

# Responsabilidad Social de las Organizaciones (RSO): Avances y propuestas en América Latina



Compiladores:  
Nora Gorrochategui  
Valmir Martins de Oliveira  
Julio Domínguez Granda  
Henry Chero Valdivieso



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE





# Responsabilidad Social de las Organizaciones (RSO): Avances y propuestas en América Latina



Compiladores:  
Nora Gorrochategui  
Valmir Martins de Oliveira  
Julio Domínguez Granda  
Henry Chero Valdivieso



---

UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES: AVANCES Y PROPUESTAS EN AMERICA LATINA**

DERECHOS RESERVADOS © 2015

Compiladores:

© Dr. Ing. Julio Benjamín Domínguez Granda

© Dra. Nora Gorrochategui

© Dr. Valmir Martins de Oliveira

© Ms. Henry Chero Valdivieso

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú  
Nº 2015-14105

ISBN: 978-612-46446-1-0

Editor:

Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote

Jr. Tumbes S/N, L8, Centro Comercial Financiero, Chimbote, Ancash – Perú

Telf.: (043) 327846

Tiraje: 300 ejemplares

Impreso en Perú por:

Imprenta Editora Gráfica Real S.A.C.

Jr. Independencia 953, Trujillo - Perú

T. (51-44) 253324

ventas@graficareal.pe

www.graficareal.pe

Primera edición:

Octubre 2015 - Trujillo - Perú

Queda prohibida la reproducción, distribución, comercialización, transformación, y en general, cualquier otra forma de explotación, por cualquier procedimiento, de todo o parte de los contenidos de esta obra sin autorización expresa y por escrito del autor.

Responsabilidad Social de las Organizaciones (RSO):  
Avances y propuestas en América Latina



# COMITÉ CIENTÍFICO

Rafael Alvira

Alberto Edgardo Barbieri

Isabel Blanco

Vivian Aparecida Blaso Souza Soares Cesar

María Teresa Casparri

Henry Chero Valdivieso

Alejandro Miguel Estevez

Julio Domínguez Granda

Liliana C. Galán

Teresa del Pilar García García

Juan José Gilli

Nora Gorrochategui

Rene Hernández

Patricia Kent

Valmir Martins de Oliveira

Horacio Melendez

Alessandra Minicelli

Sasquia Obata

Graciela Perez Morán

Oswaldo L. G. Quelhas

Zulay Rangel Tolosa

María Joao Santos

Eduardo Rubén Scarano

Elsa Beatriz Suarez Kimura

François Vallaëys

Alberto Willi

## Presentación de los compiladores

### **Dra. Nora Gorrochátegui (Argentina)**

Doctora de la Universidad de Buenos Aires, Área Administración (UBA). Magister Scientiarum en Administración Pública (FCE-UBA), licenciada y profesora en Ciencia Política (Universidad del Salvador). Ha sido la primera subdirectora de la Oficina de Ética Pública de su país, Argentina. Cofundadora del Simposio Internacional sobre Responsabilidad Social de las Organizaciones (SIRSO). Actualmente es profesora e investigadora categorizada de la FCE-UBA.

Correo: [noragorochategui@gmail.com](mailto:noragorochategui@gmail.com)



### **Dr. Valmir Martins Oliveira (Chile)**

Docente de la Universidad Mayor, Santiago de Chile. Doctor en Relaciones Internacionales por la Universidad de Santiago de Chile (USACH). Experto en temas de RSE, sostenibilidad, planificación estratégica y emprendimiento. Magíster en Planificación y Gestión Estratégica. Máster en Gestión Turística y Administrador de Empresas. Co-cordinador del Simposio Internacional de Responsabilidad Social de las Organizaciones (SIRSO).

Correo: [valmirmartinsoliveira@gmail.com](mailto:valmirmartinsoliveira@gmail.com)



### **Dr. Ing. Julio B. Domínguez Granda (Perú)**

Rector SEO de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Presidente de la Red de Universidades Inclusivas Educa Virtual (RUIVE). Es Ingeniero agrónomo, Maestro en Educación, Doctor en Ciencias Políticas y Auditor Líder ISO-9001-2000 por la SGC. Es profesor principal en Metodología de la Investigación Científica en ULADECH Católica y experto conferencista en temas de responsabilidad social universitaria y sistemas de gestión de calidad universitaria. Es presidente de la comisión organizadora del III Simposio Internacional de Responsabilidad Social de las Organizaciones (SIRSO).

Correo: [rektorado@uladech.edu.pe](mailto:rektorado@uladech.edu.pe)



### **Dr. Henry Chero Valdivieso (Perú)**

Profesor de posgrado en Matemáticas e Informática Educativa en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Director creador de la Red de Docentes de América Latina y del Caribe (RedDOLAC) y secretario ejecutivo de la Red de Universidades Inclusivas Educa Virtual (RUIVE). Conferencista internacional y experto en integración de tecnologías de información y comunicación para la educación. Es coordinador general de la comisión organizadora del III Simposio Internacional de Responsabilidad Social de las Organizaciones (SIRSO).

Correo: [hchero@uladech.edu.pe](mailto:hchero@uladech.edu.pe)



# CONTENIDO

Prólogo.....	13
Introducción .....	19
<b>SECCIÓN I: PRINCIPIOS Y MATERIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	
Aproximación ética al fenómeno de la corrupción <i>Juan José Gilli</i> .....	29
Un enfoque alternativo para la identificación y jerarquización de <i>stakeholders</i> <i>Luisa L. Lazzari, Patricia I. Moulia</i> .....	39
Procedimientos administrativos en la gestión de los <i>stakeholders</i> <i>Jorge Roberto Volpentesta</i> .....	59
La implementación de información de responsabilidad social para la toma de decisiones empresariales: una alternativa necesaria <i>Alicia Bilbao, Rosana Zanini, Maximiliano Bonansea</i> .....	91
Responsabilidade social: ecologizar ideias e ações para as vias transformadoras do futuro da humanidade <i>Vivian Aparecida Blaso Souza Soares Cesar, Sydney Cincotto Junior</i> .....	132

Responsabilidade social empresarial como ação por relação social e não por empresa: caso dos resorts do Brasil <i>Claudio Alexandre de Souza</i> .....	152
O sistema de gerenciamento de crise: uma ferramenta nas organizações – um indicador de sustentabilidade <i>Cláudio Paula de Carvalho</i> .....	177
Los reportes de sostenibilidad como herramienta estratégica para la comunicación y planificación del quehacer socialmente responsable: Lecciones y aprendizajes a seis años de su implementación en la Universidad de Santiago de Chile <i>Santiago Peredo Parada, Bárbara Acuña Jujihara</i> .....	194
Los factores de sostenibilidad de las fundaciones de empresa <i>Patricio Varas Karmy</i> .....	214
Indicadores de la responsabilidad social en las empresas <i>Martha Elena López Regalado, Juan Manuel Perusquía Velasco, Omar Valladares Icedo, Rocío Villalón Cañas, Margarita Ramírez Torres</i> .....	228
Fuentes de la responsabilidad social <i>Julio B. Domínguez Granda</i> .....	254
<b>SECCIÓN II: RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA</b>	
Responsabilidad social empresaria y sostenibilidad <i>Walter Ignacio Enrique, Carlos Raúl Enrique Salina</i> .....	274
Jóvenes graduados y responsabilidad social empresaria <i>Liliana Galán, Marcela Bifaretti, Albertina Borgert, Mariano Di Santo, Emilia Lafuente, Diego Pontorno</i> .....	284
Temas de responsabilidad social en el currículo de tres universidades argentinas <i>Juan José Gilli, Diana Rut Schulman, Noelia Anahí García</i> .....	293

La responsabilidad social universitaria y su impacto en las organizaciones de la sociedad civil <i>Andrea Zaidel, Federico Saravia</i> .....	306
Una mirada a la responsabilidad social universitaria en la ciudad de Antofagasta <i>Ricardo Gaete Quezada</i> .....	332
Práctica social curricular: experiencia situada en responsabilidad social en la formación de ingenieros comerciales de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile <i>Margareth Cleveland, Francisco García</i> .....	343
Marco teórico para el análisis de la situación actual de la RSU en la Universidad del Tolima <i>Mario Enrique Uribe Macías</i> .....	352
Transferencia del conocimiento y de las prácticas de RSU contribuyen a reducir la pobreza extrema <i>Cesibel Valdivezo, Karina Salcedo, Luis Aníbal Sánchez</i> .....	366

### **SECCIÓN III: CASOS NACIONALES**

Notas sobre responsabilidad social empresarial en América Latina a comienzos del siglo XXI <i>Nora Gorrochategui, Valmir Martins de Oliveira</i> .....	391
Responsabilidad social en América Latina: interacción entre el tercer sector y sociedad civil global emergente con los estados nacionales <i>Guillermo Carlos Recanati</i> .....	403
Reflexiones acerca la evaluación de la gestión de los programas de voluntariado en las organizaciones públicas de la Argentina a través de la elaboración de un plan de trabajo de auditoría <i>Daniela Alejandra Giordano</i> .....	420

Avaliação da política de responsabilidade social: estudo de caso da  
fundação João Pinheiro  
*Helena Maria Gomes Queiroz, Michelle Queiroz Coelho.....431*

# PRÓLOGO

La cooperación intersectorial implica una articulación que permite a distintas organizaciones conciliar intereses en función de objetivos deseables. En relación a ello, en el ámbito del mercado se espera que las empresas se constituyan en actores relevantes, que se vinculen con otros sectores.

En esta nueva sociedad, que se caracteriza por ser heterogénea, compleja y globalizada, el esquema de trabajo del mundo de los negocios aparece asociado a la idea de sostenibilidad, mediante la cual se consideran las relaciones entre necesidades económicas, ambientales y sociales sin comprometer los requerimientos futuros, aspectos en los cuales también se empeñan distintas organizaciones de la sociedad civil.

El gran desarrollo tecnológico, que empezó a producirse desde la segunda mitad de la década del 70, transformó la estructura productiva de las empresas, que no solo crecieron sino que se ampliaron y se extendieron por el mundo, especialmente por la gran facilidad que generó la informática para las comunicaciones. De esta forma adquirieron mayor visibilidad y eso mismo hizo que los errores, fraudes o escándalos tuvieran mayor repercusión.

En ese contexto Naciones Unidas presentó el Pacto Global, documento mediante el cual las empresas podían comprometerse a cumplir nueve principios de acción que finalmente se constituye-

ron en diez. Los mismos que si bien son voluntarios, constituyen un marco de deseabilidad para cualquier tipo de empresa. Se refieren al respeto de los derechos humanos, los derechos laborales, el cuidado del medio ambiente y la lucha contra la corrupción.

Su fin es promover el diálogo social para la creación de una ciudadanía corporativa global, que permita conciliar los intereses de las empresas con los valores y demandas de la sociedad civil y, en ese sentido puede interpretarse desde procesos de integración y cohesión social.

La multiplicidad de áreas con que las empresas se conectan da lugar al uso de conceptos que intentan mostrar esas relaciones. Así surgen los “grupos de interés” (*stakeholders*), quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.

Estos nuevos actores –empresas y organizaciones de la sociedad civil- en la sociedad contemporánea sugieren algunas interrogantes:

¿El desempeño empresarial pautado por el Pacto Global de Naciones Unidas favorece el establecimiento de relaciones con las organizaciones de la sociedad civil?

