaluación.	Identificar los resultados de la evaluación.			

Elaboración propia.

Conclusiones

- La RSE, ha tomado un nuevo giro no sólo a nivel mundial sino en Colombia. Se puede decir que la RSE ha sido tomada como bandera líder no sólo de algunas organizaciones productivas, sino a nivel gubernamental, con los decretos y leyes que se han implementado para la misma.

- La importancia que han adquirido los sistemas de gestión en calidad, ambiente y salud ocupacional en las organizaciones a nivel mundial, responden al contexto actual de alta competitividad con mercados abiertos al comercio y la globalización.

- Se demostró la sinergia entre los diferentes sistemas de gestión y los principios y fundamentos de la RS basada tanto en la guía ISO 26000:2010 en RS y la GTC 180 en RS. Un punto importante a resaltar es la inclusión del ciclo de gestión con un enfoque socialmente responsable, al cual se llegó con base a lo planteado en la GTC 180 de RS.

- Como se aprecia el ciclo con un enfoque en responsabilidad social, es aplicable a sistemas que se pueden integrar en un sistema de gestión único, utilizando los elementos comunes en cada una de las partes del ciclo, involucrando los principios de la responsabilidad social, en cada una de sus acciones, lo que constituye la GESTIÓN SOSTENIBLE INTEGRAL.

- Por tanto, los principios de la responsabilidad social cobran así mucha importancia, puesto que aquí se sitúa como punto central la alineación ética para la ejecución del ciclo de mejora continua e incluye los principios de la responsabilidad social que contiene la guía ISO 26000:2010.

- Se considera que el modelo aquí propuesto puede ser una contribución de interés para la mejora e implantación de la RSE.

Bibliografía

CCE (2001). El Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las empresas**,** Bruselas. COM (2001) 366, final, de 18 de julio. EFQM. (2010). Introducing the EFQM Excellence Model 2010. Extraído en 2010 de: http://www.efqm.org/en/PdfResources/EFQMModel Presentation.pdf ISO 9000:2005. Norma internacional. Traducción certificada. Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario. Publicado en Suiza. ISO 26000:2010 . Norma Internacional. Traducción oficial. Guía de responsabilidad social. Versión española publicada en Suiza. Primera edición 2010-11-01. MELLADO, Ma. D. (2006) La gestión integrada de la calidad, el medio ambiente y la prevención de riesgos laborales en las organizaciones. Madrid. Editorial Universitaria Ramón Areces. NTC-ISO 14001:2004 (2004). Norma Técnica Colombiana. Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso. Bogotá, D.C. Editada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). NTC-ISO 9001:2008 (2008). Norma Técnica Colombiana. Sistemas de gestión de la calidad - requisitos. Bogotá, D.C. Editada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). OIT (2003). Nota Informativa sobre RSE y normas internacionales de trabajo. Extraído en 2008 desde http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/gb/docs/ gb288 /pdf/sdf3.pdf. . RODRÍGUEZ, M. y RICART, J. (2004). "Coordinación de los sistemas de gestión de calidad, medio ambiente y salud laboral (Parte I)". Edición digital. *Business Review. Harvard Deusto.* Revista No. 97. QUINTERO, M. (2012). Gestión Sostenible Integral: La Responsabilidad Social Empresarial en la Integración de los Sistemas de Gestión. Valencia. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Valencia. UNGLOBAL COMPACT. (2001). El Pacto Mundial. Naciones Unidas. Extraído desde http://www.unglobalcompact.org

RELACIÓN ENTRE LA EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD EN LA INFORMACIÓN QUE REVELA LA SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA Y EL ANÁLISIS DE RIESGO PRESENTE / PROSPECTIVO - CASO ARGENTINO

Graciela Maria Scavone de di Yorio[125]
Argentina

Introducción

La protección del medio ambiente a través de acciones de prevención y remediación y su costo y los beneficios son una constante preocupación para los países y organizaciones de todo el mundo.

La divulgación de este tipo de información es requerida por diversos actores públicos y privados. La sociedad exige una visión de nuevos negocios orientados a evitar los daños que la falta de responsabilidad social empresarial no debe producir. Tener en cuenta los valores éticos, se ha vuelto una necesidad en los negocios.

Es importante definir que la información revelada por las empresas debe ser cada vez mejor y mostrar la imagen fiel de su compromiso con el medio ambiente y la sociedad. Esta es realmente la única manera de mostrar responsabilidad social.

En Argentina, aunque los requerimientos oficiales de información se han incrementado, la percepción de la revelación de información muestra un avance lento y desordenado.

El objetivo de esta investigación es establecer la evolución de la información respecto de la información revelada en relación con los aspectos sociales y ambientales de las empresas argentinas que hacen una oferta pública de sus acciones.

Un objetivo adicional es analizar si esa información es suficiente para que un actor informado pueda evaluar el riesgo empresarial presente y futuro. Teniendo en cuenta a la humanidad como seres sociales que necesitan actuar de manera ética y justa, es necesario contribuir a un pensamiento reflexivo sobre la manera de impulsar divulgaciones más útiles de la información empresarial como un objetivo continuo.

[125] Doctora en Ciencias Económicas, Profesora e investigadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, gscavone@gmail.com

La pregunta que muchas empresas se formulan ante la decisión de entrar en la dimensión de la sustentabilidad, es si se pueden hacer buenos negocios siendo ético y responsable.

Hoy, probablemente, no haya una compañía en el mundo que no reconozca la importancia de la sustentabilidad, de hacer negocios en forma social y ambientalmente responsable. Se la correlaciona con excelencia en el desempeño empresarial, suele ser una estrategia tan prioritaria como la tecnología, el desarrollo de capacidades y la relación con los clientes.

Sin embargo, a nivel operacional, todavía existe un serio dilema para los empresarios: atender las necesidades del corto plazo, u orientarse definitivamente a las acciones que contribuirán a hacer sustentable su actividad en el futuro.

El conflicto puede verse también a nivel de las inversiones para lograr una mejora continua, las cuales en muchos casos, implican la reconversión industrial, afectando el análisis de desempeño financiero.

La sustentabilidad no integrada verdaderamente en el negocio impide que se midan adecuadamente los efectos positivos que demostrarían la influencia de la inversión en el negocio. A veces solo se evalúa el desembolso de dinero sin asociarlo a la perspectiva de un alto rendimiento futuro.

Esta preocupación ya ha dado lugar a estudios que analizan la difícil decisión que se presenta ante el enfoque hacia la sustentabilidad a largo plazo y las presiones de los resultados de corto plazo

De acuerdo a la investigación realizada por las Naciones Unidas y Accenture el 93 % de los gerentes generales encuestados consideran la sustentabilidad como un factor determinante para el éxito futuro de sus compañías (*UN Global Compact- Accenture CEO Study 2010: "A new era of sustainability")*. En referencia a la misma encuesta realizada en el año 2007 se advierte que se ha incrementado en los últimos años la tendencia al compromiso empresario, en relación con la gestión responsable.

En las empresas en las que este compromiso ya está integrado en su desempeño, se ve reflejada la recompensa en términos de resultados. Si se analizan las compañías que tienen mejor desempeño ético, social y ambiental se observará que son también las que presentan mejores retorno sobre la inversión para sus accionistas.

En el caso de Argentina, los interrogantes que para muchas empresas aún persisten no son pocos, y suelen orientarse a los siguientes aspectos:

1.- Los mercados sustentables todavía no están dando señales claras como para orientar la inversión en productos y servicios hacia la sustentabilidad Los consumidores todavía no tienen una consciencia que marque una diferencia.

2.- Al no contar aún con mediciones precisas, ¿cómo se puede saber que el negocio tendrá efectivamente mayor valor?

3.- ¿Cómo se puede comenzar a invertir en tecnología limpia si el marco regultorio muestra inconsistencias a lo largo del país?

4.- ¿Por qué invertir si no está clara la recompensa que se va a obtener?

En el mercado argentino se pueden distinguir distintas aproximaciones a la realidad del desarrollo sustentable, más allá de los válidos planteos realizados. En primer lugar, están las compañías que se resisten a la innovación y al cambio, las cuales consideran esta temática pasajera, por lo cual no tiene ninguna reacción. Solo pretenden ser consideradas partícipes activas, pero en realidad no tienen compromiso. Por otro lado, están las compañías que asumen una responsabilidad empresaria, llevando adelante programas y acciones responsables y éticas.

El riesgo que se corre en este escenario, con incertidumbres, fortalezas y debilidades, es que, como en toda decisión de negocio, si el timón no se toma a tiempo, la posibilidad de catástrofe se torna inminente.

No cabe duda que un aspecto a destacar en esta transición, que marca una nueva era de negocios, es el cambio de paradigma en el concepto de valor corporativo, que se podría resumir por un lado, como el cambio de visión de corto a largo plazo, y por otro como la ampliación del foco del negocio hacia una consideración del efecto que las actividades corporativas tiene en la sociedad.

La problemática del valor

En tiempos en que la Sustentabilidad se demuestra con acciones, compromiso e información, el intercambio entre empresas es un mecanismo de valor incalculable en términos de experiencias, reflexión y aprendizaje dinámico.

Los mercados necesitan producción sustentable garantizada elaborada por organizaciones que trabajan con criterio de sustentabilidad.

Pero cómo establecer estas cuestiones si no se adopta una medición adecuada.

El proceso de medición característico y propio de las ciencias sociales y en especial de las Ciencias Económicas es la cuantificación.

Es conveniente destacar que el concepto de medición aquí expresado adhiere a la doctrina ampliamente extendida que trabaja con una idea de medición concebida en un sentido amplio, dentro del cual se incluyen distintos procesos valorativos.

Una opción que se debería tomar es excluir las valoraciones con componentes subjetivos. Medir es establecer una correspondencia entre cuestiones del mundo real y los elementos de un sistema de numeración. El establecimiento de esta correspondencia requiere la utilización de ciertas reglas de medición.

Para que la función de transformación tenga un significado concreto es preciso establecer previamente la dimensión a la que se refiere la medición, es decir, características de volumen, costo, tiempo, etc. de la cuestión objeto de medición. En contabilidad, más de un autor ha insistido sobre la conveniencia de trabajar con modelos que brinden información multidimensional de las actividades económicas.

Por otro lado habría que establecer el tipo de clasificación que da lugar a la medición, vale decir, la escala de la medición. Esta supone distintos resultados en función del modelo y las reglas de medición utilizados.

Si entendemos el lenguaje como representación de los fenómenos del mundo real, la medición podría considerarse un tipo especial de lenguaje, el cual representa objetos y relaciones entrre objetos por medio de símbolos cuantitativos, por lo tanto, un proceso de medición debe considerar aspectos tales como las dimensiones de la actividad que se tome en consideración, la escala, las unidades empleadas y la definición de la operación en sí misma.

Dentro de las organizaciones, el proceso de medición debe encuadrarse en el sistema de información de la entidad. La estructura de un proceso de medición condiciona la del proceso de decisión, y viceversa, limitadas ambas por la estructura del sistema de información.

El profesor Mattessich (1964) define la medición como "la asignación de numerales alos objetos o acontecimientos según ciertas reglas", agregando, en el caso de la valoración, que tal asignación se efectúa "para expresar preferencias con respecto a acciones particulares".

Según esta orientación, la valoración, constituye un proceso altamente subjetivo, por medio del cual se efectúa una clasificación de los objetos o acontecimientos en función de la utilidad que puedan aportar a determinados individuos o grupos.

El concepto económico de valor tiene una proyección en dos sentidos: retrospectiva, orientada a evaluar los resultados de acciones pasadas, y otra que se proyecta hacia las actuaciones futuras de acuerdo con un enfoque prospectivo.

En mi opinión, el segundo enfoque reviste un interés mayor, puesto que el pasado es sólo una fuente de experiencia para mejorar la medición y la valoración prospectivas, que no pueden efectuarse sobre la base de acontecimientos puramente histórico, desfasados con respecto a los fenómenos actuales y futuros, únicos realmente útiles para la toma de decisiones económicas.

Por otra parte, los hechos económicos producen por su naturaleza una dualidad que desde el punto de vista del sujeto implicado en las acciones se manifiesta en dos sentidos como expresa Ijiri (1967): sacrificio y utilidad.

Por lo expuesto, la valoración en sí misma es un proceso de decisión que nos enfrenta a estrategias como la responsabilidad social empresaria y su medición, cuestión que requiere distinguir entre el problema de definir el valor en principio, y el de encontrar métodos prácticos de medición para cada aproximación conceptual.

En los problemas de decisión, el individuo debe evaluar fenómenos de naturaleza variada que puede llevarse a cabo mediante un proceso de valoración de una base de referencia común a los fenómenos considerados que permita una visión unitaria de una acción determinada, y que al mismo tiempo pueda ser comparada con otras alternativas.

Los contadores tienen amplio consenso en el sentido de expresar el valor en términos monetarios para alcanzar esa base de referencia común.

Cuando se aborda el problema de la valoración, comúnmente se hace referencia al valor monetario y a los criterios o bases de valoración.

La medición es un elemento fundamental de todo sistema contable. La contabilidad, como sistema de información orientado a facilitar las decisiones de los sujetos económicos debe poner en funcionamiento procesos de medición mas extendidos, por ejemplo, a carac-terísticas cuantitativas pero no monetarias que puedan satisfacer las necesidades

informativas de los usuarios. Esta apreciación está estrechamente ligada a la medición de los impactos sociales y ambientales.

En consecuencia, parece necesario, incluir en el modelo contable procesos de medición referidos a distintas dimensiones y escalas que comprendan cantidades expresadas tanto en términos monetarios como en otro tipo de unidades.

Analisis de datos empiricos

Se consideraron los informes anuales, información institucional e informes de sustentabilidad publicados por 100 empresas argentinas que están bajo el control de la Comisión Nacional Valores y de la Inspección General de Justicia para el período 2010.

Se realizó un análisis acerca del nivel de evolución en la información publicada. Para ello, se tomaron como antecedente los siguientes informes:

1- Escobar, D. (2008), "Inclusión de información social y medioambiental en los Estados Contables de empresas en Argentina, en el cual se analizaron los Estados Contables, del ejercicio 2006, de ciento diez empresas en busca de información social y ambiental relevante;

2- Kimura, E. et Escobar D. (2009). "Un estudio empírico sobre los informes de responsabilidad social empresaria" proyecto UBACyT E025, en el cual se analizó una muestra de 180 empresas argentinas que manifestaron, de distintas formas, su interés por la responsabilidad social.

En el estudio realizado se ha distinguido en primer lugar a las empresas que no presentan información referida a medidas sociales y ambientales en forma sistemática.

Por otro lado, se consideró el grupo de entidades que han revelado información social y medioambiental u otra que refleje adopción de un desarrollo sustentable, esta información ha sido clasificada en financiera y no financiera de carácter cualitativo, según el siguiente detalle:

Medidas financieras	*Medidas no financieras*
• Gastos sociales o medio-ambientales	• Referencias halladas en la memoria
• Provisiones como consecuencia de acciones medioambientales con efecto negativo	• Política que contemple medidas tendientes a la sustentabilidad
• Inversiones medioambientales	• Sistemas de gestión medioambiental implantado

Del grupo analizado se estableció que 40 empresas presentan información referida a cuestiones sociales y medioambientales en forma sistemática, brindando informes elaborados bajo el título de informes de sustentabilidad (31%), Informes de Responsabilidad Social Empresaria (21%), informe social (20%), otras denominaciones (24%). Se considera que existe un incremento en la información presentada con respecto a períodos anteriores, pasando en algunos casos de simples menciones en las memorias a informes elaborados específicamente para mostrar diversas acciones, planes y tendencias societarias.

Si bien es positiva la generación de información como se ha explicado, el tipo de información revelada es en el 97% de los casos información del tipo cualitativa, no financiera.

Es interesante destacar que no se observa la adopción de las norma ISO 26000 de responsabilidad empresaria en las empresas relevadas. Es evidente que las empresas no perciben que les añada valor a su desempeño ni a su imagen.

No se espera que los informes se vuelvan obligatorios, lo cual, en un marco de sustentabilidad no debiera tener peso para el decididor dado que informar de manera transparente y honesta es un aspecto relevante a la hora de observar la verdadera evolución de una empresa hacia el desarrollo sustentable sostenido por una concepción auténtica de responsabilidad social empresaria.

En cuanto a la prospectiva de los informes, se considera necesario avanzar en un equilibrio entre los objetivos alcanzados y las metas pendientes, sin lo cual se pone en duda la transparencia pretendida por este tipo de informes.

Desde otra perspectiva, garantizar la veracidad de la información revelada de manera tal que pueda afirmarse que refleja la imagen fiel de las actividades realizadas por la compañía en materia de sustentabilidad y responsabilidad social se torna imprescindible a la hora de promover el negocio justo y responsable.

Es importante destacar que en prácticamente el 75% de los casos los informes de las empresas argentinas se explican los códigos de ética y las políticas aplicables que orientan el accionar de quienes trabajan en las compañías y de quienes son proveedores o clientes. Asimismo, alrededor del 60% de las compañías explicitan políticas anticorrupción. En contraposición no se explicitan políticas referidas al personal y a sus beneficios

En cuanto a temas medioambientales, la mayoría destaca campañas de sensibilización y de ahorro de papel. El 50% aproximadamente publica niveles de consumo, eficiencia y ahorro energético, reducciones de CO2.

Reflexiones finales

Como se ha señalado, las iniciativas de información global en las cuales se reconocen acciones y efectos sociales y ambientales han sido adoptadas por las empresas en Argentina, pero aún en forma incipiente.

Sin embargo, como la consideración de valores de ética y transparencia se ha vuelto un imperativo urgente en ámbitos económicos, se prevé una evolución favorable. No se puede olvidar que la nueva visión de negocio que se requiere mundialmente, es la que tiende a evitar los perjuicios que la actuación empresarial no comprometida con el bienestar de la comunidad ha ocasionado a nuestras sociedades.

La consideración de la necesidad de contar con valores surge también desde el interior de las actividades industriales como consecuencia de aspectos tales como la revolución tecnológica, el avance científico, los cambios en las formas de socialización o los efectos del cambio climático.

En Argentina, las empresas, en su mayoría acosadas por necesidades de mercado y financieras, han tenido dificultades para definir los valores que difunden. Suele plantearse que es necesario hacer lo correcto, sin discernir adecuadamente cómo hacerlo, y menos aún medirlo en forma precisa, confiable y oportuna.

Los informes de sustentabilidad, muchos basados en los lineamientos brindados por iniciativas globales, generalmente aceptadas por el mundo empresarial, no están contribuyendo significativamente al análisis de riesgo social y ambiental que desee realizar cualquier usuario informado. No cabe duda que el hombre sólo no puede vivir, su carácter social, requiere que se establezcan elementos para actuar de manera justa y ética con sus semejantes.

En consecuencia, las empresas deben enriquecer el debate acerca de lo correcto y lo valioso. Todavía se necesita avanzar hacia el objetivo de brindar información que permita a un usuario informado avaluar el riesgo y la prospección hacia un desarrollo más sostenible.

No cabe duda que un aspecto a destacar en esta transición, que marca una nueva era de negocios, es el cambio de paradigma en el concepto de valor corporativo, que se podría resumir por un lado, como el cambio de visión de corto a largo plazo, y por otro como la ampliación del foco del negocio hacia una consideración del efecto que las actividades corporativas tiene en la sociedad, lo que implica incorporar nuevas dimensiones y escalas en el concepto de valor.

Bibliografía

AECA (1996), "Contabilidad de Gestión Medioambiental", Documento nº 13. Serie *Principios de Contabilidad de Gestión*. AECA. Madrid.

BENNETT, M., BOUMA, J.J. AND WALTERS, T. (2002), Environmental Management Accounting: Informational and Institutional Developments, Kluwer Academic Publishers.

ELORRIAGA ANCIN, JOSÉ FRANCISCO (1993), El coste de la operatividad de la Gestión medioambiental **,** Castelló (coord.) Nuevas Tendencias de la contabilidad de Gestión. AECA.

FERNÁNDEZ CUESTA, CARMEN Y FRONTI DE GARCÍA, LUISA (2005), "Del protocolo de Kyoto a los presupuestos empresariales ", Revista *Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*. Volumen III Nº 5 Enero a Junio.

FRONTI DE GARCIA, ET ALTRI. (2009), Libro Contabilidad Ambiental de Gestión y Financiera. Informe final: Segunda Parte , (Documentos de Trabajo de Contabilidad Patrimonial y Ambiental, Año 1 Nº 2) -en prensa- Ed. Centro de Investigación en Contabilidad Patrimonial y Ambiental, FCE-UBA, Bs. As. Argentina - ISSN: 1851-9385.

FRONTI DE GARCÍA, ET ALTRI (2008), "Empresas Forestales: Análisis de Indicadores del Sector", Capítulo 4, Pág. 105-126; en libro Contabilidad Ambiental de Gestión y Financiera. Informe Final: Primera Parte (Documentos de trabajo de Contabilidad Patrimonial y Ambiental) - Año 1- Nº 1, Ed. Centro de Investigación en Contabilidad Patrimonial y Ambiental. FCE-UBA, Bs. As. Argentina – ISSN: 1851-9385.

GRAY, R ET ALTRI(1995), The greening of enterprise: an exploration of the (non) role of environmental accounting and environmental accountants in organisational change. Dundee University and Heriot-Watt University. Academic Press Limited, U K.

IJIRI, Y. (1967), The Foundations of Accounting Measurements, A Mathematical, Economic and Behaviotal Inquirí , Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.

JASCH, C. (2001), Environmental Management Accounting Procedures and Principles, Prepared for the Expert working group onImproving the Role of Government in the Promotion of Environmental Managerial Accounting UN Division For Sustainable development, New York.

LARRINAGA GONZÁLEZ, CARLOS, MONEVA, JOSÉ M. Y OTROS (2002), **,** Regulación contable de la información medioambiental. Normativa española e internacional AECA.

MATTESSICH, R. (1964), Accounting and Analytical Methods. Measurement and Projection of Income and Wealth in the Micro and Macro-Economy , Homewood, Illinois, Irwiin.

MONEVA Y CUELLAR (2001), "La relevancia del comportamiento medioambiental de las compañías sobre el valor de mercado: una evaluación del mercado español", III Reunión sobre investigación en contabilidad social y medioambiental. España.

MONEVA, JOSÉ M. FERNÁNDEZ CUESTA Y LARRINAGA, CARLOS (2002), "La normativa contable española sobre información financiera medioambiental", Revista *Técnica Contable* diciembre 2002..

MONTESINOS JULVE, V. (1977), "Perspectiva contable de la valoración empresarial", *Panorama Bursátil*, abril 1977, pag 47 a 70..

SCAVONE, G. (2008), "Criterios de sostenibilidad en las compras gubernamentales", Primera Conferencia Regional de Producción Más Limpia, realizadas en México: – Jornadas organizadas por la ONUDI y el Centro de Producción Más Limpia mexicano. Noviembre 2008.

SCAVONE, G. (2008), "Impulsando las buenas prácticas ambientales en las empresas en reconversión industrial", Diseño de capacitación realizado en el marco del seminario INAP Herramientas para el diseño de actividades de capacitación – Octubre 2008.
SCAVONE, G. (2008), "Ampliando el espacio de la calidad hacia un entorno ambiental y social", VII Jornadas de la Sociedad Argentina para la Calidad en la Atención de la Salud – SACAS- Septiembre 2008.
SCAVONE, G. (2008), "Sustentabilidad del sistema de salud desde una perspectiva social y ambiental", Foro virtual de Contabilidad Ambiental y Social – Agosto 2008.
SCAVONE, G. (2008), "Requerimientos de Información ambiental e información contable", Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable – jornadas de actualización interna - Julio 2008.
SCAVONE, G. (2008), "Entrenamiento en Contabilidad de Gestión Ambiental", brindado a empresas salvadoreñas y al Centro de Producción Limpia de El Salvador, Centroamérica, en el ámbito Cooperación Horizontal Sur-Sur, en el marco del proyecto presentado por Colombia. 27 al 4 de junio de 2008.
SCAVONE, G. (2008), "Contabilidad de Gestión Ambiental aplicada en la práctica empresaria", Jornadas del Centro de Producción Limpia de El Salvador, Centroamérica - Junio de 2008..
SCAVONE, G. (2007), "Aplicación de la producción más limpia y el consumo sustentable para reducir la generación de residuos sólidos domésticos", Programa de las Naciones Unidas Para el Medio Ambiente - Instituto Politécnico Nacional - Centro Mexicano para la Producción Más Limpia - Ene 2007..
SCAVONE, G. (2006), "Proceedings", Second meeting in the Marrakech Task Force (MTF) on Sustainable lifestyle - 24st November 2006 in Wuppertal, Germany
SCAVONE, G. (2006), "Creating Solutions for Sustainable Consumption and Production", Expert Meeting and Conference on the Marrakech process and the Marrakech Task Forces UNEP/Wuppertal Institute and CSCP (Center on SCP) - Wuppertal, Germany - 22 and 23 November 2006.
SCAVONE, G. (2006), "Challenges in internal environmental: management reporting in Argentina", Artículo en *Journal of Cleaner Production*. Editorial Elsevier EEUU. Vol. 14 - 2006 ISSN 0959-6526 - pag. 1276-1285..