Al estudiar las Comunicaciones del Progreso del cumplimiento del Pacto Global (CoP's) de empresas de América Latina se ha observado que las empresas que tienen más contacto con la población por el tipo de producto que realizan, presentan más vinculaciones con organizaciones de la sociedad civil y, en cambio, las de menor contacto tienen más relación con el sector público.

En las empresas de mayor contacto con la población, los proyectos se dirigen a aspectos que se asocian a necesidades prioritarias. Así pueden interpretarse las ayudas en equipamiento (por ejemplo en escuelas y hospitales) así como el apoyo institucional. Por otro lado, en las empresas con menor contacto con la población se observa que los proyectos son de formación / capacitación (es decir de más largo alcance) y también apoyo institucional.

Al analizar los temas a los que se dedican estos dos tipos de empresa, se observa que la educación es predominante para ambos y complementariamente se mencionan salud, medio ambiente, seguridad pública y arte-cultura.

Ello permite interpretar que las acciones en la comunidad están orientadas principalmente por el deseo de aportar soluciones frente a necesidades consideradas básicas –como la educación-, y en ese sentido, quedan alineadas con el proceso de integración social, en cuanto se propone favorecer la adquisición de bienes básicos que contribuyen a aliviar la desigualdad y la exclusión social.

El predominio del tema educativo en ambos perfiles empresariales permite interpretar que la idea de inclusión subyace en muchas de las actividades emprendidas.

La realización de actividades en la comunidad por parte de las empresas, especialmente las de apoyo a la educación y la salud es, en algunos países, muy anterior a la presentación de los Principios del Pacto Global, y por tanto puede decirse que son parte de su “memoria y costumbre”.

Los estudios realizados muestran que las donaciones de las empresas se dedicaron a problemas prioritarios para la comunidad; asimismo, han ido exhibiendo que su acción comunitaria se ha orientado cada vez más por criterios racionales. Distintos programas se realizan en base a diagnósticos certeros y algunos son ejemplos de un proceso que se inicia con un estudio previo, tiene seguimiento y culmina con la evaluación.

Este cambio puede interpretarse desde la transformación del sentido y el nombre que le dieron las empresas a la acción en la comunidad. De la idea de filantropía, asumida principalmente por motivaciones altruistas sin expectativas de beneficio para la empresa, se pasó a la idea de responsabilidad social empresarial, que además de una mejora comunitaria, busca un beneficio para la empresa en cuanto reputación y consideración como empresa con ciudadanía

corporativa. Este proceso se complementa, en algunas empresas, con programas de voluntariado que favorecen la articulación interinstitucional.

En las indicaciones generales de Naciones Unidas se insiste en la vinculación o responsabilidad de la empresa en la región en la que opera. Este parece ser un criterio consistente con la actividad empresarial, porque implica inserción en la comunidad; sin embargo, quizás podría considerarse insuficiente desde una perspectiva más amplia. Una idea superadora sería una acción orientada por valores de inclusión de los sectores marginados y en defensa de los recursos para todos, con posibilidades de acceso a los servicios, beneficios y derechos sociales básicos (salud, educación, seguridad, ingresos), en la línea de los derechos humanos y precisamente de los Objetivos de Desarrollo del Milenio de Naciones Unidas.

Las escasas referencias específicas en el Pacto Global para el establecimiento de alianzas con organizaciones de la sociedad civil, no contribuyen a afianzar un proceso de colaboración empresa – comunidad, que ya esta presente en América Latina y que requiere reconocimiento explícito y orientaciones para su mejora.

Asimismo a partir del 2010, con la aprobación de la norma ISO 26000, se amplía el concepto a todo tipo de organizaciones, no solo las empresas, sino también a organizaciones privadas, públicas y no gubernamentales. Se especifican principios de la responsabilidad social, tales como el comportamiento ético, el respeto a las partes interesadas, los derechos humanos y a los asuntos tales como: gobernanza de la organización, prácticas laborales, cuestiones medioambientales, cuestiones relativas a los consumidores, participación activa y desarrollo de la comunidad.

En el concepto amplio y abarcativo de la responsabilidad social, se inscribe el Simposio Internacional de Responsabilidad Social de las Organizaciones (SIRSO).

Este Simposio ha generado un ámbito para el diálogo y el intercambio de experiencias en el que los académicos presentan reflexiones teóricas, cuestiones metodológicas vinculadas al abordaje de la RS, resultados de investigaciones y casos nacionales exitosos de buenas prácticas. La gran empresa, las pequeñas y medianas empresas, las universidades, así como otras organizaciones sociales son las unidades de análisis de las preocupaciones de la academia en América Latina, que encuentran un ámbito de expresión en el SIRSO.

El fortalecimiento y profundización de los resultados que genera el ámbito de SIRSO son aportes de reflexión latinoamericana sobre la responsabilidad social, y en tal sentido constituyen una contribución al bien común, que requiere firmeza y continuidad.

Dra. Beatriz Balian de Tagtachian  
Universidad Católica Argentina  
Vicerrectora de Investigación  
Argentina



# INTRODUCCIÓN

El presente libro es una muestra del trabajo académico que sobre responsabilidad social (RS) se está realizando en América Latina. Los investigadores son convocados, a través del Simposio Internacional de Responsabilidad Social de las Organizaciones (SIRSO), que se realiza cada dos años de manera itinerante en diferentes universidades de la región.

La breve historia del SIRSO tiene sus orígenes en 2009, cuando realizando una actividad de “voluntariado académico”, Nora Gorrochategui y Valmir Martins invitaron a colegas de la región a presentar sus trabajos en el I SIRSO (2010) en el marco de un congreso organizado por la Universidad de Santiago de Chile (USACH, Chile). Los fundadores de SIRSO sumaron al equipo de trabajo voluntario a Oscar Licandro, quien colaboró en la organización del II SIRSO (2012), que se realizó en la Universidad Federal Fluminense (UFF, Brasil). El III SIRSO (2014) se realizó por primera vez en forma independiente, sin ser parte de un Congreso Internacional, con la integración de Julio Domínguez Granda y Henry Chero Valdivieso al equipo coordinador, en la Universidad Católica de los Ángeles de Chimbote (ULADECH, Perú).

Cada SIRSO ha producido un libro, los cuales han sido presentados en las ediciones del Congreso Internacional de Economía y Gestión, que anualmente realiza la Universidad de Buenos Aires (UBA, Argentina). El resultado del I SIRSO es el libro: “Responsabilidad Social de las Organizaciones. Perspectivas de nuevos marcos institucionales en América Latina” (2011); el del II SIRSO, “Responsabilidad

Social de las Organizaciones (RSO): Panorama de la agenda académica de América Latina. Investigaciones, Casos y Reflexiones” (2013).

En esta oportunidad se presenta el tercer libro, “Responsabilidad Social de las Organizaciones (RSO): Avances y propuestas en América Latina”, que cuenta con una selección de los trabajos presentados en el III SIRSO. (<http://www.uladech.edu.pe/sirso/>).

El libro es reflejo del estado de evolución del campo disciplinar de la RS en América Latina, el cual está en proceso de construcción. Los autores, provenientes de diferentes campos disciplinares, utilizan diversos paradigmas teóricos, aplican métodos de abordaje heterogéneos y plantean múltiples temas focales.

Los trabajos han sido presentados en tres secciones: la primera, vinculada a reflexiones y estudios sobre la gestión de la RS; la segunda, dedicada específicamente a la responsabilidad social Universitaria (RSU) y la tercera, a casos nacionales.

En la Sección I: “Principios y Materias de la responsabilidad social” se han incluido trabajos que pueden ser encuadrados en las orientaciones de la ISO 26000, guía de responsabilidad social.

La reflexión aguda e integradora aparece en el trabajo de Julio Domínguez Granda, quien aborda el origen común a todas las acepciones de responsabilidad social, a fin de contribuir a una adecuada comprensión del término, sustentándose en la noción del estado de derecho internacional, con el propósito de promover la toma de conciencia sobre la RS en todo tipo de organizaciones.

Desde otra perspectiva, Vivian Aparecida Blaso, Souza Soares Cesar y Sydney Cincotto Junior destacan que incorporar prácticas de responsabilidad social requiere nuevas ideas para superar la agonía planetaria. Señalan que autores como Michel Serres y Edgar Morin proporcionan los argumentos apropiados para elaborar una ruta ecológica global para superar el paradigma simplificado en el mundo contemporáneo.

Por su parte, Juan José Gilli, en referencia a los principios de la RS, caracteriza a la corrupción como fenómeno contemporáneo, analiza la insuficiencia de la perspectiva normativa para enfrentarla y postula la recuperación de los valores éticos en la sociedad como fundamento de un efectivo control de la corrupción.

La perspectiva de las partes interesadas es analizada en tres trabajos: Claudio Alexandre de Souza afirma que la responsabilidad social corporativa, no solamente debe considerar los resultados de la empresa sino también las relaciones sociales con todos sus grupos de interés. Jorge Roberto Volpentesta efectúa un análisis sobre las construcciones administrativas para la gestión de *stakeholders*, que adoptan las empresas que dicen tener con la sociedad un compromiso que va más allá de la obtención de utilidades para sus accionistas. Por su parte, desde la perspectiva metodológica, Luisa Lazzari y Patricia Moulia presentan un modelo lingüístico *fuzzy* para la identificación y priorización de *stakeholders* basado en el formulado por Mitchell, Agle y Wood, y lo aplican al caso de una empresa dedicada al rubro de construcción y mejoramiento del hogar.

Las prácticas relacionadas con la RS involucran alguna forma de comunicación. Cláudio Paula de Carvalho destaca que el rito de la comunicación de crisis, la forma de comunicación directa junto con las partes interesadas, el mantenimiento de los procesos de gobernanza y la cultura organizacional son clave en la sistematización del proceso de gestión de riesgos para la sostenibilidad de la organización. Por su parte, Santiago Felipe Peredo Parada y Bárbara Acuña analizan reportes de sostenibilidad, como herramienta estratégica para la comunicación, a fin de relevar las acciones de transparencia universitaria y con ello identificar los elementos de fortalezas y debilidades en relación a los actores y acciones reportadas. El trabajo de Alicia Bilbao, Rosana Zanini y Maximiliano Bonansea analiza la información de responsabilidad social en las empresas argentinas adheridas al *Global Reporting Initiative* (GRI) y determina la relación

entre la pertenencia a un sector y la revelación de dicha información, verificando que lo hacen a través de indicadores y subindicadores.

Avanzando un paso más, en lo relativo a la revisión y mejora de programas y prácticas de las organizaciones en materia de RS, se destaca el trabajo de Martha Elena López Regalado, Juan Manuel Perusquía Velasco, Omar Valladares Icedo, Rocío Villalón Cañas y Margarita Ramírez Torres, quienes señalan que los indicadores de la responsabilidad social empresarial resultan una herramienta indispensable de aprendizaje, control y evaluación en lo referente a la incorporación de la RS en la planeación estratégica de la empresa. En una línea vinculada a la revisión del desempeño, Patricio Varas Karmy analiza qué factores de sostenibilidad determinan la efectividad de las actuaciones de las fundaciones de empresa, en el contexto del actual desarrollo de la responsabilidad social Corporativa (RSC).

La Sección II: responsabilidad social Universitaria (RSU) se ha dedicado exclusivamente a estudios sobre la universidad, puesto que la RS asociada a este tipo de organización, ha cobrado identidad en la región.

Se presentan experiencias realizadas en diferentes universidades de la región y que abordan distintas facetas de la problemática universitaria, desde lo conceptual y desde lo operativo.