SCAVONE, G. (2006), "Implementing Environmental Management Accounting in Argentine Companies", The Environmental Management Accounting Network - 9th Annual Conference Environmental Management Accounting and Cleaner Production - Graz University of Technology - Graz, Austria - April 26 and 27, 2006.
SCAVONE, G. (2005), "Environmental Management Accounting Current Practice and Future Trends in Argentina", Implementing Environmental Management Accounting Status and Challenges – EMA in the developing countries- *Management Accounting Status and Challenges* Kluwer Academic Publishers. London..
SCAVONE, G. SUAREZ KIMURA, E; MEGHINASSO,C (2005), "El nuevo perfil del profesional en Ciencias Económicas, fortalecimiento y desarrollo de aptitud", Congreso Metropolitano. AREA IX Desarrollo Profesional. (Trabajo Inédito) - Noviembre 2005
SCAVONE, G. (2004), "Análisis de las variables que influyen en la información social y ambiental empresaria", XXV Jornadas Universitarias de Contabilidad y la 1º Jornadas Universitarias Internacionales de Contabilidad. Buenos Aires..
SCAVONE, G. (2003), "La dimensión Económica Ambiental en el Gerenciamiento Estratégico", XVII Jornadas Profesionales de Contabilidad, XV de Auditoria y IV de Gestión y Costos. Colegio de Graduados en Ciencias Económicas. Buenos Aires.
SCAVONE, G, ET ALTRI.(2001), "Reconocimiento Contable de los Resultados Ambientales", XXII Jornadas Universitarias De Contabilidad, Universidad Argentina De La Empresa – Santa Fe-.

INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE: UMA PROPOSTA PARA A SUSTENTABILIDADE DAS CONSTRUÇÕES

Vivian Aparecida Blaso Souza Soares Cesar[126]
Sasquia Hizuru Obata[127]

Brasil

Introdução

A indústria da construção civil brasileira ainda não possui indicadores de sustentabilidades para suas atividades, atualmente a disposição é de certificações verdes, que de fato não abordam a sustentabilidade de forma holística e envolvendo as formas e as atividades práticas locais.

Com foco nesta lacuna, entendemos que o escopo teórico dos indicadores de gestão devem ser utilizados pelas empresas, como passo inicial e de aderência e entendimento do Tríplice Resultado, ou seja, o atendimento econômico, ambiental e social e então a adoção de indicadores de sustentabilidade e sua aplicabilidade nas organizações como alguns dos exemplos praticados no Brasil como: os indicadores do Instituto Ethos, a norma NBR 16001 conhecida como norma brasileira de responsabilidade social, o Global Reporting Initiative (GRI), as Metas do Milênio e a ISO 26000- Responsabilidade Social, mas há que se ter as ações focadas no desenvolvimentos das atividades das construções, pois já se pratica a obtenção de certificações verdes.

Desta conjuntura, percebe-se então que o mercado não há a utilização de indicadores que se desenvolvem ao longo das atividades para a obtenção de uma construção, mesmo porque as certificações podem e estão pautadas em atendimentos de pontos e de critérios qualitativos em tópicos e elementos e não em atividades, o que justifica a proposta de uma matriz de indicadores de sustentabilidade com foco específico e centrado nas atividades e etapas de uma construção e que podem contri-

[126]Doutoranda e Mestre em antropologia - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, membro do corpo docente do curso de Pós Graduação Lato-sensu em Construções Sustentáveis e Publicidade e Propaganda da FAAP. vivianblaso@uol.com.br.

[127]Doutora em Arquitetura e Urbanismo, Mestre em Engenharia Civil, Docente nos cursos de Arquitetura e Urbanismo e Engenharia Civil da FAAP e Faculdade de Tecnologia Victor Civita e Universidade Cruzeiro do Sul. Coordenadora do Curso em nível de Pós-graduação Lato-sensu em Construções Sustentáveis da FAAP. sasquia@terra.com.br

buir e ampliar indicadores já consolidados de gestão e ainda possam ser atividades, de modo articulado e não de engessamento em pontos de atendimentos como os parametrizados nas certificações, ou seja, a proposta é que seja algo sistêmico e que possa contribuir como o avanço e ganhos que as certificações já ofereceram e oferecem.

Entende-se que uma matriz de indicadores, pode ser vista como um planilhamento, como o é, mas há a condição de permitir a flexibilição pela própria empresa, podendo ser ampliada ou mesmo reduzida conforme as condições da obra ou mesmo em face as habilidades sustentáveis já adquiridas ou terem sido desenvolvidas pela empresa construtora.

Uma matriz de indicadores é, portanto aderente ao estado dinâmico da indústria da construção civil que tem seu caráter nômade e a produção de bens duráveis e fixos é necessária uma abordagem multidisciplinar, com aderência as suas atividades e que permitam ações tangíveis e executáveis no médio e longo prazo, ao que foi proposto como análise de impactos em níveis: na obra, no bairro e na cidade, bem como, no triplo resultado da sustentabilidade.

Sustentabilidade para as empresas

Fernando de Almeida (2007), presidente do CEBDS, considera que o maior poder para operar as mudanças necessárias, na busca pela sustentabilidade, está com as empresas, pois nestas se concentra a maior fatia do poder no mundo contemporâneo e, portanto, também a maior responsabilidade pelos rumos que a sociedade tomará, ou seja, a ruptura urgente deve ser provocada no âmbito empresarial, e para que isso aconteça será necessário romper com os velhos paradigmas se quisermos construir um futuro sustentável.

Elkington (1998) desenvolveu o conceito de Tríplice Resultado, que privilegia os aspectos econômicos, sociais e ambientais como fatores que dão retorno positivo às empresas que se preocupam com a questão da sustentabilidade, conforme ilustrado de maneira simplificada e apresentado a seguir:

Econômicos	***Ambientais***	***Sociais***
Vendas, Lucro, ROI	Qualidade do ar	Práticas trabalhistas
Impostos pagos	Qualidade da água	Impactos sobre a comunidade
Fluxos monetários	Uso de energia	Direitos humanos
Criação de empregos	Geração de resíduos	Responsabilidade pelos produtos
TOTAL	TOTAL	TOTAL

Figura 2 - Tríplice Resultado (SAVITZ, 2007: 5)

O Tríplice resultado pode ser comparado a um balanço que apresenta resultados nas três dimensões propostas como importantes pelo parâmetro da sustentabilidade. Os dados quantitativos que podem ou não gerar valor para os acionistas. Mais importante que o lucro é e pode ser a experiência de uma forma de gestão que avalia impactos de acordo com uma visão sistêmica e leva em consideração a interdependência entre as partes interessadas e envolvidas, também denominadas de *stakeholders.*

Os *stakeholders* alvo das empresas geralmente são classificados em três categorias segundo Savitz:

- Externos, sem ligação direta com a empresa: membros da comunidade, órgãos do governo, mídia, etc.;
- Internos: empregados, gestores, acionistas, etc.;
- Externos com ligação direta com a empresa: clientes e fornecedores. (SAVITZ, 2007: 65)

Uma pesquisa realizada no Brasil, em 2010, pelo Ministério do Meio Ambiente, pela rede Walmart e pela Synovate Brasil, com o tema Sustentabilidade e Hábitos de Compra, revelou que a sociedade está disposta a evitar a contaminação do meio ambiente com cuidados como o descarte de produtos que contenham materiais perigosos, tais como pilhas, baterias e solventes. 45% das pessoas informaram ter cuidados em relação à destinação correta do lixo de matérias tóxicas, enquanto apenas 13% das pessoas buscaram reduzir o uso de automóveis.

O hábito de consertar coisas para prolongar a vida útil dos objetos também tem muitos adeptos, entretanto, apenas 17% das pessoas

param de comprar algum produto por acreditar que faz mal ao meio ambiente. Mas 22% das pessoas afirmaram ter diminuído o consumo de carne por questões de saúde e 27% declaram já ter dado preferência por algum tipo de produto orgânico em suas compras.

Acredita-se que as empresas têm grande papel como agentes da transformação social, pois influenciam e são influenciadas pelos seus consumidores. Segundo Bauman (2008), os consumidores são, ao mesmo tempo, os promotores das mercadorias e as mercadorias que promovem, porque todos habitam o mesmo espaço social conhecido como mercado.

Sob este aspecto, podemos perceber que as empresas também têm um papel de influência para a transformação dos hábitos de consumo, pois interagem conforme as expectativas e desejos da sociedade que hoje atribui ao consumo de bens e serviços um lugar relacionado à felicidade. Por outro aspecto, no sistema capitalista, para que as empresas se mantenham no mercado, é necessária a inovação e economia de recursos naturais, que estão cada vez mais altos em função da capacidade de carga de reposição que a terra tem condições de suportar. Dessa forma, as empresas acabam se comprometendo com a melhoria da qualidade de seus produtos e serviços.

O Pão de Açúcar, por exemplo, em 2008, começou o seu trabalho de engajamento com o tema da sustentabilidade desde a edificação, ou seja, a partir da construção de um de seus empreendimentos, um "supermercado verde", localizado no município de Indaiatuba, no interior de São Paulo. Neste empreendimento, a intenção do grupo foi a de mostrar para a sociedade que além dos investimentos realizados em técnicas e sistemas construtivos mais sustentáveis que visam redução de água, energia, e emissões de gases causadores do efeito estufa, o Grupo tem a intenção de ampliar e desenvolver uma cultura da sustentabilidade junto aos seus *stakeholders*.

Por meio de ações de marketing e comunicação, no ponto de venda e nos meios de comunicação, o Grupo elaborou seus comunicados e prospectos visuais de forma clara demonstrando aos seus clientes e consumidores os benefícios que essa nova operação pode gerar. No estacionamento da loja, por exemplo, existem vagas preferenciais para clientes que possuem carros movidos a álcool, e são difundidos pelos ambientalistas como uma alternativa mais sustentável em relação aos veículos convencionais. Na entrada da loja, o sistema de coleta seletiva

está disponível para toda a comunidade, além disso, os resultados são divulgados semanalmente e os retornos obtidos são revertidos em projetos sociais para a própria comunidade. Há também, dentro da loja, uma "gôndola verde" para expor os produtos diferenciados que carregam atributos sustentáveis para que os clientes possam compreender que estão consumindo produtos com tais e quais critérios e cuidados.

A exemplo do que fez o Pão de Açúcar ao realizar um rico trabalho de marketing e educação junto aos usuários, pode-se afirmar que os profissionais de marketing e comunicação enfrentam, hoje, um novo desafio: atender à pressão de acionistas e tratar as questões de sustentabilidade com ética, cautela e respeito ao consumidor, o qual, no final, se torna sempre um refém daquilo que encontra nos pontos de venda. Facilitar a linguagem, esclarecer os pontos favoráveis à sustentabilidade e, sobretudo, abrir um canal direto para esclarecer as dúvidas e as demandas que irão surgir, talvez sejam os direcionamentos corretos a serem seguidos por estes profissionais que queiram se destacar em sua profissão sem pecar pelo excesso, mas com cautela e muita responsabilidade.

Pode-se dizer que a sustentabilidade acontece quando uma empresa realiza um diagnóstico preciso de suas práticas de gestão sob os aspectos sociais, ambientais e econômicos do ponto de vista de seus múltiplos *stakeholders*. Ou seja: quando são avaliadas tanto as oportunidades quantos os riscos inerentes aos seus processos em relação ao seu público de interesse. Essa abordagem alinhada às melhores práticas de governança para sustentabilidade cria valor para o acionista e possibilita uma maior continuidade do negócio em longo prazo.

Hoje, uma empresa que não pensar em sustentabilidade deixará de ser competitiva, principalmente porque os consumidores já estão conscientes, e exigentes, quanto à importância de escolher produtos de empresas, fabricantes ou servidoras, que primem pelas melhores práticas junto aos funcionários e comunidades; que preservem o meio ambiente e que adotem não só medidas compensatórias para minimizar os seus impactos ambientais e sociais, mas que realmente demonstrem, através de seus relatórios de sustentabilidade, ter colocado em prática os compromissos assumidos em relação aos riscos que seu negócio representa.

Indicadores de sustentabilidade e sua aplicabilidade nas organizações

Os indicadores de sustentabilidade foram desenvolvidos para ajudar as empresas a incorporar e melhorar seus processos de gestão tendo em vista os desafios da sustentabilidade.

"O termo indicador é originário do latim *indicare*, que significa descobrir, apontar, anunciar, estimar" (HAMMOND et.al,1995: 42). Os indicadores podem comunicar ou informar sobre o progresso em direção a uma determinada meta e representar o modelo da realidade, e não a realidade como colocada pelo autor. Os seus objetivos estão em agregar informações e quantificá-las de forma que seja possível avaliar os estágios em que as empresas se encontram em determinados temas.