Algunas reflexiones son de tipo teórico-aplicado, del que se incluyen dos trabajos: El primero es el de Ricardo Gaete Quezada, quien en su capítulo expone los resultados del estudio que analiza el concepto de responsabilidad social universitaria desde la perspectiva interpretativa-hermenéutica, que plantean directivos y estudiantes de pregrado de cuatro universidades de la ciudad de Antofagasta, en el norte de Chile. El segundo trabajo es de la autoría de Mario Enrique Uribe Macías, quien presenta un marco teórico para el análisis de la situación actual de la RSU en la Universidad del Tolima, que contempla los temas: responsabilidad social, responsabilidad social empresarial, responsabilidad social universitaria y teoría de *stakeholders*.

Otro grupo de trabajos dan a conocer prácticas de tipo operativo, que constituyen ensayos que son un testimonio de los avances en RSU. De tal modo, Liliana Galán, Marcela Bifaretti, Albertina Borgert, Mariano Di Santo, Emilia Lafuente y Diego Pontorno describen, sintéticamente, la acción de jóvenes graduados en Administración en el campo de la responsabilidad social empresarial a través de la Extensión Universitaria durante 2013 en el Gran La Plata, Argentina. Carlos Raúl Enrique Salina y Walter Ignacio Enrique Bedoya exponen los alcances de un proyecto concebido en el ámbito de la Universidad Nacional de Formosa, cuyo objetivo es brindar capacitación orientada en el marco de un enfoque tendiente a aumentar la responsabilidad social empresarial, generando un espacio de reflexión colectiva, del cual participen académicos de diferentes universidades, especialistas de Naciones Unidas y empresarios. Juan José Gilli, Diana Ruth Schulman y Noelia Anahí García presentan las conclusiones del relevamiento de temas de responsabilidad social en los programas de las Licenciaturas en Administración de tres universidades públicas: Universidad de Buenos Aires, Universidad Nacional de La Plata y Universidad Nacional de Luján.

La función de extensión de la universidad queda reflejada en diversos capítulos. Andrea Zaidel y Federico Saravia reflexionan sobre la RSU y su impacto en las organizaciones de la sociedad civil, a partir del marco que ofrecen las “prácticas sociales educativas” al crear espacios de enseñanza-aprendizaje, permitiendo la articulación de contenidos curriculares con necesidades y demandas de la comunidad extrauniversitaria. En esa misma línea de trabajo se inscribe la propuesta de Margareth Cleveland y Francisco García, quienes exponen la experiencia del ejercicio de la responsabilidad social de estudiantes de la carrera de ingeniería comercial, mediante la incorporación en su malla de una práctica social donde se logra vincular al futuro profesional con los desafíos de Chile. La relación entre universidad y problemas sociales queda manifiesta en el trabajo de Cesibel Valdiviezo, Karina Salcedo y Luis Aníbal Sánchez, que plantea que la universidad es una institución social y un motor de

desarrollo que detecta los problemas y que plantea soluciones con creatividad, innovación y rigor científico, presentando ejemplos de universidades de Ecuador que buscan, a través de la transferencia del conocimiento e iniciativas socialmente responsables, contribuir a reducir la pobreza extrema en su entorno.

En la Sección III: Casos Nacionales, se plantean experiencias variadas sobre RS, que corresponden a distintos niveles de análisis, región y países.

Entre los trabajos que se ubican en el nivel de análisis regional se puede ubicar el realizado por Nora Gorrochategui y Valmir Martins a partir del señalamiento de la importancia del contexto internacional sobre la acción empresarial en América Latina, que presenta una visión de conjunto sobre la situación de la RSE en cuanto a la dimensión medioambiental y social, la relación con *stakeholders*, la comunicación de la RS y las acciones emprendidas por organismos públicos, mencionando ejemplos que se registran en diferentes países de la región. Otro trabajo es el de Guillermo Carlos Recanati, que investiga la RS de los diferentes grupos e instituciones sociales de Latinoamérica, analizando sus vínculos con los estados y el compromiso de estos últimos en cuanto a la regulación, organización, y garantía de derechos.

En el nivel de análisis de país, focalizando la atención en un tipo de organización específica y una modalidad de trabajo puntual se destacan dos trabajos: Uno, el de Daniela Alejandra Giordano, que realiza reflexiones conceptuales destacando la importancia de elaborar un plan de trabajo de auditoría para evaluar la gestión de los programas de voluntariado en las organizaciones públicas de la Argentina en el marco de la RS. El otro es el de Helena Maria Gomes Queiroz y Michelle Queiroz Coelho, cuyo objetivo principal consiste en evaluar la política de RS de la Fundación João Pinheiro de Brasil, desarrollada a partir de la norma ISO 26000 y de la ABNT 16001, que son, respectivamente, referencias internacional y nacional sobre RS.

Cabe señalar que las clasificaciones son siempre arbitrarias y muchos trabajos pueden ser incluidos en diversas categorías, pero el espíritu receptivo del lector sabrá captar las múltiples lecturas que cada capítulo ofrece, descubriendo su valor para interpretarlos en clave de RS.

Este libro es producto del trabajo de investigadores de la región que presentan el resultado de sus trabajos sobre la RS, los someten al referato y están dispuestos a reflexionar en conjunto para la construcción colectiva de la RS en la región, y de múltiples formas, con su participación activa, fortalecen el trabajo en red; a todos ellos, nuestro reconocimiento.

Queremos expresar nuestro agradecimiento a los integrantes del Comité Científico, quienes con su labor prestigian la publicación y fortalecen la credibilidad de las investigaciones sobre RS que se realizan en la región.

Una mención especial a la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote por el esfuerzo realizado mediante su equipo de trabajo, coordinado por Henry Chero Valdivieso.

Por último, nuestra gratitud personal al Dr. Julio Domínguez Granda, quien desde su posición de Rector CEO de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, ha facilitado todos los medios para que el III SIRSO fuera posible y, como participante activo desde la primera edición del SIRSO ha contribuido sustancialmente para dar continuidad a esta iniciativa.

Dra. Nora Gorrochategui y Dr. Valmir Martins de Oliveira



SECCIÓN I: PRINCIPIOS Y  
MATERIAS DE RESPONSABILIDAD  
SOCIAL



# APROXIMACIÓN ÉTICA AL FENÓMENO DE LA CORRUPCIÓN

*Juan José Gilli<sup>10</sup>*  
*Argentina*

## **Introducción**

Una rápida revisión de la bibliografía en el ámbito de las ciencias sociales permite apreciar que la corrupción se trata de un dato de la realidad, aunque no constituya un fenómeno exclusivo de nuestra época. El efecto corruptor del dinero y del poder se ha mostrado a través de la historia de la humanidad, y parecería ser inherente a la condición humana.

Puede decirse que el problema social de la corrupción depende de su extensión y, entre sus causas, puede encontrarse la disfuncionalidad institucional, la deficiencia del marco normativo por permisividad o exceso de regulaciones o bien por tolerancia social en momentos de crisis o de rápida bonanza económica.

La corrupción tiene un impacto perverso e inconveniente para los pobres y también distorsiona las acciones públicas a favor de la salud

---

<sup>10</sup> Doctor en Ciencias Económicas (UBA), Profesor Titular Consulto Facultad Ciencias Económicas -UBA. jjoseg@hotmail.com

y la educación, reduciendo la capacidad del Estado para proveer a la seguridad social.

En un país pobre, sobre todo cuando los niveles de corrupción son altos, esto se aprecia en el plano social en términos de bajo nivel de servicios sociales, inversión en infraestructura viciada por costos inflados, servicios malos y caros y creciente número de indigentes concentrados en las grandes ciudades.

Cuando la corrupción se hace hábito, tiene efectos graves sobre la sociedad; es una cuestión de magnitud, como en el caso de la inflación: mientras los índices están controlados es perjudicial, pero cuando pasa a convertirse en hiperinflación paraliza a la sociedad en su conjunto.

En el presente trabajo, se caracteriza a la corrupción como fenómeno contemporáneo, se analiza la insuficiencia de la perspectiva normativa para enfrentarlo y se postula que, en el respeto y recuperación de los valores sociales se encuentra la base sólida para el mejoramiento de los estándares éticos y el control de la corrupción.

## **El fenómeno contemporáneo de la corrupción**

La corrupción es un fenómeno común, casi habitual, lo cual no implica que sea admisible y menos aún justificado, se trata de un dato de la realidad; se ha dado en todos los tiempos y se da en todas las sociedades. Si bien, hay naciones que son más permisivas o más severas frente al fenómeno de la corrupción, lo cierto es que, en general, se trata de un fenómeno que genera rechazo social y tiende a ser castigado legalmente.

La corrupción es un vicio de nuestra época que muestra su desagradable rostro en todas sus partes. Se halla en la raíz misma de casi todos los problemas importantes –o al menos impide su resolución– y actúa de manera especialmente

devastadora en las regiones más pobres del mundo, donde mantiene atrapados a millones de seres humanos en la miseria, la pobreza, la enfermedad, la explotación y brutales conflictos. Eigen (2003:15).

Claro que la corrupción no es solo un problema de los países pobres, también se da en aquellos en desarrollo y aún en los desarrollados, constituyéndose en un fenómeno tan diseminado y devastador tanto para la economía como para la sociedad.

La corrupción se convierte en un problema social cuando supera determinados límites y pone en evidencia la debilidad de las instituciones para controlarla. El aflojamiento de las normas y del control lleva a una situación que impide la previsión del comportamiento social y la consecución de fines comunes.

Cuando el grado de corrupción llega a determinados niveles puede decirse que existe una verdadera enfermedad social y será imperativo hacer un profundo análisis retrospectivo para determinar las causas de la pérdida de valores éticos y formular nuevos esquemas de control y educación para subsanarlo.

La toma de conciencia acerca de la magnitud del problema de la corrupción, se observa en el mayor interés de la sociedad civil y de la prensa independiente. Hoy el fenómeno es reconocido por los gobiernos, los organismos internacionales, la comunidad de negocios y la población en general; esto abre la posibilidad de una discusión acerca de los éxitos y fracasos en la lucha contra la corrupción.

## **Delimitación del concepto de corrupción**

El término *corrupción* se ha instalado en el ámbito académico, en la prensa y en la opinión pública en general, pero existe un alto grado de ambigüedad en cuanto a su significado.

Para intentar precisar el significado de corrupción, debemos comenzar por la raíz etimológica del término, que proviene del latín

*corruptio*, que resulta de *com* (junto) y *rumpere* (romper). Supone un acto que altera el estado de las cosas y tal es el sentido aristotélico de la corrupción: la desnaturalización de un ente cuando este actúa no regido por el fin que le impone su naturaleza, sino en función de un fin ajeno.

El Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española, en una acepción incorporada a partir de 2001 precisa:

En las organizaciones, especialmente las públicas, práctica consistente en la utilización de las funciones y medios de aquellas en provecho, económico o de otra índole, de sus gestores.

Pero, la corrupción no es fenómeno exclusivo del ámbito público. Una definición más comprensiva del jurista argentino Carlos S. Nino, la caracteriza como:

...la conducta de quien ejerce una cierta función social que implica determinadas obligaciones activas o pasivas destinadas a satisfacer ciertos fines, para cuya consecución fue designado... y no cumple con aquellas obligaciones o no las cumple de forma de satisfacer esos fines, de modo de obtener un cierto beneficio para él o un tercero, así como también la conducta del tercero que lo induce o se beneficia con tal incumplimiento. Nino (2005:109)

Esta definición muestra una evolución hacia un significado más amplio del término pero, no agota la discusión acerca del concepto de corrupción. Contar con una definición única se dificulta si se considera que se trata de una categoría cultural que forma parte del discurso jurídico, económico y social pero también del lenguaje corriente.