Através dos indicadores de sustentabilidade, as organizações conseguem realizar um diagnóstico de sua gestão sobre os aspectos que envolvem o tema. Dentre os indicadores mais utilizados no Brasil podemos destacar os propostos pelo Instituto Ethos, A Norma SA 8000, Metas do Milênio, GRI e a ISO 26000.

Indicadores Ethos

Os indicadores do Instituto Ethos estão divididos sob os seguintes temas-macro: Valores, Transparência e Governança, Público Interno, Meio Ambiente, Fornecedores, Consumidores e Clientes, Comunidade, Governo e Sociedade.

No Brasil, o Instituto Ethos de Responsabilidade Social tem um papel relevante para as organizações, pois, através do modelo de indicadores proposto pelo Instituto, as empresas realizam um diagnóstico que já sugere um verdadeiro plano de ação para melhoria de seu desempenho sobre o tema que está sendo abordado.

O movimento do Instituto Ethos continuou ascendente e, em 2005, elaborou, em conjunto com lideranças do setor da construção civil, indicadores setoriais para mensurar a responsabilidade social na cadeia construtiva, bem como uma metodologia - complementar aos indicadores de responsabilidade social, naquela época já existentes e difundidos pelo instituto - para incentivar para as empresa brasileiras a pensarem a sua gestão com ênfase na responsabilidade social empresarial.

Norma SA800

A Norma SA8000 foi adaptada no Brasil pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) e publicada em 2004 com a nomenclatura de NBR 16001 conhecida como norma brasileira de responsabilidade social.

GRI – Global Reporting Initiative

A Global Reporting Initiative (GRI) é uma ampla rede de colaboração formada por milhares de especialistas com interesses distintos ao redor do mundo. A visão da GRI é a de que os relatórios de desempenho econômico, ambiental e social elaborados por todas as organizações sejam tão rotineiros e passíveis de comparação como os relatórios financeiros. O objetivo da metodologia é melhorar a qualidade e a aplicabilidade dos relatórios de sustentabilidade que são publicados pelas empresas por meio de um processo contínuo de aperfeiçoamento, proporcionando condições para as empresas apresentarem os resultados conforme relevância e materialidade, ou seja, um meio de fazer com que as empresas se aproximem do que realmente é relevante e do que poderá proporcionar uma mudança em seu processo de gestão.

Essas ferramentas apresentadas ajudam as organizações atenderem aos padrões de referência nas suas operações, a avaliarem seu desempenho em relação à sustentabilidade, além de influenciar, em sua cadeia de valor, para promover a mudança para uma cultura cada vez mais sustentável.

Os indicadores propostos pela GRI possuem correlações com os Indicadores Ethos, os indicadores propostos no questionário do ISE e as Metas do Milênio.

Metas do Milênio

Já as chamadas Metas do Milênio são, na verdade, um documento que pretende consolidar resultados e metas, e traçar objetivos diversos para o desenvolvimento e a erradicação da pobreza no mundo até 2015. Este documento tem origem na ONU e apresenta oito objetivos mensuráveis:

1 - Erradicar a extrema pobreza e a fome.
2 - Atingir o ensino básico universal.
3 - Promover a igualdade de gênero e a autonomia das mulheres.
4 - Reduzir a mortalidade infantil.

5 - Melhorar a saúde materna.
6 - Combater o HIV/AIDS, a malária e outras doenças.
7 - Garantir a sustentabilidade ambiental.
8 - Estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento.

ISO26000

Segundo Aron Belinky responsável pela GAO - Grupo de Apoio às ONGs - em palestra realizada no *Workshop* "ISO 2600 - a nova ISO Mundial da Responsabilidade Social" no dia 03 de junho de 2009, em São Paulo, ressaltou que o início desse processo se deu em setembro de 2002 e que a sua aplicação está sendo preparada para qualquer organização no mundo que deseje inserir a responsabilidade social em sua gestão. Dentre os conceitos propostos pela ISO, podemos destacar os seguintes pontos:

A responsabilidade social é uma necessidade das gerações futuras;

A responsabilidade social se ajusta com a estratégia da ISO de desenvolver normas que sejam relevantes para a sustentabilidade;

As diretrizes da ISO de Responsabilidade Social são:

- Responsabilidade
- Transparência
- Comportamento Ético
- Consideração pelas partes interessadas
- Legalidade
- Normas Internacionais
- Direitos Humanos

Além dos princípios, os temas centrais do documento envolvem as áreas de Direitos Humanos; Práticas de Trabalho; Meio Ambiente; Práticas Legais de Operação; Combate à Corrupção e à Propina; Consumidores e Desenvolvimento aliado à participação comunitária. As empresas terão de aplicar ações de cada uma dessas áreas citadas em suas gestões.

Proposta de indicadores para sustentabilidade nas construções

A proposta de uma Matriz de indicadores para sustentabilidade nas construções através da exposição de etapas do empreendimento referenciada em Gehbauer et alli (2002) e ações que possibilitam minimização dos prováveis impactos a serem gerados, bem como, a necessidade de uma mudança de comportamento e de adoção de atitudes em direção a sustentabilidade, uma vez que as empresas do setor construtivo possuem uma característica distinta das empresas citadas e exemplificadas anteriormente , uma vez que se trata de uma industria nômade e na geração de produtos fixos.

Considera-se que a questão econômica é um fator que implica diretamente na viabilização dos empreendimentos sustentáveis, bem como trabalhar com todos os envolvidos nesta cadeia de forma sistêmica, com a utilização de tecnologias sustentáveis existentes (ex.: redução do uso de energia; maximização do aproveitamento dos recursos hídricos; busca de materiais de menor impacto, mas com garantia de qualidade; etc.) e investindo em novas tecnologias de forma continuada, na busca de melhores resultados.

Outro aspecto fundamental é o comprometimento social de todos os atores envolvidos diretamente com o empreendimento (técnicos, trabalhadores da obra, fornecedores, clientes, equipes de manutenção, etc.) bem como a importância de inserir a comunidade do entorno ainda pouco considerada nos empreendimentos chamados sustentáveis.

Considerando uma visão holística do empreendimento (Keller e Burke, 2010), será possível definir quais estratégias poderão ser adotadas na busca pela meta da sustentabilidade, a que melhor atende em cada contexto, exigindo assim a compreensão da peculiaridade implícita em cada sítio.

Portanto, a decisão para cada obra, partirá de uma avaliação conjunta entre todos os envolvidos referente a todas as fases da obra. Para uma melhor compreensão, a seguir apresentam-se as fases de um empreendimento utilizando a proposta de roteiro das estratégias a serem adotadas.

Empreendimento imobiliário e sustentabilidade

Indicadores para a sustentabilidade

Ao se analisar as variáveis necessárias para tornar a prática da sustentabilidade presente nos processos construtivos consideram-se

fundamentais a postura e atitude sustentável desde o início do empreendimento, ou seja, incluindo as práticas do empreendedor e de toda a rede dos integrantes.

Uma construção sustentável nasce a partir de uma atitude sustentável, sendo assim no início de qualquer construção todos os envolvidos nesta cadeia deverão ter como premissa e meta atingir a sustentabilidade, considerando os empreendedores, profissionais, construtores, operários, fornecedores, futuros usuários, e equipes de manutenção. Entende-se esse processo de forma sistêmica que busque ao máximo minimizar os impactos sem prejuízo da qualidade da obra.

A educação deve ter valor e significado, fazendo parte de um processo contínuo de aprimoramento de todos os envolvidos, e devem colaborar nesse processo de entendimento e prática da sustentabilidade.

A partir dessa conscientização e sensibilização, os empreendedores e a sociedade irão cada vez mais se interessar em produzir e usufruir de construções sustentáveis, o que implicará na mudança de posturas em todas as etapas e fases de uma construção, conforme descrita nas etapas a seguir e no exemplo de matriz de análise de indicadores a ser utilizado, onde devem ser identificados os impactos de uma obra e as possíveis atitudes para sua mitigação e alcance da sustentabilidade.

Condição de sustentabilidade da Empresa

Alguns itens devem ser avaliados quanto ao perfil da empresa para a adesão a sustentabilidade, a saber:

- Postura interna e externa da empresa com relação à sustentabilidade.
- Busca constante da minimização dos impactos;
- Incorporação de boas práticas em todo o processo;
- Propostas para políticas públicas (leis e parcerias);
- Fornecer subsídios às prefeituras para que estas tenham condições de se aprimorar no atendimento e informação com padrão de sustentabilidade;
- Responsabilidade socioambiental e local com melhorias urbanas.

Estudo de viabilidade do empreendimento

Nesta etapa elenca-se a seguir as atividades que podem contribuir para a pegada sustentável do empreendimento, são elas:

- *Concepção do produto* – O primeiro passo, é o mais importante, é saber qual o tipo de empreendimento se quer lançar, o público alvo, direcionar

suas necessidades, verificar a forma menos impactante para o meio e o tipo de sensações que se quer gerar no público. Além de se ter a idéia clara de ser um empreendimento sustentável (base). Pois se o conceito inicial não for bom haverá problemas de viabilizá-lo, construí-lo ou impactar negativamente no ambiente. A implantação errada de um edifício pode anular elementos sustentáveis de serem inseridos nesta construção (Exemplo: Implantação ruim, devido ao Norte, poderá gerar maior gasto de energia no empreendimento);

- *Análise do potencial técnico e financeiro da empresa em relação ao empreendimento* – Verificar primeiramente, capacitação dos técnicos. Se forem capazes de viabilizar um empreendimento sustentável, se sabem o que é ser sustentável, se são capazes de utilizar técnicas tradicionais, novas ou locais no empreendimento, tendo flexibilidade de desenvolver o produto. Caso não se tenha estas pessoas é necessário contratar e também fazer com que os profissionais já empregados recebam este aprendizado (atualização). Financeiramente é preciso saber o poder econômico da empresa e o quanto de capital o empreendimento vai precisar, podendo aqui se inviabilizar ou não o produto. Se no caso a empresa não possui todo o recurso pode procurar financiamentos públicos ou privados, procurar parceiros que tenham as mesmas idéias com relação ao empreendimento. Podendo até tentar influenciar e mostrar ao poder público que seu empreendimento será sustentável (vai gerar recursos para comunidade, empregos, preservar meio ambiente) para conseguir isenção de impostos o que ajudará futuramente na manutenção do empreendimento.

- *Análise do mercado e das possibilidades de rendimento* – Verificar as necessidades do mercado, se já existente este tipo de empreendimento ou não. Se já existe, qual será seu diferencial para atrair investimentos, compradores. Se for inovador, verificar o que fazer para o público alvo entendê-lo, ser aceito e poder ter a rentabilidade necessária. E neste momento que se deve verificar se haverá necessidade de expansão futura do negócio, se ele será rentável. No caso de imóveis residenciais, trazer elementos que gerem economia de água, energia, conforto ambiental. Em empreendimentos comerciais, mostrar que a sustentabilidade além dos fatores que geram economia com o prédio, criará conforto aos usuários, empregados o que trará maior lucro, pois pessoas satisfeitas trabalham melhor. Ou tentando mostrar que o empreendimento se preocupa com a sustentabilidade, pois utilização desses elementos agregaria valor a marca o que geraria confiabilidade por parte do cliente e ampliaria o seu mercado.

- *Aquisição do terreno, caso a empresa não tenha* – Se possuir o terreno verificar se a implantação do mesmo criará agravantes para o local, impacto de vizinhança, e verificar formas de minimizá-lo. Se o investimento neste local vai gerar os lucros esperados, rentabilidade, retorno. Se o local tem vocação para o empreendimento. Caso contrário procurar outro terreno e fazer a mesma verificação. Averiguando sempre se o valor do terreno é compatível com o empreendimento.

- *Contratação de especialistas em sustentabilidade e demais profissional capacitados com visão sistêmica e integrada, caso a empresa não tenha* – Seria necessário tomar os mesmos cuidados que foram verificados no item de análise de potencial técnico. Tendo em mente sempre a preocupação da interface com o entorno, técnicas construtivas, materiais, fornecedores, gasto de energia, os usuários, etc.