## La insuficiencia de la caracterización legal

Desde la perspectiva de las ciencias sociales, no existe una posición unívoca respecto del concepto de corrupción pero, en general, se abandonan las posiciones legalistas y se coincide en que no debe limitarse al ámbito conceptual de lo ilegal, ya que existen prácticas y actividades que no violan ninguna norma formal, pero conllevan una falla ética, ya que transgreden las normas de comportamiento colectivo e individual de una sociedad u organización particular.

Según Szczaranski Cerda (2011), el principal aporte de la perspectiva social es que propone una síntesis del concepto que permite abarcar una gama más amplia de conductas corruptas, reconociendo como tales, acciones movidas por el afán de beneficio económico directo o indirecto. Sobre el particular, Ruth Sautu dice que en la tipificación de los actos corruptos subyacen dos criterios.

El primero utiliza como parámetro de medición el sistema normativo vigente que otorga derechos, impone obligaciones y fija sanciones. El segundo se apoya en las creencias y valores de la gente común, la cual no necesariamente visualiza como corruptos todos los actos que son definidos legalmente como tales, así como puede considerar corruptos actos que son normalmente legales. Sautu et al (2004:83)

Según esta autora, la definición *corrupción* como violación de normas incluye tanto las normas formales como las informales. Las primeras abarcan las leyes, los pactos firmados por un país y toda aquella jurisprudencia relativa a casos específicos de corrupción; y las informales, representadas en los valores que rigen las interacciones sociales en una determinada sociedad, como por ejemplo: la libertad, la igualdad de oportunidades, la solidaridad o la tolerancia.

En general las prácticas como el soborno, la extorsión y el fraude, son rechazadas socialmente pero, en algunas culturas, existe mayor permisividad respecto de las conductas corruptas o incluso puede existir un alto grado de tolerancia a las conductas corruptas y, en

algunos casos, la proximidad a las autoridades o cierto grado de influencia para obtener beneficios es visto positivamente.

Los valores compartidos en una sociedad nos permiten interpretar las diferentes realidades y establecer cuáles son sus preferencias: bueno o malo, útil o inútil, justo o injusto, honor o deshonor. Pero esas diferencias, necesariamente, nos obligan a reflexionar acerca de los valores.

Este esfuerzo de reflexión es una tarea ardua, ya que cada cultura y cada etnia tienen, como parte de sus características constitutivas, sus propias costumbres y creencias y, en consecuencia su propio repertorio de normas o su propia tabla de valores, todo lo cual a su vez no permanece constante, sino que está sujeto a mutaciones a través del tiempo.

## **El sustrato ético de los valores**

Precisar el concepto de valor, necesariamente nos remite a la ética filosófica y a su derivada la ética aplicada, cuando intentamos ver la inserción de las cuestiones éticas en el ámbito social. La palabra *ethos* es un constructo que se utiliza en el lenguaje filosófico para:

... aludir al conjunto de actitudes, convicciones, creencias morales y forma de conducta, ya sea de una personal individual o de un grupo social, o étnico, etc. En este último sentido, el término es también utilizado por la antropología cultural y la sociología. El *ethos* es fenómeno cultural, que suele presentarse con aspectos muy diversos, pero que no puede estar ausente de ninguna cultura. Maliandi (1991:14)

El *ethos* como fenómeno fáctico, nos remite siempre a determinadas normas o sistemas de valores, o a ciertas concepciones sobre lo que es moral y sobre lo que no lo es; esta cuestión es comprobable como un hecho de la experiencia.

La multiplicidad de opiniones puede conducir a la noción de relativismo, pero también llevarnos a la reflexión ética: cuando reconocemos que no hay unanimidad, surge la cuestión básica acerca de *qué se debe hacer* y, en el caso de hallar respuesta, surge una nueva pregunta de *por qué se debe hacer*.

El trabajo paciente y sistemático de la razón aplicada a esclarecer los aspectos esenciales del *ethos* se enfrenta –según Maliandi– con dicotomías; de estas interesa analizar la existente entre lo *deontológico* o normativo por una parte y lo *axiológico* o valorativo por la otra. En torno a estas dos dimensiones se centra uno de los problemas básicos de la ética, que se puede resumir en dos interrogantes ¿qué debemos hacer? y ¿qué es valioso en sí mismo? Desde la perspectiva deontológica, la norma nos indicará qué debemos hacer.

Las normas representan el eje central de la perspectiva ética, nuestro marco de referencia en el actuar moral. Se expresan en juicios de obligación que prohíben o mandan a una determinada acción... constituyen expectativas recíprocas de comportamiento, definiciones de aquello que podemos esperar unos de otros en cualquier relación social y, por lo tanto, de aquello a lo que estamos obligados. García Marzá (2004:87).

La norma da lugar a problemas éticos específicos; no se trata de identificar lo que es bueno para uno, sino de aquello que es bueno para todos y en consecuencia se convierte en exigible. Aunque el lenguaje moral se expresa básicamente en términos del “deber ser”, hoy se privilegia la perspectiva ética social. Para la axiología los valores representan un paso previo a la reflexión ética, por cuanto nos indican lo que es bueno para nosotros individual o comunitariamente; indican lo preferible, no lo obligatorio.

Dentro de este sistema se encuentran valores como libertad, igualdad, justicia, honestidad, integridad, tolerancia, etc., encargados de establecer los márgenes del ámbito moral,

aunque no determinen la obligación de una conducta concreta. De ahí su importancia desde la perspectiva ética: dejan mayor espacio para la flexibilidad y la innovación en las respuestas a las exigencias morales... García Marzá (2004: 87).

## **La necesidad de una ética social**

La ética social presupone, ciertos valores compartidos por los miembros de una sociedad determinada y que permiten una convivencia pacífica y provechosa. Para lograr esos mínimos se necesita disponibilidad para el diálogo, tolerancia y aceptación.

No se trata de valores universales; el diálogo supone disensos, sin los cuales es imposible el intercambio de opiniones, y carece de sentido si no hay disposición a ponerse de acuerdo para confluir en la resolución de problemas comunes. En consecuencia, el consenso supondrá coincidencia en unos ciertos mínimos cuya legitimidad deriva, justamente, de que resultan de un acuerdo logrado en pie de igualdad.

El diálogo y el consenso, como legitimadores de valores que rigen la vida ciudadana, trascienden el ámbito de lo deontológico, es decir el ámbito de la ley: no es lo mismo moral que derecho. A la moral le preocupan también los máximos, no solo los mínimos normativos pero, debe admitirse que, con el tiempo, lo moral tiende a convertirse en normas positivas.

La moral civil descansa en la convicción de que es verdad que los hombres son seres autolegisladores, que es verdad que por ello tienen dignidad y no precio, que es verdad que la fuente de normas morales solo puede ser un consenso en el que los hombres reconozcan recíprocamente sus derechos... Las virtudes que en esta empresa van a ayudarnos serán, sin duda, la tolerancia y la disponibilidad al diálogo. Pero yo quisiera aquí destacar dos poco mencionadas y, sin

embargo, indispensables: la responsabilidad y la autoestima. Cortina (2009:154)

Lo que piensa la sociedad sobre la corrupción constituye una importante forma de control social y es, además, la piedra angular sobre la cual se asienta el sistema de un gobierno democrático. La opinión pública acerca de las normas y de su efectiva aplicación, entra en juego particularmente en situaciones de crisis o de escándalo.

Pero, para que las opiniones particulares se conviertan en expresión pública, se requiere que el ciudadano esté en condiciones de darse cuenta de una situación controvertida, de percibir los intereses afectados y, además, que la mayor parte de la gente preste atención a la opinión de los otros.

La sociedad cumple un rol importante cuando conforma organizaciones y redes para la toma de conciencia acerca de la problemática de la corrupción y cómo luchar contra ella. Para que dicho rol sea efectivo es necesaria la discusión social sobre los valores; de esta forma, se contribuye al fortalecimiento de las conductas éticas, al control de la corrupción y a la calidad de la vida en democracia.

### **A modo de síntesis**

- La corrupción, en el sentido aristotélico, supone la desnaturalización de un ente cuando este actúa no regido por el fin que le impone su naturaleza, sino en función de un fin ajeno.
- Actualmente, constituye un fenómeno diseminado y devastador que –en distinta medida– afecta a todos los países. Cuando supera determinados límites, se convierte en un problema social y pone en evidencia la debilidad de las instituciones para controlarlo.
- La definición de corrupción como violación de normas incluye tanto las formales como las informales. Las primeras están contenidas en las leyes y tratados; las segundas son los valores

propios del ámbito social y establecen los márgenes del ámbito moral, aunque no determinen la obligación de una conducta concreta.

- La ética social supone valores compartidos que permiten una convivencia pacífica y provechosa, y son valiosos en la lucha contra la corrupción. Para que dicha lucha sea efectiva es necesaria la discusión social sobre los valores; de esta forma, se contribuye al fortalecimiento de las conductas éticas y a la calidad de la democracia.

## Referencias bibliográficas

1. Cortina, A. (2009). *Ética mínima*. Madrid: Editorial Tecnos.
2. Eigen, P. (2003). *Las redes de corrupción. La sociedad civil contra los abusos del poder*, Barcelona: Editorial Planeta.
3. García Marzá, D. (2004). *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*. Madrid: Editorial Trotta..
4. Maliandi, R. (1991). *Ética: conceptos y problemas*, Buenos Aires: Editorial Biblos.
5. Nino, C. (2005). *Un país al margen de la ley*. Buenos Aires: Editorial Ariel.
6. Sautu, R. (2004). *Catálogo de prácticas corruptas*. Buenos Aires: Editorial Lumiere.
7. Szczaranski Cerda, C. (2011). *Un asunto criminal contemporáneo*. Santiago de Chile: Editorial Jurídica de Chile. Recuperado de: <http://app.vlex.com/#/vid/319196543>.

# UN ENFOQUE ALTERNATIVO PARA LA IDENTIFICACIÓN Y JERARQUIZACIÓN DE *STAKEHOLDERS*

Luisa L. Lazzari<sup>11</sup>  
Patricia I. Moulia<sup>12</sup>  
Argentina

## Introducción

Las definiciones amplias referidas a los *stakeholders* son cada vez más útiles y necesarias en la medida en que crece la complejidad ambiental de las organizaciones, tanto en la perspectiva de la dinámica del ambiente externo como en lo que se refiere a la dinámica de sus contradicciones estructurales (Martins y Fontes Filho, 1999).

En este contexto, la empresa debe comprometerse con sus grupos de interés, creando un mecanismo de diálogo y entendimiento mutuo, para que las necesidades de todos ellos sean tomadas en cuenta en el desarrollo sostenible de la empresa. Es importante analizar la relación con los *stakeholders* como un proceso de mejora continua y en constante cambio. Las exigencias de cada grupo cambian con el tiempo así como también cambia su importancia estratégica.

---

11 Dra. en Economía. Profesora Titular Regular, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. Categoría I en Investigación. [luisalazzari@cimbage.com.ar](mailto:luisalazzari@cimbage.com.ar)

12 Lic. en Enseñanza de la Matemática. Profesora Adjunta Regular, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. Categoría IV en Investigación. [patriciamoulia@cimbage.com.ar](mailto:patriciamoulia@cimbage.com.ar)

Las empresas se encuentran en un entorno cambiante y la toma de decisiones, por parte de los gestores, depende de la subjetividad de las opiniones de expertos, lo que hace aumentar los riesgos y la incertidumbre. Por tanto, debido a la complejidad que presentan las relaciones con los grupos de interés, las empresas y sus gestores pueden necesitar de herramientas flexibles que los auxilien en la toma de decisiones y los ayuden a mejorar la gestión y el diálogo con los *stakeholders* (Gil Lafuente y Barcellos Paula, 2011).