Gestão do empreendimento

- *Elaboração e coordenação de projetos* – Além dos projetos atenderem as necessidades do cliente deve-se sempre se preocupar com o usuário e interação com a vizinhança. Nessa fase os projetistas devem compatibilizar os projetos, estarem sempre integrados e realizarem reuniões periódicas entre todos os envolvidos. Assim pode-se fazer com que todos os sistemas do prédio funcionem adequadamente, com menos interferência possível na obra. O tempo gasto no desenvolvimento dos projetos e coordenação gera um bom andamento de obra, com economia de tempo, dinheiro e retrabalhos. Neste item se deve verificar qual será a técnica construtiva mais adequada, materiais utilizados, fornecedores, tipo de instalações. Dependendo do tipo de construção pensar onde máquinas mais pesadas ou maiores irão entrar na obra, sua logística. Também se deve pensar: no descarte de resíduos (todos os tipos, a coleta seletiva); reuso de água; impacto dos produtos que serão entregues na obra; conforto térmico e acústico; funcionalidade; utilização de meios naturais; tipo de energias sustentáveis; telhado verde; áreas verdes; integração das pessoas, etc.

- *Planejamento e orçamentação* – Planejar toda a estratégia necessária, desde a distribuição e disponibilização de recursos financeiros, parceiros e fornecedores que se adéqüem ao conceito de sustentabilidade (que estejam próximo da obra e caso isso não seja possível que se adéqüem melhor ao empreendimento), tipo de funcionários necessários, descarte de materiais da obra, verificar se o que foi projetado estará bem conecta-

do com a forma de gerenciar a obra, se a idéia de gastos realmente está correta, se há necessidade de alguma alteração de projeto para tornar a obra mais eficiente.

- *Legalização do empreendimento* - O projeto deve atender a legislação vigente, sempre ficando atento à sustentabilidade. Consultas prévias aos órgãos competentes são muito necessárias. E se houverem modificações quando o processo de aprovação já estiver tramitando nos órgãos competentes, eles devem ser no máximo de 5% (permitido por lei). Seria importante criar um canal de contato, logo no começo do projeto, com os órgãos públicos envolvidos para tornar mais fácil e rápida sua aprovação.

- *Comercialização* - A estratégia de marketing deve ser criada e posta em prática desde que se tenha uma idéia definitiva, um projeto concreto do empreendimento, tentando mostrar a realidade do produto, suas características, a quem se destinam seus pontos positivos, mostrar o seu lado sustentável de uma maneira que o cliente entenda os benefícios gerados e o que é sustentabilidade.

- *Execução* - Na execução deve-se atender ao que foi definido em projeto, caso haja necessidade de modificações devem ser discutidas em conjunto entre os engenheiros de obra e os projetistas. É de extrema importância que os projetistas participem da execução da obra, e o cliente também possa ser envolvido. A empresa de execução da obra não deve perder o foco do empreendimento e estar atenta ao planejamento já feito anteriormente. A obra deve ser mantida limpa, organizada, mantendo nível de ruídos aceitáveis, segurança dos trabalhadores, funcionários treinados, reduzirem efeitos indesejáveis, descarte adequado de materiais, conexão adequada com fornecedores. Seguir os cronogramas, fluxogramas, organogramas, técnicas limpas e adequadas de construção. E quanto mais eficiente for a execução da obra, mais fácil de cumprir o prazo de entrega e conseqüentemente dentro dos custos estimados.

Administração posterior a construção

- *Atendimento ao cliente* – Após o termino da obra deve-se mostrar/conscientizar o cliente como utilizar o empreendimento para melhor eficiência, e assim tirar dúvidas que surjam. O manual do proprietário que é entregue com a finalização da obra deveria ser um manual feito para ajudar o usuário, como o manual fornecido para qualquer equipamento eletrônico. Seria muito importante que os envolvidos no projeto e obra pudessem posteriormente manter uma comunicação com os clien-

tes e usuários do empreendimento para verificar se o que foi feito atendeu suas necessidades e se futuramente continuará atendendo, ou se surgirem problemas, quais seriam as soluções. Servindo este tipo de postura como base para estudos e aprendizado.

- *Manutenção e administração ao longo de sua vida útil* – A manutenção deve ser diária e deveria começar, quando possível, antes mesmo do empreendimento ser entregue, fazendo com que a futura equipe de manutenção veja as instalações e sistemas sendo instalados, podendo tirar suas dúvidas, etc. E realmente necessário que esta equipe de manutenção siga as especificações fornecidas pelo executor da obra na hora de realizar reparos. Caso sejam necessárias mudanças futuras os donos do empreendimento deveriam consultar a construtora e os projetistas, para viabilizarem conjuntamente a melhor solução.

MATRIZ DE INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE NAS CONSTRUÇÕES

	FASES	I. AMBIENTAL	I. ECONÔMICO	I. SOCIAL	NÍVEL DA OBRA	NÍVEL DO BAIRRO	NÍVEL CIDADE
1	**Situação da empresa**	- Experiência anterior - Localização (poluição, água, energia, consumo interno, resíduos.)	- Situação financeira Solidez - Disponibilização de $ para pesquisas técnicas/inovação	- Número de Trabalhadores com visão de sustentabilidade -Apoio social e cultural, segurança do trabalho, legislação trabalhista, seguridade social, ...)	- Sustentabilidade do imóvel que ocupa	- Relacionamento com a vizinhança	- Participação em políticas públicas
	Minimiz. do Impacto	- utilização de responsabilidade ambiental : compra verde, rastreamento de fornecedores, consumo responsável de água, energia, coleta seletiva);	- ética - Transparencia; - situação fiscal ; - investimento em P&D sustentável; - legislação compensatória;	- responsabilidade social; - questão racial e de gênero; - capacitação do trabalhador em atividades específicas; - reverter outorga onerosa pra benefício local e do entorno; - divulgação de boas práticas;	- Construção/ reforma com plano de adaptação / mitigação;	- Integração na Agenda 21 local, ou outras iniciativas de sustentabilidade; - criação de vínculo para mudanças de comportamento;	- Participação de conferências; - apoio a instituições socioeducativas; - parcerias com o Governo; - cooperação com o Poder legislativo para melhoria da legislação;

	FASES	I. AMBIENTAL	I. ECONÔMICO	I. SOCIAL	NÍVEL DA OBRA	NÍVEL DO BAIRRO	NÍVEL CIDADE
2	**Planejamento da obra/** **Estudo de Viabilidade**	-sistema construtivo -segurança; -manutenção; - organização e limpeza da obra - proteção da vegetação e paisagem local - proteção de eq. Culturais/históricos - cone aeronáutico - valorização de áreas de plantio	- Planilha de estimativa de custos de possíveis soluções técnicas; - situação mercadológica: compatibilidade do empreendimento; - situação financeira: compatibilidade $ empreendimento X local; - possibilidade de acréscimo de potencial construtivo; - custos de taxas e ligações; - análise de e meios financeiros dos usuários/comprad.; - flexibilidade financeira -análise de meios para investimento;	Integração comunidade/obra - segurança - atendimento a necessidades dos usuários de todas as idades - acessibilidade - conforto - comunicação	- Docs. propriedade e Registro de imóvel -dívidas -legado de contaminação -sondagem/solo - Situação geográfica - Topografia/ geometria - Orientação do sol - Situação real do terreno - analise das edificações vizinhas Lençol freático - verificação p/ instalação de canteiro - objetivo do empreendimento e do empreendedor - elaboração de plano estrutural; - relação de áreas privadas X comuns	- Verificação das condições do entorno - redes A/Esgoto+Eletr+Telfon+Internet - Equipamentos Sociais – escolas/creches - Redes de transporte público/mobilidade - Comunicação -Comércio/Serviços - instituições de lazer, esporte e cultura	- Zoneamento -T.O./ C.A. (recuos) - outras legislações - bacias hidrográficas - poluição (ar,solo) -plano de mobilidade urbana (expansão) - PL Diretor -Potencial construtivo -Pl Mudanças Climáticas -Pl Preservação Cultural ou ambiental -Exigências construtivas para poluição visual/acústica

	FASES	I. AMBIENTAL	I. ECONÔMICO	I. SOCIAL	NÍVEL DA OBRA	NÍVEL DO BAIRRO	NÍVEL CIDADE
			- fluxo de caixa - possibilidades de financiamento; - Investimento em marketing				
	Minimiz.do Impacto.	-Conceito de sustentabilidade -contratação de especialista; -Otimização da Implantação • Pq agora? • Como impacta? • Como minimizar o impacto?	-maior leque de estudo de viabilidade com técnicas existentes e inovadoras; -uso de técnicas que impactem menos a longo prazo / durabilidade; - Estudo de viabilização para expansão futura; - verificação da vocação presente e futura;	-Transparência na comunicação - atendimento às normas (uso de exemplos de sucesso de outras obras semelhantes) ; - segurança no trabalho; - remuneração justa; - condições de trabalho que atendam a lei; - CIPA; - garantia de condições para saúde do trabalhador (mater. Perigosos); - conscientização do empreendimento a todos os envolvidos, para os:	- definição do padrão de instalação/equipamento/ acabamento/ método e técn. construtiva; - elaboração de alternativas; - lista com definição de objetivos; - Estimativa de mão de obra e maquinário X recursos disponíveis; - prazos e recursos para projeto e obra; -organograma, fluxograma e dimensionamento da obra; - decisão final com visão sistemica;	- apresentação do empreendimento para o entorno; - cooperação com o entorno; - co-responsabilidade; -campanhas educativas socioambientais para criação de vínculos entre moradores e uso e manutenção de espaços coletivos; - formação de agentes comunitários locais; - fomento/criação de postos locais para segurança, coleta de resíduos, etc.;	- colaboração para resignificação da cidade; - proposta para orçamento público na ampliação/ criação/ capacitação de técnicos p/ orientação, consulta e aprovação em projetos sustentáveis;

	FASES	I. AMBIENTAL	I. ECONÔMICO	I. SOCIAL	NÍVEL DA OBRA	NÍVEL DO BAIRRO	NÍVEL CIDADE
				• Funcionários • Operários • Entorno • "Vendedores"; - quando? Em todas as fases; - como? No Ato da instalação da obra; nas reuniões de trabalho; na CIPA; - Preocupação em atendimento legislação: • Saúde e segurança no trabalho • Áreas de risco • Condições periculosas • Materiais perigosos • Legislação trabalhista • Remuneração justa • Condições de trabalho • Capacitação da mo			

	FASES	I. AMBIENTAL	I. ECONÔMICO	I. SOCIAL	NÍVEL DA OBRA	NÍVEL DO BAIRRO	NÍVEL CIDADE
3	**Estudo preliminar**	Plano de minimização de impacto ambiental; - verificação de situação ambiental de fornecedores de serviços, materiais, e equipe de planejamento; - Utilização de meios técnicos (isolamento acústico) e meios naturais; - Fontes de energia;	- Viabilidade econômica - Contratos c/ tarefas e responsabilidades; - Observações do ponto de vista econômica; - levantamento dos custos do terreno, construção , custos adicionais e outros; - fluxo de caixa; - analise custo/benefício; - análise aspecto técnicos e financeiros; - reavaliação do terreno; - Segunda análise de viabilidade;	- Integração de consumidores/usuários - integração de prestadores de serviços/ encarregados;	- Partido arquitetônico; - implantação; - distribuição espacial; - rédimensionamento ; - estudo volumétrico ; - setores da edif. e suas funções; - formas e otimização funcional e técnica; - proj. resultado do uso de exigência legais; - definição de pacotes de trabalho (divisão de pavimentos)	- avaliação do entorno;	Acordos com órgãos públicos ou entidades;
	Minimiz. do Impacto.	-uso racional de água; - uso racional de energia; - possibilidade	- considerar a possibilidade de parcerias com outras empresas com foco em	- Áreas de convivência; - possibilidade de otimização de integração social	- obra com medidor de potência e controle de água – reaproveitamento durante a obra;	- avaliação do entorno com visão de sustentabilidade; - mapeamento dos equipamentos existentes; - diagnóstico do sistema de	- permeabilidade do solo no empreendimento

	FASES	I. AMBIENTAL	I. ECONÔMICO	I. SOCIAL	NÍVEL DA OBRA	NÍVEL DO BAIRRO	NÍVEL CIDADE
		de otimização ambiental do estudo / pesquisa de materiais; - Gestão do canteiro de obra; - Fontes alternativas de energia;	sustentabilidade; - economia dos recursos; - água e energia despesas futuras do usuário; - gasto com manutenção- - possibilidade de otimização do projeto, sem perda de qualidade;	no projeto ;	- Distancia de transporte dos materiais selecionados; - reuniões Periódicas com as equipes envolvidas;	mobilidade: • superfícies não impermeabilizadas; • situação das calçadas / calçadas verde; • ciclo faixa;	
4	**Anteprojeto**	- Desenvolvimento do anteprojeto;	- Contratação de profissionais; - avaliação de custos (correções/ adaptações) - relatórios;		- Definição de pacotes de serviços; - Cronograma, prazos e seqüência de trabalhos; - registro de dados; - compatibilização com o estudo preliminar; - compatibilização e integração de projetos		- Consultas prévias a órgãos técnicos;