La existencia de variables cualitativas, inherentes al comportamiento humano, o de elementos del ambiente externo de difícil cuantificación objetiva, hace que los directivos de las organizaciones tengan dificultad en representar con un valor numérico exacto la valoración de los diferentes aspectos que desean evaluar. Bajo tales circunstancias, resulta más adecuado expresar sus apreciaciones por medio de valores lingüísticos en lugar de valores numéricos exactos.

Esta forma de abordar un problema de toma de decisión se basa en la teoría de los conjuntos borrosos (*fuzzy sets*) y recibe el nombre de enfoque lingüístico. Se aplica cuando las variables involucradas son de carácter cualitativo (Zadeh, 1975; Herrera y Herrera-Viedma, 2000; Lazzari, 2010).

Cuando un problema se resuelve con información lingüística es necesario “computar con palabras” (*computing with words*) (Zadeh; Kacprzyk, 1999), para eso se emplean operadores de agregación de información lingüística.

En este trabajo se presenta un modelo lingüístico fuzzy para la identificación y priorización de *stakeholders*.

Está estructurado del siguiente modo:

En el ítem 2 se presenta un breve resumen de los conceptos de la Teoría de los *Stakeholders* y se muestra la importancia de los procesos de identificación, priorización y diálogo con los mismos. Se desarrolla en particular el modelo de identificación de Mitchell, Agle y Wood (1997) en el que se basa esta propuesta. En la tercera sección

se define el marco teórico, en la cuarta se presenta el modelo propuesto, en la quinta se aplica el mismo a un caso de estudio y en el ítem 6, se formulan algunos comentarios finales.

## Teoría de los *stakeholders*

La Teoría de los Grupos de Interés postula que la capacidad de una empresa para generar una riqueza sostenible a lo largo del tiempo y, con ello, su valor a largo plazo está determinada por sus relaciones con sus grupos de interés (Freeman, 1984). Según el mismo autor, el grupo de interés de una empresa es (por definición) cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de la organización.

En la revisión de la literatura se encuentra más de una acepción para definir los “grupos de interés”. De acuerdo con Post *et al.* (2002), los grupos de interés de una empresa son los individuos y colectivos que contribuyen, voluntaria o involuntariamente, a su capacidad y sus actividades de creación de riqueza y que, por lo tanto, son sus potenciales beneficiarios y/o portadores del riesgo. En la Teoría de los Grupos de Interés (Olcese *et al.*, 2008), la empresa se define como una organización socioeconómica formada para crear riqueza para los múltiples colectivos que la componen.

Los grupos de interés abarcan una amplia variedad de actores, tales como: accionistas, empleados, clientes, comunidades locales, administración pública, ONG y proveedores.

Actualmente, las relaciones de las empresas con sus grupos de interés les permiten alinear su desempeño social, ambiental y económico con su estrategia principal.

Esta nueva realidad permite reflexionar cómo puede ser la gestión de los grupos de interés de manera que promueva una relación integral y estratégica para lograr la competitividad sostenible.

## 1. *Identificación de stakeholders*

La identificación es el primer paso en la construcción de una relación sostenible con los grupos de interés. A partir de la identificación de quiénes son las partes interesadas, los próximos pasos en el proceso de gestión de los grupos de interés serían la priorización y el diálogo. No hay una lista genérica de grupos de interés de empresas, ni siquiera para una sola compañía, ya que cambian con el tiempo (Mitchell *et al.*, 1997).

Los grupos e individuos afectados y que afectan a las empresas dependen de la industria, la empresa, la ubicación geográfica y el tema en cuestión. Las nuevas estrategias de negocio y los cambios contextuales a menudo determinan un nuevo conjunto de grupos de interés. Por tanto, la empresa se encuentra ante el desafío de estar al día con los cambios y tener un buen conocimiento de todos los actores con influencia en su esfera de actividad, pues al pasar los años ciertamente estos grupos se modificarán (Gil Lafuente y Barcellos Paula, 2011).

Existen diferentes métodos utilizados en la identificación de los *stakeholders* como por ejemplo, a partir de la relación de los atributos de poder, legitimidad y urgencia (Mitchell *et al.*, 1997).

De acuerdo con *Global Reporting Initiative* (GRI, 2007), existen diversos grupos de interés para cada organización, que pueden catalogarse dependiendo de su relación con la organización. El modelo GRI de identificación prevé la división en dos grupos de interés. Se considera que las personas o grupos podrán ser afectados de manera directa o indirecta por la empresa.

En esta misma dirección, la lógica de las políticas de responsabilidad social Corporativa (RSC) es que una empresa que desee interactuar con sus grupos de interés debe elegir los prioritarios y/o que tienen mayor impacto en el negocio. A menudo, el primer paso consiste en identificar a todos ellos y, a continuación, establecer una jerarquía basada en los riesgos, las categorías y las expectativas invo-

lucradas. Otras estrategias de clasificación consisten en distinguir los grupos de interés en: internos (empleados, sindicatos) y externos (de la sociedad civil, proveedores); contractuales (empleados, clientes, proveedores) y no contractuales (sociedad civil, gobiernos).

Otro método de identificación es el propuesto por el organismo *Accountability* y que según Sillanpaa *et al.* (2005) podemos identificarlos de acuerdo con el tipo de relación entre la empresa y sus grupos de interés. En este caso, puede realizarse en distintas dimensiones: por responsabilidad, influencia, cercanía, dependencia y representación.

Para Olcese *et al.* (2008), utilizando los distintos métodos o incluso con la mezcla de algunos de ellos, se identifican las grandes categorías de grupos de interés. Sin embargo, la utilización y eficacia de estos métodos depende de la obtención de datos cualitativos a partir del diálogo con directivos o expertos sobre el tema. Por esta razón, los procesos de recogida y tratamiento de la información serán importantes para conseguir el éxito en la identificación de los grupos de interés.

En el siguiente apartado se detallan las características del modelo de identificación de Mitchell, Agle y Wood empleado en este trabajo.

## **2. Modelo de Mitchell, Agle y Wood**

Mitchell, Agle y Wood (1997) propusieron una teoría de identificación de *stakeholders* que permite operacionalizar el concepto basándose en su énfasis o preponderancia (*salience*), en función de la presencia simultánea de ciertos atributos en actores que afectan o son afectados por los objetivos o resultados de una organización determinada. Para los autores en mención, los *stakeholders* son actores (internos o externos) que afectan o son afectados por los objetivos o resultados de una organización dada, en diferentes grados, en la medida en que poseen entre uno y tres atributos básicos: poder, legitimidad y urgencia.

El *poder* se reconoce como la capacidad de quienes lo detentan para conseguir los resultados que desean (Dahl, 1957). Etzioni (1964) clasifica el poder de acuerdo con el tipo de recurso empleado para ejercitarlo en:

- Coercitivo: basado en la fuerza física, la violencia.
- Utilitario: por medio recursos materiales o financieros.
- Normativo: a través de recursos simbólicos.

Cada tipo de poder debe ser sopesado según el grado de sensibilidad de la organización, que debe reflejar la importancia debida, la susceptibilidad o la vulnerabilidad en relación al recurso que afecta.

La *legitimidad* es la presunción o percepción generalizada de que las acciones de un actor social son deseables o apropiadas dentro de ciertos sistemas socialmente construidos de normas, valores, creencias y definiciones. Suchman (1995) define legitimidad como una percepción generalizada o reconocimiento de que las acciones de un individuo o un grupo son deseables, mejores o apropiadas dentro de un sistema social construido sobre normas, valores, creencias y definiciones. Mitchell *et al.* (1997) aceptan y emplean la definición de legitimidad de Suchman reconociendo que el sistema social dentro del cual se analiza la legitimidad posee diferentes niveles. En este trabajo consideramos un nivel microsocioal (para la organización) y macrosocioal (para la sociedad).

Mitchell *et al.* (1997) proponen añadir el atributo urgencia para otorgar dinamismo al modelo. Representa el grado en el cual las demandas de las partes interesadas piden atención inmediata. Esta solicitud se plantea en base a la existencia de dos condiciones: (1) la demanda es sensible al paso del tiempo en cuanto a su atención; (2) la demanda es importante o crítica para el *stakeholder*.

Para Mitchell *et al.* (1997) los atributos son fenómenos ligados a una construcción social creada por los *stakeholders*, los administradores o la alta dirección de las firmas, que perciben e interpretan el

entorno de la organización. Los actores que no presentan al menos uno de estos atributos (no afectan los resultados y/o no son afectados por ellos) no son *stakeholders*.

Esta propuesta proporciona una equiparación de las perspectivas prescriptiva y descriptiva, en la medida en que sugiere que la finalidad (real e ideal) de las organizaciones es satisfacer las expectativas de los *stakeholders*. La cuestión es saber qué expectativas prevalecen sobre otras y cuáles son sus implicancias.

Al poner a interactuar los tres elementos pueden identificarse tres grandes grupos de *stakeholders*: latentes, expectantes y definitivos.

La combinación de los tres atributos (poder, legitimidad y urgencia) en diferentes composiciones genera diferentes tipos de *stakeholders*, que se pueden agrupar en tres grupos: latentes, expectantes y definitivos.

En los latentes se encuentran: a) los adormecidos: *stakeholders* con poder, pero sin legitimidad ni urgencia; b) demandantes: con urgencia, pero sin poder ni legitimidad, de manera que estos *stakeholders* solo son incómodos; c) discrecionales: poseen legitimidad, pero sin urgencia ni poder.

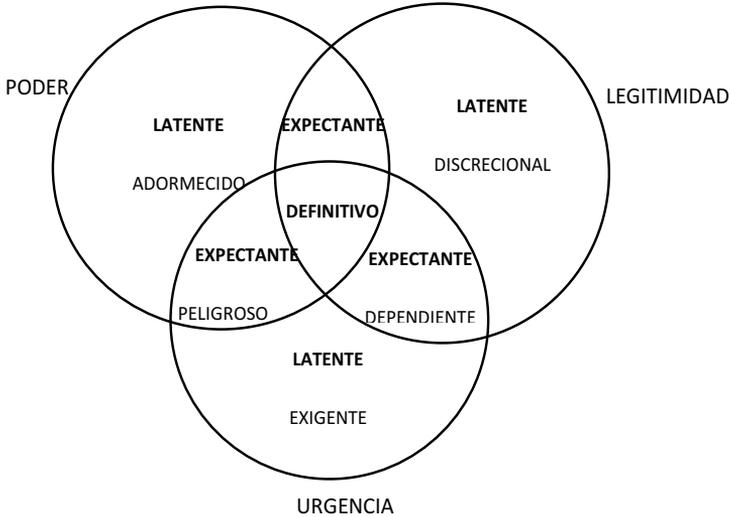
En la segunda categoría se encuentran los *stakeholders* expectantes, los cuales se dividen en a) peligrosos: aquellos con urgencia y poder, pero sin legitimidad; b) dominantes: con poder y legitimidad, que forman parte de la coalición dominante (Cyert y March, 1963) en la organización. Sus intereses y expectativas marcan una diferencia para la organización; c) dependientes: aquellos con urgencia y legitimidad, pero sin poder. Esta situación hace a esta categoría de *stakeholders* dependientes del poder de otros *stakeholders*, de adentro o de afuera de la organización, para asegurar que sus intereses sean atendidos.

Finalmente, en la tercera categoría se ubican los *stakeholders* definitivos, aquellos que poseen los tres atributos. Son *stakeholders* ex-

pectantes cuyos intereses, al incorporar el atributo que les faltaba, pasan a ser prioritarios sobre los demás.

La tipología propuesta por los autores se ilustra en la Figura 1.

**Figura 1.** Tipología de mitchell, agle y wood



Fuente: Mitchell *et al.* (1997)

## Enfoque lingüístico

Una variable lingüística se diferencia de una numérica en que sus valores no son números, sino palabras u oraciones del lenguaje natural, o de un lenguaje artificial (Zadeh, 1975).

Cuando se emplea un enfoque lingüístico se asume la existencia de un conjunto apropiado de términos o etiquetas, de acuerdo con el dominio del problema, sobre la base del cual los individuos expresan sus opiniones y surge la necesidad de operar con palabras (*computing with words*). En el modelo presentado se utilizan operadores de agregación de información lingüística que operan con palabras directamente y permiten agregar información lingüística ponderada lingüísticamente.

Sea  $S = \{s_i / i=0, \dots, t\}$  (Xu, 2005) un conjunto finito, discreto y totalmente ordenado de términos lingüísticos, con cardinal impar,  $t$  es un entero positivo. Cada término  $s_i$  representa un posible valor de la variable lingüística y tiene las siguientes características:

- i. El conjunto es ordenado  $s_i > s_j$   $\dot{s}$  y solo  $\dot{s}$   $i > j$  ;
- ii. Existe un operador de negación:  $\text{neg}(s_i) = s_j$  tal que  $j = t - i$

Para preservar toda la información, Xu (2005) extiende el conjunto discreto de etiquetas  $S$  a un conjunto de términos lingüísticos continuo  $\bar{S} = \{s_\alpha / \alpha \in [-q, q]\}$ , donde  $q$  ( $q > t$ ) es un entero positivo suficientemente grande.

Si  $s_\alpha \in S$ , entonces  $s_\alpha$  se denomina etiqueta lingüística original, en otro caso,  $s_\alpha$  es una etiqueta lingüística virtual. En general el individuo emplea los términos lingüísticos originales para expresar su opinión sobre determinado tema, y los términos virtuales pueden aparecer en los cálculos (Xu, 2005).

Dados dos términos lingüísticos cualesquiera  $s_\alpha, s_\beta \in \bar{S}$ , y  $\lambda \in [0, 1]$ , Xu (2005) introduce leyes operacionales de variables lingüísticas como las dadas en (1) y (2).

$$s_\alpha \oplus s_\beta = s_{\alpha+\beta} \quad (1) \quad ; \quad \lambda \cdot s_\alpha = s_{\lambda \alpha} \quad (2)$$

Xu (2005) define varios operadores de agregación de información lingüística basados en (1) y (2), como funciones del tipo  $\bar{S}^n \rightarrow \bar{S}$ , que computan con palabras directamente. Entre otros, la *media aritmética extendida* (EAA) y la *media aritmética ponderada extendida* (EWAA).

*Definición 1* (Xu, 2005): Sea  $EAA : \bar{S}^n \rightarrow \bar{S}$ . Si:

$$EAA(s_{\alpha_1}, s_{\alpha_2}, \dots, s_{\alpha_n}) = \frac{1}{n} (s_{\alpha_1} \oplus s_{\alpha_2} \oplus \dots \oplus s_{\alpha_n}) = s_{\bar{\alpha}} \quad \text{con}$$

$$\bar{\alpha} = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \alpha_j \quad (3)$$

Definición 2 (Xu, 2005): Sea EWAA:  $\bar{S}^n \rightarrow \bar{S}$ . Si:

$$EWAA(s_{\alpha_1}, s_{\alpha_2}, \dots, s_{\alpha_n}) = w_1 s_{\alpha_1} \oplus w_2 s_{\alpha_2} \oplus \dots \oplus w_n s_{\alpha_n} = s_{\bar{\beta}} \quad (4)$$

donde  $\bar{\beta} = \sum_{j=1}^n w_j \cdot \alpha_j$ ,  $w = (w_1, w_2, \dots, w_n)$  es el vector de ponderación de las etiquetas lingüísticas  $s_{\alpha_j}$ ,  $j = 1, \dots, n$ ,  $w_j \in [0,1]$  y

$$\sum_{j=1}^n w_j = 1.$$

Para expresar el resultado de una agregación de información lingüística mediante un término del conjunto  $S$ , se aproxima el subíndice de la etiqueta virtual a un valor entero, mediante la operación de redondeo habitual ( $round(\bar{\beta})$ ).

## Modelo lingüístico

El modelo que se presenta emplea operadores de agregación de información lingüística que operan con palabras directamente (Lazzari *et al.*, 2012), lo cual permite a los expertos expresar sus apreciaciones en forma lingüística y proporciona una operacionalización del Modelo de Mitchell, Agle y Wood, descrito en el ítem 2. La ponderación de los atributos se realiza en forma lingüística, lo cual conduce a agregar información lingüística ponderada lingüísticamente. Los pasos del modelo son los siguientes:

*Paso 1.* Determinación mediante *focus group* del conjunto formado por los posibles *stakeholders* de la organización.  $S = \{s_1, s_2, \dots, s_m\}$

*Paso 2.* Definición del conjunto de los atributos a considerar (A).

En este trabajo se considera el siguiente conjunto de atributos:

$$A = \{ A_1 : \text{poder}; A_2 : \text{legitimidad}; A_3 : \text{urgencia} \}$$

*Paso 3.* Definición de un conjunto de etiquetas apropiado para la ponderación ( $L$ ) y para la evaluación de los aspectos considerados para cada atributo del conjunto  $A$  ( $L$ ).

*Paso 4.* Confección por parte de los expertos de las matrices de poder, legitimidad y urgencia empleando los términos lingüísticos de los conjuntos definidos en el paso 3.

*Paso 5.* Obtención del grado  $(\beta_r)_i$  en que cada *stakeholder* del conjunto  $S$  posee cada atributo del conjunto  $A$  mediante el EWAA.

$$(5) \quad (\beta_r)_i = EWAA_{S_i}(l_{\alpha_1}, \dots, l_{\alpha_n}) = l_{\bar{\beta}_r}; \quad i = 1, \dots, m; \quad r = 1, 2, 3; \quad j = 1, \dots, n$$

En (5)  $l_{\alpha_j}$  representa el grado en que cada *stakeholder* posee cada

uno de los  $j$  aspectos del atributo considerado y  $\bar{\beta}_r = \sum_{j=1}^n w_j \alpha_j$

El vector de ponderación de las etiquetas lingüísticas  $l_{\alpha_j} \in L$  es

$w = (w_1, w_2, \dots, w_n)$  con  $w_j = \frac{\alpha_j}{\sum_{j=1}^n \alpha_j}$ ,  $w_j \in [0, 1]$  y  $\sum_{j=1}^n w_j = 1$ ,  $l_{\alpha_j}$  es la importancia asignada a cada aspecto del atributo considerado y es el mismo para todos los  $S_i$ .

*Paso 6.* Clasificación de los *stakeholders* según posean uno, dos o tres atributos de acuerdo con la propuesta del modelo de Mitchell, Agle y Wood (Figura N° 1).

*Paso 7.* Obtención del grado de prioridad de cada *stakeholder* mediante el empleo del EAA.

En aquellas categorías obtenidas en el paso 6 que consideran más de un atributo, se agrega la información obtenida en el paso 5 y se obtiene una etiqueta virtual para cada grupo de interés.

Para los *stakeholders* definitivos (3 atributos):

$$gpSD_i = EAA_{SD_i} (l_{\bar{\beta}_{i1}}, l_{\bar{\beta}_{i2}}, l_{\bar{\beta}_{i3}}) = l_{\bar{\delta}_i} \quad ; 1 \leq i \leq k$$

donde  $k$  es el número de *stakeholders* definitivos;  $l_{\bar{\beta}_{i1}}$ ,  $l_{\bar{\beta}_{i2}}$  y  $l_{\bar{\beta}_{i3}}$  representan las etiquetas virtuales correspondientes a los grados de poder, legitimidad y urgencia de cada grupo de interés definitivo

obtenidos en el paso 4 y  $\bar{\delta}_i = \frac{1}{3} \sum_{n=1}^3 \bar{\beta}_{in}$ .

Para el conjunto de *stakeholders* expectantes (2 atributos):

$$gpSE_i = EAA_{SE_i} (l_{\bar{\beta}_{i1}}; l_{\bar{\beta}_{i2}}) = l_{\bar{\lambda}_i} \quad ; 1 \leq i \leq h$$

donde  $h$  es el número de *stakeholders* expectantes;  $l_{\bar{\beta}_{i1}}$  y  $l_{\bar{\beta}_{i2}}$  representan las etiquetas virtuales correspondientes a los grados de cada uno de los dos atributos

que posee el grupo de interés  $i$  obtenido en el paso 4 y  $\bar{\lambda}_i = \frac{1}{2} \sum_{n=1}^2 \bar{\beta}_{in}$

. Para aquellos *stakeholders* latentes (1 atributo) se considera la etiqueta virtual obtenida en el atributo que posee.

*Paso 8.* Determinación de un orden de prioridad de los *stakeholders*.

Se ordenan los *stakeholders* por cantidad de atributos de mayor a menor y por las etiquetas virtuales obtenidas en el paso 7.

*Paso 9.* Confección del mapa fuzzy de *stakeholders*.

Se aproxima el subíndice de la etiqueta virtual obtenida en el paso 7 a un valor entero, mediante la operación de redondeo habitual

(*round*  $(\bar{\beta})$ ) y se obtiene una etiqueta lingüística original. A partir de los valores obtenidos se confecciona un mapa *fuzzy* de los *stakeholders* de la organización a fin de que los directivos de la organización determinen las políticas prioritarias a implementar y para facilitar su actualización permanente.

### Aplicación a un caso

Se aplica el modelo definido en la sección cuatro al caso de una empresa dedicada al rubro de construcción y mejoramiento del hogar. Su filosofía está orientada al buen servicio y al compromiso, tanto con la comunidad como con sus empleados. Sus salones de ventas se encuentran ubicados en diferentes zonas de Buenos Aires, algunos de ellos cercanos a zonas de extrema pobreza con las que la empresa colabora a través de una ONG.