	FASES	I. AMBIENTAL	I. ECONÔMICO	I. SOCIAL	NÍVEL DA OBRA	NÍVEL DO BAIRRO	NÍVEL CIDADE
	Minimiz. do Impacto	- Contratação de profissionais com experiência ambiental;	- Contratação de profissionais com visão sócio econômico e ambiental; - criar vinculo da marca com o empreendimento sustentável;	- Contratação de profissionais com experiência social; - agregar valores de conforto e melhoria de qualidade para os usuários;	- Integração da equipe de profissionais contratados; - integração de todos os parceiros;	- Acesso dos usuários a equipamentos sociais próximos; - Proposta de investimentos locais – como cuidar de praça;	- Proposta de investimento em melhoria urbana; (mobiliário, comunicação);
5	**Projeto Legal**	- detalhamento do levantamento do terreno /topografia; - detalhamento das interferências; - inventário;	- valor do investimento; - Comprovantes de pagamento - terceira análise de viabilidade; - viabilidade de seguros;	- mapeamento das interferência com a vizinhança;	- Licenças e alvarás; -Coordenação do processo de aprovação; - ante-projeto + projeto seguindo normas; - Docum. Jurídica/ resp. obra (registros, ARTs, contrato social,etc);	- proj. de sistemas complementares;	- observar a legislação vigente;
	Minimiz. do Impacto.	- busca por soluções que visem a preservação ambiental; - otimização do uso de materiais e equipamentos;	- contratação de seguro; - viabilização sustentável para operação e manutenção ;	- integração com o entorno; - propostas de aprimoramento dos envolvidos;	- otimização ; - garantir a ética, a visão, a transparência das propostas de sustentabilidade; - oportunidade de influenciar as instancias legais ;	- projeto de sistemas sustentáveis (arborização, desimpermeabilização de solo;	- propor mudança de legislação para incentivos fiscais para empreendimentos sustentáveis;

	FASES	I. AMBIENTAL	I. ECONÔMICO	I. SOCIAL	NÍVEL DA OBRA	NÍVEL DO BAIRRO	NÍVEL CIDADE
6	**Projeto Executivo**	Detalhamento do projeto ambiental	- Detalhamento do orçamento, custos, investimentos, faturamento, financiamentos.	Detalhamento da proposta de execução de intervenções de melhoria social de todo o processo do empreendimento, incluindo o pós-uso.	- Logística da entrega de materiais e equipamentos - Coordenação do Projeto em conjunto : projetista e executivo - Alteração - modificação do Projeto: estudada em conjunto executivo e projetista / quando necessário, envolver cliente Consultoria especializada: mo q a empresa não tem.	Detalhar as intervenções que viabilizam a melhoria das condições do bairro, como acessibilidade, mobilidade, segurança, educação, áreas verdes;	- Integração do empreendimento ao meio urbano; - Possibilidade de exemplaridades;
	Minimiz. do Impacto.	Utilizar o máximo de equipamentos e soluções que melhoram a ecoeficiência ;	- Valorizar o melhor aproveitamento dos recursos utilizados que visam os benefícios ambientais e sociais.	- Integrar todos os parceiros e os grupos de trabalho; -buscar soluções cooperativas;	- Promover o desenvolvimento socio-ambiental de todos os integrantes da obra e parceiros.	- Promover reuniões ; - Desenvolver projetos ampliem as ações de sustentabilidade.	- contribuição ao legislativo; - Parceria público-privada; - minimização da pegada

Conclusão

Os indicadores de sustentabilidade são utilizados como ferramenta de gestão pelas empresas e têm ajudado a inserir o tema nos processos gestores, contribuindo para o estabelecimento de metas e estratégias para se alcançar os resultados desejados;

As empresas passam a utilizar os indicadores por solicitação e influência de seus *stakeholders* e de acionistas, que encaram a inclusão como uma possibilidade de melhoria da sua imagem perante a sociedade;

Os indicadores têm ajudado as empresas no direcionamento estratégico para sustentabilidade;

Os indicadores têm sido utilizados também como ferramenta de marketing para comunicar resultados da alta administração, ao público interno e aos *stakeholders*;

Para se ter um empreendimento sustentável deve-se gerenciar muito bem todos os itens, entendo que um item depende do outro para o sucesso do empreendimento.

A sustentabilidade como proposta da melhoria da qualidade de vida com base na comunhão social, ambiental e econômica, implica cada vez mais em visão sistêmica, cooperação, inovação, responsabilidade compartilhada e compromisso com as futuras gerações.

Como proposta de melhorar as análises de impactos e sustentabilidades foram apresentadas duas atividades exemplos em uma matriz de indicadores para as quais foram atribuídos os níveis de cada uma das fases, a saber: ambiental, social, econômico, bem como, no nível da obra, do bairro e da cidade.

Dentre estes pontos que foram destacados, alguns deles nos remetem ao ponto inicial da discussão deste trabalho sobre a banalização e enfraquecimento do tema devido ao distanciamento existente entre o discurso da sustentabilidade e as práticas efetivas de sustentabilidade.

O profissional de marketing e comunicação não pode negligenciar o fato de que a sociedade civil tende a aumentar a pressão sobre as empresas, exigindo cada vez mais responsabilidade, ética e discernimento, não apenas com relação à comunicação junto aos seus *stakeholders,* como também, e sobretudo, no que diz respeito às ações efetivas que promove para alcançar a sustentabilidade.

As pressões estão cada vez maiores nesse sentido, principalmente porque o varejo começa a incorporar tais aspectos e a educar os consumidores sobre os temas pertinentes à sustentabilidade.

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, Fernando. Os desafios da sustentabilidade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

AZEVEDO, Ana L. V. Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

BAUMAN, Zygmunt. Modernidade Líquida. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

Vida Líquida. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2007.

Vida para o Consumo: a transformação das pessoas em mercadorias. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2008.

Confiança e Medo na Cidade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2009.

BELLEN, Hans Michael Van. Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

ELKINGTON, John. Canibais com garfo e faca. São Paulo: Makron Books, 1998.

GEHBAUER, F., EGGENSPERGER, M., ALBERTI, M. E. e NEWTON, S. A. Planejamento e Gestão de Obras: um resultado prático da cooperação técnica Brasil-Alemanha**.** Curitiba: CEFET-PR, 2002. xx, 520p.: il30cm

JANNUZZI, Paulo de Martino. Indicadores Sociais no Brasil - Conceitos, Fontes de Dados e Aplicações. Campinas: Editora Alínea, 2001.

KELLER, M e BURKE, B. Fundamentos de Projetos Sustentáveis. São Paulo: Bookman, 2010.

MORIN, Edgar. Os sete saberes necessários à educação do futuro. São-Paulo: Cortez ; Brasília, DF: UNESCO, 2000.

O Método 2: a vida da vida. Porto Alegre: Sulina, 2007.

O Método 6: ética. Porto Alegre: Sulina, 2005.

Para Onde Vai o Mundo? Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

SAVITZ, Andrew W. e WEBER, Karl. **A** empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

WALMART BRASIL; Ministério do Meio Ambiente; Instituto de Pesquisa Synovate do Brasil; Envolverde. Sustentabilidade Aqui e Agora. Cidade: São Paulo, Ministério do Meio Abiente, 2010.
WERBACH, Adam. Estratégia para a sustentabilidade: uma nova forma de planejar sua estratégia empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Webgrafia
INSTITUTO ETHOS
http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/autodiagnostico_setorial acessado em 12/03/2012
GLOBAL REPORTING INITIATIVE
http://www.globalreporting.org acessado em 12/03/2012

SUSTAINABILITY REPORTING IN ARGENTINEAN AGRICULTURE: AN INTRODUCTORY APPROXIMATION

Inés García Fronti[128]
Paula A. D´onofrio[129]
Argentina

Introduction

Agriculture contributes to national development, constituting a fundamental pillar for both its general and local economy, as it promotes the growth of interior towns and the regional economies of Argentina. In addition, both the sustainability of land and related resources used for agriculture should be regarded as a key factor to provide food supplies both globally and locally. In fact, this should arouse the interest of public bodies and encourage companies which act responsibly against those which do not.

The aim of this work is to make a critical analysis of existing records on sustainability in agriculture in Argentina, with emphasis on accounting issues. In our working hypothesis, we argue that economic growth as the sole justification for well-being results in environmental degradation. Therefore, it is necessary to seek a balance between this growth, environmental care and society. At this early stage, we will make a survey of various reports that attempt to demonstrate environmental impacts and their applicability to agriculture.

The structure suggested for the report includes: strategy and analysis; organization profile; report parameters (period covered and person responsible); governance, commitments and challenges, and stakeholder participation; management approach and performance indicators. The global approach of these guidelines makes performance indicators be general in nature. Environmental performance indicators, which make it possible to identify the company's behavior in that area,

[128] Doctora en Contabilidad. Universidad de Buenos Aires (UBA). Magíster en Tecnología de la Educación en Universidad de Salamanca. Invesigadora del CONITET. Profesora y consultora en otras universidades del pais y del exterior.E- mail: inesfrontigarcia@gmail.com
[129] Contadora Pública. Universidad de Buenos Aires (UBA). Profesora e investigadora de la Facultad de Ciencias Económicas- Universidad de Buenos Aires (UBA).E- mail: donofrio@econ.uba.ar

are divided into: materials; energy; water; biodiversity; emissions, effluents and waste; products and services; compliance; and transport.

We can conclude agricultural activity creates various impacts which are not accounted for in the most common reports. We believe that in environmental accounting, it is critical to develop a normative theory which — based on a number of universal principles related to human rights, good labor practices, fight against corruption, and environmental protection — could make it possible for companies to be objective when demonstrating and creating good practices. This will benefit companies with a good civic behavior as, on many occasions, this may lead to higher costs in the short term compared to companies with a reactive attitude or no attitude at all, which may let them be in a better financial situation in comparison, but without being sustainable in the long term.

Environmental Ethics and Sustainability

The "sustainable development" paradigm that emerged in 1992 in the United Nations Conference on Environment and Development held in Rio de Janeiro intends to reconcile economic development with protection of nature, incorporating the intergenerational responsibility concept, which entails great ethical sense. It is a gradual and ongoing process that should take place at a community level, and then at a national, regional and global level.

In this process of change, there are two alternative and coexisting approaches which differ greatly. One of them is referred to as mechanistic paradigm, and is immersed in a generalized crisis on account of the abnormalities or problems it implies. The other approach, or emerging alternative, is known as environmental paradigm (Pahlen, Fronti & D´Onofrio, 2007 No. 26 Year 13). Whereas the mechanistic paradigm supports unlimited growth related to economic development, the environmental paradigm aims for balanced sustainable growth, which is to be restricted to the ability to absorb impacts and renew natural resources.

In business ethics, some authors (Desjardins, 2001) draw a relationship between environmental issues and neoclassical economics and the value of economic growth. If an organization grows, it contributes to an adequate distribution of resources. According to this perspective, corporate social responsibility exists because of its

contribution to economic development. However, there are reasons to believe economic growth might be ethically and ecologically poor. Unlimited growth may jeopardize natural ecosystems, sustainability and the intergenerational commitment mentioned above.

Other authors relaunch the idea of a social contract proposed in the 17th century by Thomas Hobbes as an implied contract between people and the sovereign to avert chaos and war; by Jean Jacques Rousseau (18th century), as a pact to enhance social wellness; and by John Locke (18th century), as a way of protecting freedom and private property (Dunfee & Donaldson, 2001). In the 80s, an idea of a social contract by virtue of which there is a pact between institutions or organizations and society began to develop. Donaldson (Dunfee & Donaldson, 2001) identified the reciprocal expectations of both parties, who were assumed to be interested in maximizing benefits and minimizing risks. The purpose of this contract would be to find a balance between both. The evolution of this idea crystallized into an integrative social contracts theory (ISCT) (Dunfee & Donalson, 2001), which assumes that parties are aware of the bounded moral rationality and respect it, and also recognize the need for a community-based moral fabric consistent with the wealth generation concept and the maintenance conducive to a good and productive life. We can certainly note that these terms might vary in different settings. The acceptance of these terms would somehow be contingent upon the representation of a majority which accepts those terms. This theory is based on two additional precepts: first, that a community should respect its members' right to leave the group; second, that every individual should have the opportunity to exercise their right to express their opinion within the economic community. Reality makes these relationships between members be non-linear, be it among members of an organization, in the relationships between the state and civil organizations, or between big corporations and emerging governments.

Finally, of note is the stakeholder theory, according to which management has to meet the expectations of the different stakeholders. To that end, those interests must be known in advance. This approach is pursued as a corporate strategy, and is directly associated with the concept of corporate social responsibility, where all stakeholders have ethical interests in common. We believe this view is widely accepted among corporations and those who prepare social responsibility reports.