*Paso 1.*  $S = \{S_1 = \text{accionistas}, S_2 = \text{inversionistas}, S_3 = \text{trabajadores}, S_4 = \text{clientes}, S_5 = \text{pobladores barrios marginales}, S_6 = \text{pobladores alrededores}, S_7 = \text{proveedores}, S_8 = \text{socios comerciales}, S_9 = \text{entidades gubernamentales}, S_{10} = \text{ONG}, S_{11} = \text{líderes de opinión}, S_{12} = \text{medios de comunicación}\}$

*Paso 2.*  $A = \{A_1 : \text{poder}; A_2 : \text{legitimidad}; A_3 : \text{urgencia}\}$

*Paso 3.*  $L = \{l_6 = \text{absolutamente alto}; l_5 = \text{muy alto}; l_4 = \text{alto}; l_3 = \text{medio}; l_2 = \text{bajo}; l_1 = \text{muy bajo}; l_0 = \text{nulo}\}$

$L' = \{l'_6 = \text{absolutamente alta}; l'_5 = \text{muy alta}; l'_4 = \text{alta}; l'_3 = \text{media}; l'_2 = \text{baja}; l'_1 = \text{muy baja}; l'_0 = \text{nula}\}.$

*Paso 4.* En los Cuadros 1 y 2 se presentan las matrices de poder, legitimidad y urgencia confeccionadas por los expertos:

**Cuadro 1.** Matriz de poder

RECURSOS DE PODER							
	M. COERC.		M. UTILIT.				M. SIMB
	Fuerza física	Armas	Mat. físicos	Finan.	Logíst.	Tecn. e Intelec.	Reconoc. autoestima
<b>IMPORT.</b>	M	B	MA	ABS	MA	ABS	ABS
<b>ACC.</b>	N	N	M	ABS	M	M	M
<b>INV.</b>	N	N	ABS	MA	A	A	MA
<b>TRAB.</b>	A	N	N	N	MA	A	MA
<b>CLI.</b>	M	N	MA	N	M	B	ABS
<b>P. MAR.</b>	MA	B	N	N	B	MB	A
<b>P. ALRE.</b>	MB	MB	N	N	MB	M	MA
<b>PROV.</b>	MB	N	MA	M	MA	M	M
<b>S.COM.</b>	N	N	MA	MA	B	M	A
<b>E. GUB.</b>	A	M	M	A	M	B	M
<b>ONG</b>	N	N	N	N	N	N	N
<b>LID. OP.</b>	A	N	N	N	M	M	MA
<b>M. COM.</b>	M	N	N	M	N	A	MA

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 2.** Matriz de legitimidad y urgencia

Fuente: Elaboración propia

	LEGITIMIDAD		URGENCIA	
	Micro Social	Macro Social	Sens. temp.	Criticidad
<b>IMPORT.</b>	MA	ABS	MA	ABS
<b>ACC.</b>	ABS	M	A	M
<b>INV.</b>	MA	A	A	M
<b>TRAB.</b>	MA	ABS	A	A
<b>CLIEN.</b>	MA	A	A	M
<b>P. B. MARG.</b>	B	ABS	MA	ABS
<b>P. CERC.</b>	A	A	M	B
<b>PROV.</b>	MA	B	M	B
<b>S.COM.</b>	MA	B	A	B
<b>E. GUB.</b>	M	A	N	N
<b>ONG</b>	M	ABS	A	MA
<b>L. OP.</b>	N	N	M	A
<b>M. DE COM.</b>	N	N	B	A

*Paso 5.* Mediante el empleo del EWAA se obtienen las etiquetas virtuales que representan el grado en que cada *stakeholder* del conjunto *S* posee cada atributo (poder, legitimidad y urgencia).

*Paso 6 y 7.* Se clasifican los *stakeholders* de acuerdo con la cantidad de atributos que poseen según el Modelo de Mitchell, Agle y Wood y se obtienen los grados de prioridad para cada categoría.

**Cuadro 3.** Grado de prioridad *S*. Definitivos

<i>Stakeholders</i> definitivos	Etiqueta virtual
Accionistas	$l_{3.637}$
Inversores	$l_{3.989}$
Trabajadores	$l_{4.101}$
Clientes	$l_{3.615}$
pobladores de zona marginal	$l_{3.838}$
Pobladores de las cercanías	$l_{2.738}$
Proveedores	$l_{2.868}$
Socios comerciales	$l_{3.172}$

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 4.** Grado de prioridad *s*. Expectantes

<i>Stakeholders</i> expectantes	Etiqueta virtual
Entidades gubernamentales	Dominante $l_{3.318}$
ONG	Dependiente $l_{4.59}$
Líderes de opinión	Peligroso $l_{2.909}$
Medios de comunicación	Peligroso $l_{2.774}$

Fuente: Elaboración propia

*Paso 8.* Orden de prioridad de los *stakeholders*

Si se ordenan los *stakeholders* de acuerdo con la cantidad de atributos que poseen y por su grado de prioridad, se obtiene:

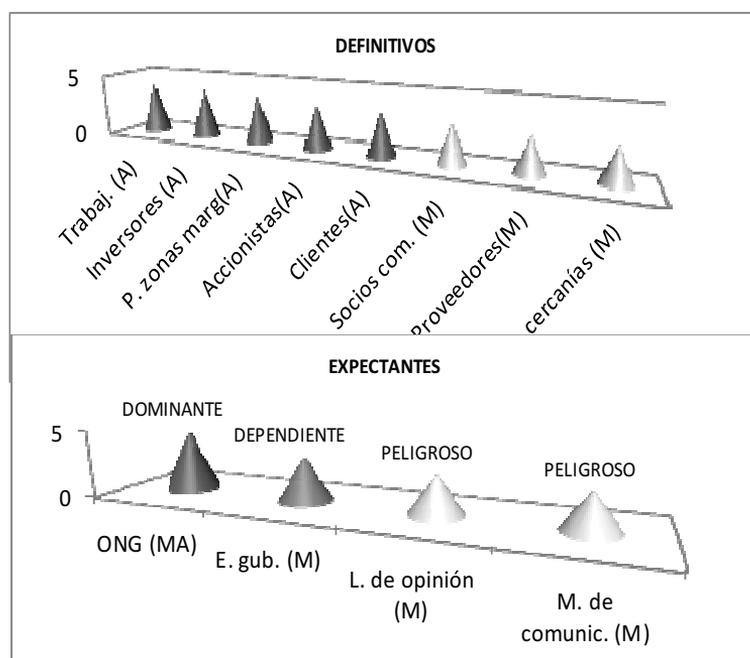
Trabajadores ( $S_3$ ); Inversores ( $S_2$ ); Pobladores zona marginal ( $S_5$ ); Accionistas ( $S_1$ ); Clientes ( $S_4$ ); Socios comerciales ( $S_8$ ); Proveedores ( $S_7$ ); Pobladores de las cercanías ( $S_6$ ); ONG ( $S_{10}$ ); Entidades guber-

namentales ( $S_9$ ); Líderes de opinión ( $S_{11}$ ); Medios de comunicación ( $S_{12}$ ).

### Paso 9. Mapa fuzzy de stakeholders

Se aproximan los subíndices de las etiquetas virtuales obtenidas en el paso 7 a un valor entero; mediante la operación de redondeo habitual ( $\text{round}(\bar{\beta})$ ), se obtienen las etiquetas originales y se confecciona el mapa fuzzy de stakeholders (Figura 2).

Figura 2. Mapa fuzzy de stakeholders



### Comentarios finales

Los modelos lingüísticos fuzzy responden adecuadamente a las necesidades planteadas en la teoría de stakeholders porque permiten captar la subjetividad que debe tenerse en cuenta en este tipo de procesos. Los mismos resultan una contribución significativa al permitir ordenar y clasificar todos los datos obtenidos en un proceso de

agregación sin pérdida de información y además agregar, de manera sencilla, información ponderada lingüísticamente.

La identificación y priorización de *stakeholders* son procesos dinámicos que deben someterse a una actualización permanente, considerando los cambios que se produzcan dentro de la organización y en su contexto complejo.

La propuesta presentada debe ser complementada con otras técnicas que permitan la verificación de los resultados obtenidos y con encuestas a los grupos de interés con el fin de detectar sus demandas y necesidades.

En este modelo la perspectiva de los directivos es fundamental, dado que son los que confeccionan las matrices de poder, legitimidad y urgencia, y efectúan la ponderación de los atributos que permiten determinar cuáles son los *stakeholders* más prioritarios y que, en consecuencia, deben recibir atención. Las características de la dirigencia de una organización deben también ser consideradas como variables a considerar en la relación de la organización con sus *stakeholders*.

## Referencias bibliográficas

1. Cyert, Richard y March, James. (1963). *The behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
2. Dahl, Robert (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2, p. 201-215.
3. Etzioni, Amitai. (1964). *Modern organizations*. Prentice Hall.
4. Martins, Humberto; Fontes Filho, Joaquim Rubens. (1999). ¿En quién se pone el foco? Identificando *stakeholders* para la formulación de la misión organizacional. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, vol. 15, p. 111-140.
5. Freeman, Edward. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

6. Freeman, Edward y Evan, William. (1990). "Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation". *Journal of Behavioral Economics*, 19 (4), p. 337–359.
7. Frooman, Jeff. (1999). Stakeholder Influence Strategies, *Academy of Management Review*, 24.2, p. 191-205.
8. Gil Lafuente, Anna y Barcellos Paulla, Luciano. (2011). La gestión de los grupos de interés: una reflexión sobre los desafíos a los que se enfrentan las empresas en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial. *Revista de Métodos cuantitativos para la economía y la empresa*. 11, p. 71-90.
9. GRI. (2007). *Ciclo preparatorio para la elaboración de memorias de sostenibilidad GRI: Manual para organizaciones pequeñas y medianas*. Global Reporting Initiative, p. 26.
10. Herrera, Francisco; Herrera-Viedma, Enrique. (2000). "Linguistic decision analysis: steps for solving decision problems under linguistic information". *Fuzzy Sets and Systems*, 115, p. 67-82.
11. Lazzari, Luisa. (2010). *El comportamiento del consumidor desde una perspectiva fuzzy. Una aplicación a turismo*. Buenos Aires: EDICON.
12. Lazzari, Luisa; Moulia, Patricia; Parma, Andrea. (2012). "Evaluation of the quality of a tourist service. Applied to the case of student tourism". *Proceedings of the XVII SIGEF Congress. Methods for decision making in an uncertain environment*. World Scientific, p. 256-269.
13. Mitchell, Ronald; Agle, Bradley y Wood, Donna. (1997). "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and what really Counts". *The Academy of Management Review*. 22(4), p. 853–886.
14. Olcese, Aldo; Rodríguez, Miguel Ángel y Alfaro, Juan. (2008). *Manual de la empresa Responsable y Sostenible*. Madrid: McGraw-Hill.

15. Post, James; Preston, Lee y Sachs, Sybille. (2002). "Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View". *California Management Review*. 45(1), p. 5–28.
16. Sillanpaa, Maria *et al.* (2005). *From Words to Action, The Stakeholder Engagement Manual Volume 2: The Practitioner's Handbook on Stakeholder Engagement*. 2005.
17. Suchman, Mark. (1995). "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches". *Academy of Management Review*. 20, p. 571-610.
18. Xu, Zhibin. (2005). "Deviation measures of linguistic preference relations in group decision making. *Omega*". 33, p. 249-254.
19. Zadeh, Lotfi. (1975). "The concept of a linguistic variable and its applications to approximate reasoning". Part I, *Information Sciences*, 8, 199-249. Part II, *Information Sciences*, 8, p. 301-357. Part III, *Information Sciences*, 9, p. 43-80.
20. Zadeh L. A. y Kacprzyk, Janusz. (1999). *Computing with words in information/intelligent systems. Part I: Foundations; Part 2: Applications*. Pysica-Verlag, Heidelberg, Vol. I.

# PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN LA GESTIÓN DE LOS *STAKEHOLDERS*

Jorge Roberto Volpentesta<sup>13</sup>  
Argentina

## Introducción

El término *stakeholder* es un neologismo anglosajón que normalmente se encuentra expresado en los términos de: interesado, grupo de interesados, de interés, o como parte interesada (International Organization for Standardization, ISO 26000, 2010). Los *stakeholders* son definidos como todas aquellas personas, grupos, empresas, 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 empresarias como, por ejemplo: empleados, clientes, proveedores, accionistas/inversoristas, organismos públicos, asociaciones profesionales, grupos religiosos, comunidad, organizaciones de la sociedad civil, ONGs y el público en general.