Agricultural Sustainability

This point is critical in the development of our work. In order to understand the agricultural sustainability approach, we need to understand the different practices in soil management, the efficient use of agrochemicals and the introduction of technological processes. For the author, with an accounting professional background, knowing about the technologies used poses a significant challenge requiring interviews with experts and reading extensive literature on the subject, but this research does not intend to make value judgements on that literature. However, we chose this subject because technology use is only one part of the approach. We think it is necessary to adopt a systemic and comprehensive perspective, where the point of view of businessmen, and their economic and cultural variables regulate the introduction of such technologies.

In searching for better crop yields, tillage systems change the environment. Some authors state that, "Whether certain tillage system is deemed acceptably beneficial or harmful in a sustainable productive scheme depends on the conditions of that change and on the resulting properties. A type of tillage is not beneficial or harmful in itself" (Satorre, 1998 first edition, p. 82). By understanding the impacts the activity may have, we can set out guidelines for reports that are useful to decision-making. We present the analysis conducted as a preliminary approach with respect to the development of our research.

The FAO130 (2004) defines **good agricultural practices** (GAP) as "the application of available knowledge to the utilization of the natural resource base in a sustainable way for the production of safe, healthy food and non-food agricultural products, in a humane manner, while achieving economic viability and social stability". At an environmental level, this implies a comprehensive approach encompassing use of supplies, applied technologies, quality control in processes, and compliance with the regulatory framework. In practice, this translates into minimum tillage or no tillage, crop rotation, and pest and waste management, and with regard to agrochemical management, into the use of products authorized at a national level, as well as proper professional advice.

130 http://www.rlc.fao.org/es/agricultura/bpa/

GAPs are a tool designed to pursue environmental, economic and social sustainability of farms (especially, small producers), which should result in healthy and safe products for consumers. This approach should allow for a gradual inclusion of various sectors of rural population. Adopting GAPs, of course, entails implementation, infrastructure and training costs. Many analysts believe that tariff barriers will gradually be reduced and GAPs will simultaneously begin to have an increasing regulatory role (quality-based regulation) in the global agricultural market. Thus, the general idea that production costs might increase as a result of applying this concept easily loses strength when considering the non-quality costs implied in failing to fulfill the requirements of product demand. However, there appears to be no indication that these practices are intended for the primary production of agricultural commodities.

The management of **crop residue cover** is affected by the species involved, its production and tillage systems (Satorre, 1998 first edition). Crop residues contribute to soil conservation avoiding erosion and regulating its temperature, improving infiltration and water conservation, and increasing animal activity.

Conventional agriculture (Argentine No Till Farmers Association - AAPRESID), i.e. the **tillage system,** includes activities such as ploughing, raking and burning residues. It began to be used when agricultural activity first started. This type of aggressive tasks may affect soil integrity, leading to a true social cost, as it not only impacts soil yield but also long-term productivity. Specialists such as Studdert (2001) point out that this way of managing soil — which consists in breaking up soil aggregates, exposing organic matter, and increasing system oxygenation and biological activity" — has advantages. These advantages would be: weed control, control of certain pests, and mineralization of some nutrients, basically nitrogen. However, these authors do admit that stirring soil does not only expose matter but also retained water. Another unwanted effect of this type of activity are carbon dioxide emissions from organic matter mineralization and waste decomposition to the atmosphere, which leads to emissions of this gas resulting in the greenhouse effect, and high consumption of fossil fuels.

The **no-tillage** or **zero tillage system** has set off a new paradigm in agriculture (AAPRESID). No-tillage coupled with an adequate crop sequence and fertilization makes it possible to improve

physical and chemical fertility, use water more efficiently and increase soil productivity. In contrast to the other system, no-tillage helps mitigate the greenhouse effect by using less fossil fuel, generating carbon sequestration as a result of increased organic matter, and reducing carbon dioxide emissions due to lack of tillage. A disadvantage (Studdert, 2001) is that "continued use of no-tillage may lead to compaction issues. As a consequence of operating machinery on the soil… and not stirring soil or stirring it with less intensity, soil densification may arise. However, this has not occurred with troubling intensity in our soil yet."

Crop rotation (Lorenzatti, 2003) has business advantages, particularly, "it makes it possible to diversify productive risks, as weather conditions might be adverse for a crop, but they are unlikely to be adverse for the other crops in the rotation as well." In addition, it is also possible to combine strategies of price hedging and weather conditions. From another viewpoint, alternating crops may inhibit pathogens, weeds and pests, and positively affect chemical, physical and biochemical soil conditions, as compared to single-crop farming. Cover crops may also be included in rotation. Whereas commercial crops have a market value, cover crops have a value derived from their effect on soil fertility or as livestock forage. No-tillage as a sustainable production system finds in crop rotation one of the most important and valid tools to improve how agroecosystems function.

Mixed crop-livestock systems have been used in the Pampas for over 100 years. During crop cycles, physical and chemical soil parameters become impoverished, which largely recover during the grassland period (Satorre, 1998 first edition). However, the decline in profitability of extensive livestock farming has not encouraged this practice.

Integrated pest, disease and weed management. Integrated pest management was the first significant achievement of the systemic approach in agricultural production (AAPRESID). It promotes the design of tactics considering economic, social and environmental factors that are used based on the situation of "each crop in each location, and include genetic, phylogenetic, cultural, biological, ethological, physical, legal and chemical controls (Cobbe, 1998, quoted by AAPRESID, p. 13). Applying these techniques may contribute to protect crops, by improving their productivity and reducing the overall impact on the environment.

Responsible and efficient agrochemical management. This encompasses different aspects: consumer protection, workers' health, storage, waste generation and final disposition, and their impact on the environment.

Nutrition. Fertilization as a way of restoring nutrients allows for yield improvement. A fertilization plan should not only consider the amount of nutrients to be used, but their efficient use by crops in every production unit as well (AAPRESID, p. 18). It is something that must be achieved in order to have an environmentally-sustainable production. **Precision agriculture** (Satorre, 1998 first edition) is based on the ability to recognize heterogeneity in the production lot and to adapt recommendations to every recognized unit, instead of uniformly applying supplies to the entire lot.

Information in Business

Some authors make a distinction between information and knowledge (Vilaseca & Torren J. and Llados, 2001 Vol. II No. 2 December 2001), where information is deemed to be a means to build knowledge. Information influences knowledge, adding something to it or modifying it.

When considering information within an organization, we refer to information for decision-making, and also to the manners of managing information inside the company. Good information is needed for making decisions. This is where an accounting information system plays a key role. For information to be useful in decision-making, reliability, clarity, relevance, timeliness and efficiency are qualities that have always been deemed vital. According to Lazzati, preface by Herrscher (Lazzati, 2002, p.XII), a sixth condition might be proposed: that information design should foster favourable attitudes from members of an organization, so that decisions are not biased. This is connected with the agency theory, and the moral risk that the agent could pursue personal goals which are detrimental to the principal's interests.

Sometimes it was thought that a possible solution to this problem would be to let the agent receive a share of the organization's profits. However, paradigmatic cases of accounting information131 fraud in a pure shortermism-related vision have proven otherwise. Then,

131 Enron Corp., the American energy tycoon; Xerox; and in telecommunications, in February 2002, the Global Crossing case became known; in March 2002, allegations against WorldCom were made public.

an ethical commitment seems to be the only solution available. By outside information of an entity we mean information provided mainly to third parties external to it, whether voluntarily or for regulatory purposes.

In the accounting segment of financial information, financial statements are the most important report. Issuing accounting standards is also closely linked to ethics. Establishing the minimum content annual reports (financial statements, basically) must include and how it is to be reported, with respect to applicable measurement and disclosure models considering the existence of an "average user", involves a series of definitions based on the acceptance that the main user of accounting information is a third party external to the company, an actual or potential investor. Then, the only warranty of accounting information transparency is the ethical duty of businessmen and those professionals who prepare and submit this information.

All this demonstrates that environmental information, which by the way is not mandatory yet, is fragile. If strictly regulated information relies on the ethical behavior from those who issue and review financial statements, the information from the environmental accounting segment requires this type of behavior to a greater extent.

When referring to environmental accounting information, we follow the approach by Fernández Cuesta (2004, p. 36), who defines environmental accounting as "that part of applied accounting focused on relationships between an entity and its environment" and who identifies them as:

"A concept of entity encompassing both traditional legal criteria and the life cycle of the entity's products and activities", and

"A concept of environment considering the entity's vital setting over a period of time."

Reports adopting this definition and demanding further follow-up by companies are the Global Compact and the Global Reporting Initiative.

Financial Reports. Financial Statements

When designing an integrated accounting information system, it is important to define which information channels will be used. This would let us evaluate strategies to achieve our objectives by providing reliable real-time information which in turn would let us assess the

organization and its members' performance. Environmental impacts, resulting from the company's different interactions in its environment, are usually not captured by the accounting information system as currently defined. This does not mean companies avoid their environmental responsibility, but there seems to be a dissociation between environmental information and business management. Aside from this, when environmental damage is not subject to regulations, the environmental impact should be considered as having a social cost. Therefore, if we take into account a product life cycle approach, we should internalize it.

Our analysis is limited to the environmental impact of agricultural activity in the Pampas. As previously stated, the activity may impact the earth's surface, surface water and reservoirs, the atmosphere, as well as ecosystems. However, with respect to financial accounting, Technical Resolution number 22 issued by the Argentine Federation of Professional Associations of Accountants, Economists and Managers (FACPCE) states the following:

"This technical resolution does not consider other items related to crop-livestock production but which do not have or did not have biological development, such as crop-livestock related land. These items are governed by the other pertinent professional accounting rules.

However, if the land for crop-livestock related use production factor reduces its previous production conditions as a consequence of its use in crop-livestock activities, it should be deemed an asset subject to depreciation; the deterioration value estimated should be deducted from it and recorded as a cost attributable to crop-livestock production in the pertinent accounting period."

There is no consensus among authors on how to apply this type of depreciation, especially because, as noted, many factors influence its calculation. This is the reason why we believe an environmental accounting approach, which allows us to use differential measurement units, might be more adequate.

Environmental Reports. Global Compact. Sustainability Reporting. GRI

We believe it is pertinent to begin by mentioning the **Global Compact**, announced in 1999 by United Nations Secretary-General Kofi Annan and officially launched at the United Nations headquarters in July

2000. It intends to contribute to the existence of more sustainable markets, including all of them. The Global Compact emerged in response to the United Nations Development Programme's report referring to the extreme world income inequality, and seeks to get global businesses' commitment by promoting universal values (related to human rights, labor, environment, anti-corruption practices) which are vital in order to meet the needs of the world population. The principles related to the environment are:

Principle 7: Businesses should support a precautionary approach to environmental challenges;

Principle 8: undertake initiatives to promote greater environmental responsibility; and

Principle 9: encourage the development and diffusion of environmentally friendly technologies.

There are 6238 business participants in all sectors (GLOBAL COMPACT) 225 out of 6238 business participants in all sectors (GLOBAL COMPACT) belong to food producer enterprises; 14 of them are from Argentina.

These principles should be adopted by companies and specific actions should be taken accordingly, demonstrating their commitment to the environment. One way of showing this responsibility is the Global Reporting Initiative (GRI) proposal for preparing sustainability reports, endorsed by the Global Compact for demonstrating the applicability of principles.

The GRI was initially convened by the CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies132) in association with the UNEP (United Nations Environment Programme133) in 1997. It is a long-term international process where various stakeholders have participated and the mission of which is to develop and disseminate the Sustainability Reporting Guidelines. These guidelines are for voluntary use by organizations, whatever their size and activity, wishing to report

132 The CERES is a non-governmental, not-for-profit organization, located in Boston (USA), including organizations committed to the environment, socially responsible investment professionals, institutional investors, religious organizations and unions. www.ceres.org

133 Information on the UNEP, www.unep.org

on the economic, environmental, and social dimensions of their activities, products, and services. Their goal is to support organizations and stakeholders in articulating and understanding contributions to sustainable development made by organizations reporting this type of information.

The structure suggested for the report includes: strategy and analysis; organization profile; report parameters (period covered and person responsible); governance, commitments and challenges, and stakeholder participation; management approach and performance indicators. The global approach of these guidelines makes performance indicators be general in nature. Environmental performance indicators, which make it possible to identify the company's behavior in that area, are divided into: materials; energy; water; biodiversity; emissions, effluents and waste; products and services; compliance; and transport.

Although some of these aspects can be applied to the agricultural activity, there are other impacts related to soil erosion, use of agrochemicals, ecosystem balance, which are not considered.

Food processing sector is within sectoral supplements group. This includes all companies that are engaged in processing food, as well as food commodity trading related to food processing and fish processing, and beverage companies.

Taking into account CorporateRegister.com134 database over a total of 8,015 companies, 275 belong to food producers, and 5 of them are from Argentina. These companies use GRI indicators to show their environmental performance. However, one of them supplements the information with Agro Eco Index indicators, showing a comparative analysis through different years. Another company uses IARSE ETHOS PLARSE indicators, proposing a tool for self-diagnosis, planning, monitoring and benchmarking of companies' socially responsible management. It also includes corporate social responsibility indicators common to eight (8) countries of the region: Argentina, Bolivia, Brazil, Colombia, Ecuador, Nicaragua, Paraguay and Peru (Argentine Institute of Corporate Social Responsibility - IARSE).

134 www.corporateregister.com CorporateRegister.com is the primary reference point for corporate responsibility (CR) reports and resources worldwide.

Environmental Performance Indicators
Aspect: Materials
EN1 Materials used by weight or volume.
EN2 Percentage of materials used that are recycled input materials.
Aspect: Energy
EN3 Direct energy consumption by primary energy source
EN4 Indirect energy consumption by primary source
EN5 Energy saved due to conservation and efficiency improvements.
EN6 Initiatives to provide energy-efficient or renewable energy based products and services, and reductions in energy requirements as a result of these initiatives.
EN7 Initiatives to reduce indirect energy consumption and reductions achieved.
Aspect: Water
EN8 Total water withdrawal by source.
EN9 Water sources significantly affected by withdrawal of water.
EN10 Percentage and total volume of water recycled and reused.
Aspect: Biodiversity
EN11 Location and size of land owned, leased, managed in, or adjacent to, protected areas and areas of high biodiversity value outside protected areas.
EN12 Description of significant impacts of activities, products, and services on biodiversity in protected areas and areas of high biodiversity value outside protected areas.
EN13 Habitats protected or restored.
EN14 Strategies, current actions, and future plans for managing impacts on biodiversity.
EN15 Number of IUCN Red List species and national conservation list species with habitats in areas affected by operations, by level of extinction risk.
Aspect: Emissions, Effluents, and Waste
EN16 Total direct and indirect greenhouse gas emissions by weight.
EN17 Other relevant indirect greenhouse gas emissions by weight.
EN18 Initiatives to reduce greenhouse gas emissions and reductions achieved.
EN19 Emissions of ozone-depleting substances by weight.
EN20 NO, SO, and other significant air emissions by type and weight.
EN21 Total water discharge by quality and destination.
EN22 Total weight of waste by type and disposal method.
EN23 Total number and volume of significant spills.
EN24 Weight of transported, imported, exported, or treated waste deemed hazardous under the terms of the Basel Convention Annex I, II, III, and VIII, and percentage of transported waste shipped internationally.
EN25 Identity, size, protected status, and biodiversity value of water bodies and related habitats significantly affected by the reporting organization's discharges of water and runoff
Aspect: Products and Services
EN26 Initiatives to mitigate environmental impacts of products and services, and extent of impact mitigation.
EN27 Percentage of products sold and their packaging materials that are reclaimed by category
Aspect : Compliance
EN28 Monetary value of significant fines and total number of non-monetary sanctions for noncompliance with environmental laws and regulations
Aspect : Transport
EN29 Significant environmental impacts of transporting products and other goods and materials used for the organization's operations, and transporting members of the workforce.
Aspect : Overall
EN30 Total environmental protection expenditures and investments by type.

Environmental Section Food Processing Sector-Specific	
Aspect	Commentary
Materials .	EN1 Commentary added to specify wild caught and farmed seafood and other identified raw materials
Biodiversity	EN11 Commentaries added to include waters.
	EN13 Commentaries added to include water.

Establecimiento Los Grobo Agrop. Telephone 22395-459022 District Consolidated
Owner LG Predominant production Province Buenos Aires
Year of evaluation 2006 Period evaluated 2005-2006 Eco-region: Ondulated Pampa – Buenos Aires

Indicator 0	71.986	%		Percentage of annual crops
Indicator 1	9.483.636	Mj/ha/año		Consumption of fossil fuel
Indicator 2	0.181	Mj EF/Mj Prod.		Efficient fossil fuel use
Indicator 3	-1.184	kg/ha/año		Nitrogen balance
Indicator 4	-2.084	kg/ha/año		Phosphorous balance
Indicator 5	0.000	mg/l		Risk of contamination by N
Indicator 6	0.000	mg/l		Risk of contamination by P
Indicator 7	1.772.625	Indice relativo		Risk of contamination by pesticides
Indicator 8	5.197	ton/ha/año		Risks of water and wind erosion
Indicator 9	0.016	Indice relativo		Risks of habitat intervention
Indicator 10	0.007	ton/ha/año		Change of carbon stock
Indicator 11	105.675	ton/ha/año		Greenhouse gas balance

Fuente http://www.corporateregister.com/

NOMBRE DEL INDICADOR ETHOS, IARSE, PLARSE	PACTO GLOBAL	SECCIÓN
3| Medio Ambiente		
Responsabilidad con las Futuras Generaciones		
Compromiso con la Mejora de la Calidad Ambiental	7, 8, 9	Calidad, Medio Ambiente e Higiene y Seguridad
Educación y Concientización Ambiental	7, 8, 9	RSE - Calidad, Medio Ambiente e Higiene y Seguridad
Gerenciamiento del Impacto Ambiental		
Gerenciamiento de los impactos sobre el Medio Ambiente y del Ciclo de vida de Productos y Servicios	7 al 10	Calidad, Medio Ambiente e Higiene y Seguridad
Minimización de la Entrada y Salida de Insumos	7, 8, 9	Calidad, Medio Ambiente e Higiene y Seguridad

Fuente http://www.corporateregister.com/

Final Considerations

The structure suggested for the report includes: strategy and analysis; organization profile; report parameters (period covered and person responsible); governance, commitments and challenges, and stakeholder participation; management approach and performance indicators. The global approach of these guidelines makes performance indicators be general in nature. Environmental performance indicators, which make it possible to identify the company's behavior in that area, are divided into: materials; energy; water; biodiversity; emissions, effluents and waste; products and services; compliance; and transport.

Based on the above paragraphs, we can conclude agricultural activity creates various impacts which are not accounted for in the most common reports. We believe that in environmental accounting, it is critical to develop a normative theory which — based on a number of universal principles related to human rights, good labor practices, fight against corruption, and environmental protection — could make it possible for companies to be objective when demonstrating and creating good practices. This will benefit companies with a good civic behavior as, on many occasions, this may lead to higher costs in the short term compared to companies with a reactive attitude or no attitude at all, which may let them be in a better financial situation in comparison, but without being sustainable in the long term.

References

AAPRESID. (s.f.). Manual de Buenas prácticas agrícolas e indicadores de gestión. Recuperado el 6 de 6 de 2011, de http://www.ac.org.ar/descargas/manual.pdf

CAPRA. (1991). El nuevo paradigma ecológico. Revista Integral Nro. 22, 26-31.

DESJARDINS, J. (2001). La responsabilidad de las empresas por el medio ambiente. En R. Frederick, La Etica en los negocios (págs. 338-349). Mejico: Oxford.

DUNFEE, T., & DONALSON, T. (2001). Enfoques del contrato social hacia la ética en los negocios: el puente entre la brecha de "lo que es y lo que debería ser". En R. Frederick, La ética en los engocios (págs. 45-65). Mejico: Oxford.

FERNANDEZ AGUADO, E. A. (2006). Gobernar y decidir. En e. a. Fernandez Aguado, La soledad del directivo (págs. 29-49). Madrid: Acción Empresa.

FERNANDEZ AGUADO, E. A. (2006). Mandar vs. Gobernar. En e. a. Fernandez Aguado, La soledad del directivo (págs. 17-49). Madrid: Acción empresa.

FERNANDEZ CUESTA, C. (2004). Marco Conceptual de la contabilidad ambiental. (Instituto de Investigaciones Contables, Ed.) Contabilidad y Auditoría, AÑO 10 (NRO. 19), 29-38.

FREDERICK, R. (2001). Introducción al relativismo ético y el absolutismo ético. En R. Frederick, La ética en los negocios (págs. 77-94). Mejico: Oxford.

FRONTI L.; FERNANDEZ CUESTA C. (2003). Sistemas de Gestión Ambiental Normalizados (ISO, EMAS) y sus Costes. VII Congreso del Instituto Internacional de Costos (pág. 20). Punta del Este Uruguay: Congreso Internacional de Costos.

GARCÍA CASELLA, C. L. (mayo de 1997 Año 3 Nº 5). "Naturaleza de la Contabilidad". Contabilidad y Auditoria, 12-37.

GLOBAL COMPACT. (s.f.). Recuperado el 1 de JULIO de 2011, de www.globalcompact.org

GRI. (s.f.). GLOBAL REPORTING INITIATIVE. Recuperado el 25 de JUNIO de 2011, de http://www.globalreporting.org/

GRI, G. (2006). GLOBAL REPORTING. Recuperado el 27 de JULIO de 2009, de www.globalreporting.org

GROBO, L. (2008). LOS GROBO. Recuperado el 12 de 6 de 2011, de http://www.losgrobo.com.ar/descargas/casos/104-reporte-sostenibilidad-ambiental-2008--grupo-los-grobo.html
HERRSCHER, E. (2002). Contabilidad y Gestión. Buenos Aires: Macchi grupo editor SA.
IARSE. (s.f.). Recuperado el 29 de 6 de 2011, de http://www.iarse.org/
Ing. Studdert, G. (abril de 2001). INTA BALCARCE. Recuperado el diez de junio de 2011, de http://www.inta.gov.ar/balcarce/info/documentos/recnat/suelos/labranzaconv.htm
INTA. (s.f.). INTA. Recuperado el 13 de 6 de 2011, de http://www.inta.gov.ar/anguil/info/agrecoindex/Metodología%20estimación%20indicadores.pdf
LAZZATI, S. (2002). Prólogo. En E. Herrscher, Contabilidad y Gestión (págs. XI-XIV). Buenos Aires: Macchi grupo editor S.A.
LOPES DE SÁ, A. (2010 julio - setiembre). Ética e instrumentalismo normativo contable. Revista Internacional Legis de Contabilidad & Auditoria, 111-148.
LORENZATTI S. 2003. (2003). AAPRESID La rotación de cultivos: Una herramienta poco utilizada. Recuperado el 10 de 6 de 2011.
PAHLEN, FRONTI, & D´ONOFRIO. (2007 n. 26 año 13). Exteriorización de la información contable patrimonial y de gestión del impacto de las industrias pasteras. Contabilidad y Auditoria, 13 (26), 73-105.
RODRÍGUEZ, D. (2005). "Responsabilidad Social Empresaria en marcha". CABA: Colegio de Graduados en Ciencias Económicas anales XIV Jornadas de Contabilidad, XVII de Auditoria y VI Gestión y Costos.
SATORRE, E. (1998 primera edición). Aumentar los rendimientos en forma sustentable en la Pampa Argentina: Aspectos Generales. En S. y. (compiladores), Hacia una agricultura más productiva y sosstenible en la Pampa Argentina (págs. 72-98). Buenos Aires: Orientación Gráfica Edictora.
Secilio, G. (2006). Responsabilidad Social Empresaria, hacia un Pacto Global en el Agro. Buenos Aires: Facultad de agronomía.
SNOEYENBOS, M., & HUMBER, J. (2001). El utilitarismo y la ética en los negocios. En F. R., La ética en los negocios. Aplicación a problemas específicos en las organizaciones de negocios (M. Carril Villareal, Trad., págs. 21-34). Mejico: Oxford.

SOLOMON, R. (2001). La ética en los negocios y la virtud. En R. Frederick, LA ética en los negocios (págs. 35-44). Mejico: Oxford.
VILELLA, F. FAVA NEVES M., PALAU H., SENESI S. (2007). Agronegocios en Argentina y Brasil. CABA: Universidad de Buenos Aires.
VIGLIZZO EF, C. L. (s.f.). Expansión de la Frontera Agropecuaria Argentina y su Impacto ecológico ambiental. (Viglizzo, Ed.) Recuperado el 3 de junio de 2011, de http://www.inta.gov.ar/anguil/info/pdfs/giga/Expansi%C3%B3n%20Frontera%20Agropecuaria%202010.pdf
VILASECA, J., & TORREN J. Y LLADOS, J. (2001 Vol II Nro. 2 Diciembre 2001). De la economía de la información a la economía; algunas consideraciones conceptuales distintas. (F. d. Nariño, Ed.) Tendencias, Revista de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Universidad de Nariño, II (2), 45-63.