La idea central que guió esta investigación surge de la evidencia de que un número cada vez más creciente de empresas manifiestan poseer procesos que favorecen la incorporación dentro de sus visiones, misiones, objetivos y estrategias, de consideraciones tendientes

---

13 Universidad de Buenos Aires (UBA) - [jorge.volpentesta@hotmail.com](mailto:jorge.volpentesta@hotmail.com)

a la satisfacción de expectativas, deseos, intereses y demandas que van más allá de la exclusiva maximización de la riqueza de sus accionistas o propietarios, es decir, que consideran los objetivos de sus *stakeholders*.

La evolución de este proceso genera argumentaciones que impactan sobre los procesos de gestión y, tanto directa como indirectamente, sobre el gobierno de esas empresas. El fenómeno de incorporación de objetivos de interesados no accionariales es producto de una evolución de la forma de “ser” de la empresa, que algunas de estas compañías han adoptado y que permite reconocer que hoy, arquetípicamente y simplificando el análisis, esas empresas pueden dividirse entre aquellas que siguen un modelo de gobierno accionarial o financiero puro y aquellas que siguen un modelo pluralista o gobierno de *stakeholders*.

La incorporación de objetivos de grupos de interesados no accionariales refiere a un proceso que ha llevado a que algunas empresas reconozcan a diversos *stakeholders* no propietarios y sus intereses y, de manera no uniforme, les permitan participar de ciertos procesos de toma de decisiones. Indagar sobre esos procesos y las características de incorporación de los *stakeholders* a los procesos de toma de decisiones son los objetivos de este trabajo.

## Objetivos

En el desarrollo de gestiones empresariales socialmente responsables, una de las tareas más complejas es la creación de relaciones de confianza con los *stakeholders*. Para esto resulta necesario que cada empresa pueda diferenciar sus grupos de interesados de manera que, una vez escuchadas sus demandas y expectativas, y definidos sus intereses y pedidos, estos puedan ser incorporados a su visión, misión, objetivos, estrategias y políticas.

Pero estar de acuerdo con el sentido del párrafo anterior implica aceptar un cambio en la forma de gerenciamiento de las empresas,

en especial, con relación a los intereses que son tenidos en cuenta cuando se las dirige. Y esto es así puesto que en los contemporáneos sistemas de gestión organizacional prevalecen, generalmente, más unos intereses que otros. O dicho de otra forma, se privilegian los intereses que detentan algunos *stakeholders* por sobre los de otros. Por ejemplo, una empresa que tenga muy fuerte enfoque en el mercado, privilegiará los intereses de sus accionistas y de sus clientes. En tanto que una organización de la sociedad civil ponderará más los intereses de sus empleados y de la comunidad.

Dirigir una empresa dentro de los lineamientos de la responsabilidad social empresarial y en sintonía con el nuevo paradigma del desarrollo sostenible implica incorporar en el análisis estratégico el debate sobre qué intereses debieran prevalecer, o bien, no ser marginados, si es que se piensa en la sustentabilidad del proyecto empresarial en el largo plazo, ya que entre los doctrinarios y en la sociedad misma aumenta cada vez más el consenso de que la desestimación y marginación sistemáticas de algunos intereses en beneficio de otros compromete seriamente la supervivencia de la empresa en el largo plazo.

Esta nueva conceptualización del gerenciamiento de las organizaciones empresariales permite ampliar los campos de racionalidad que intervienen en el diseño de su estructura de poder; de esta manera, se podrán encontrar empresas que se preocuparán por considerar a sus *stakeholders* más relevantes, con los que asumirán compromisos en el largo plazo, atendiendo al esquema de poder que en cada situación se presente.

Este enfoque se contrapone a las visiones reduccionistas que concentran la actuación empresarial, exclusivamente sobre los intereses de los accionistas, en un caso, o sobre los intereses de los clientes, en otro. Además, en las organizaciones se juegan múltiples intereses competitivos, por lo general conflictivos, en una circunstancia espacio-temporal en la que los *stakeholders* actúan en diferentes posiciones de poder, interviniendo en los arreglos organizacionales o

pactos que realizan las diferentes coaliciones que detentan el poder –en especial, entre los grupos primarios de interés, que son los que sostienen principalmente la organización –, determinantes para la supervivencia de la organización.

Una vez identificados los *stakeholders* relevantes para una organización se deben desarrollar canales de comunicación que permitan que sus voces sean escuchadas, en especial la de aquellos que temporalmente no tienen mucho poder. Cada grupo de interesados, por otro lado, se presenta con una particular forma de efectuar sus demandas, reclamaciones y objetivos, los que serán comunicados a las empresas de manera idiosincrásica, esto es, con su particular estilo y modalidad. A las dificultades que ya de por sí plantea esta situación, las vinculaciones entre las empresas y los distintos grupos de *stakeholders* deben ser dimensionadas dentro de la complejidad que presentan, una de las cuales es la presencia de permanentes cambios dentro de los grupos, de sus intereses y expectativas, circunstancias que en ocasiones generan ambigüedad en la comunicación. Además, no es novedad que las posiciones de los diferentes grupos –y aun las de las empresas– sean antagónicas y con pocos puntos de coincidencia.

Finalmente, las empresas deberán incorporar esas voces dentro de los mecanismos de formación de su misión, visión, objetivos, políticas y estrategias. De esta manera, y solo volcando en las prácticas cotidianas los requerimientos de los *stakeholders*, es que podrá configurarse un gobierno empresarial que considere realmente sus intereses.

Por otro lado, la realidad indica que la cantidad de *stakeholders* de cada empresa es muy grande, teniendo como límite utópico a todos los que se interesan o interactúan con ella. El problema reside en cómo materializar en la práctica un modelo de gobierno de los *stakeholders* cuando es tanta la necesidad de información, son tan variados los enfoques y los numerosos intereses que se presentan, que en la mayor parte de los casos son muy divergentes entre sí.

En consecuencia, dentro del planteamiento de este nuevo modelo de gobierno empresarial, la pregunta que surge es: ¿cuáles son los mecanismos administrativos que utilizan las empresas para cristalizar operacionalmente el modelo de gobierno de los *stakeholders*, de manera de tratar de considerar los requerimientos de cada uno de ellos? Las empresas seguramente considerarán las expectativas e intereses de aquellos más relevantes, pero no deberán postergar o desestimar las demandas y peticiones de aquellos interesados que circunstancial y temporalmente son menos relevantes.

Aun cuando existen numerosas aportaciones doctrinarias –principalmente provenientes de países europeos y, particularmente, de los Estados Unidos de Norteamérica– respecto de los mecanismos a través de los cuales la dirección de la empresa se vincula con sus *stakeholders*, escucha sus opiniones y vuelca en sus instrumentos administrativos sus deseos y necesidades. En la literatura nacional no existen investigaciones que permitan determinar cuáles son los mecanismos que realmente utilizan las empresas ubicadas en territorio argentino, ni cuáles son sus características.

Por este motivo, el primer objetivo que guió esta investigación fue:

Indagar dentro de aquellas empresas que actúan en territorio argentino y que dicen tener con la sociedad un compromiso que va más allá de la obtención de utilidades para sus accionistas, las construcciones administrativas –comunicacionales, procedimentales, organizativas, estructurales entre otras– que adoptan para diferenciar, escuchar y traducir las voces de sus *stakeholders* en acciones concretas que permitan satisfacer sus requerimientos.

Una vez averiguado acerca de estos mecanismos, y como segundo objetivo de la investigación, se propuso:

Especificar si los mecanismos utilizados responden a propuestas provenientes de organizaciones que tienen formula-

ciones de modelos al respecto –por ejemplo, las provenientes del *Institute of Social and Ethical Accountability* (AA1000S) o las del *Global Reporting Initiative* (GRI)– o si son desarrollos originales surgidos de la cultura y las características de gestión de la propia empresa.

Finalmente, como tercer objetivo se planteó:

Evaluar la efectividad de esos mecanismos a través del plasmado concreto de los requerimientos de los *stakeholders* en la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias de las empresas, analizando la congruencia o discrepancia de lo que ellas dicen y manifiestan y lo que realmente hacen confrontando, por ejemplo, los enunciados de su visión, misión y objetivos con las acciones y decisiones que efectivamente asumen en su accionar cotidiano.

La hipótesis asociada a estos objetivos es la siguiente:

En la medida que las empresas operen en su relación con los *stakeholders* a través de mecanismos administrativos –ya sean estos tomados de organizaciones especializadas o de desarrollo propio– que permitan su identificación, comunicación y posterior volcado de sus intereses en la operatoria empresarial, no debería existir discrecionalidad por parte de los directivos de las empresas en la determinación de qué intereses son los que se debieran satisfacer.

## Revisión literaria

En función del nuevo paradigma propuesto por el concepto del desarrollo sostenible (Elkington, 1994) –progreso y desarrollo social, equilibrio ambiental y crecimiento económico– y del afianzamiento en las empresas de actuaciones enmarcadas dentro de la responsabilidad social empresarial (RSE), aquellas que quieran ser efectivas en los tan exigentes y competitivos mercados actuales y futuros no

podrán desconocer ni ignorar a sus *stakeholders*, tanto internos como externos –primarios como secundarios–, razón por la que deberán ajustar sus estrategias, políticas, objetivos y sus enunciados de visión y misión para reflejar las preocupaciones de todos ellos.

En los últimos años, y en virtud del impulso generado por los conceptos del desarrollo sostenible y de las actuaciones de RSE, la vinculación de las empresas con cada uno de sus *stakeholders* dejó de ser considerada una actividad de muy escasa importancia para alcanzar el éxito competitivo, para ser conceptualizada en la actualidad como un elemento diferencial en el posicionamiento estratégico y en la posibilidad de supervivencia de las empresas. De hecho, cada grupo de interesados cuenta con una determinada capacidad potencial –en mayor o menor medida para cada grupo y, a su vez, cambiante a través del tiempo– para amenazar a las empresas o para cooperar con ellas. Ante esta realidad, cada empresa tratará de operar para disminuir la posibilidad de amenazas –o directamente, la realización de acciones hostiles– a la vez que intentará aumentar los comportamientos colaborativos con todos y cada uno de los *stakeholders* considerados importantes (Sturzenegger, Vidal Flores y Sturzenegger, 2003).

Es por esto que resulta primordial para cada empresa diferenciar debidamente a todos sus *stakeholders* y determinar, con algún procedimiento determinado, el potencial de cooperación o amenaza que detentan en cada circunstancia y momento dentro de la vinculación espacio–temporal que los une (Mitchell, Agle y Wood, 1997).

Todas estas consideraciones sobre los *stakeholders* serán tenidas en cuenta por las empresas cuyos propietarios o gestores les asignen a aquellos un papel importante dentro de su proceso de desarrollo sostenible, manifestándose en una gestión que atienda los intereses de los *stakeholders* que influyen o que son influenciados por la organización. Esta manera de entender “la forma de ser empresa” supone un cambio sustancial en la concepción de su gobierno y, en especial, en los valores que guían su acción y los objetivos que persigue.

En función de la consideración que una empresa hace de los intereses de sus distintos *stakeholders*, arquetípicamente es posible identificar dos modelos diferentes de gobierno. Uno de ellos, denominado “modelo de gobierno de los accionistas”, está representado por el concepto tradicional de gobierno empresarial, caracterizado por perseguir la maximización del valor de la empresa, satisfaciendo con esto a los inversores, ya que esta maximización supone la concreción del valor central que guía esta filosofía: el crecimiento económico. Este modelo centra su atención en favorecer y privilegiar a los accionistas y sus intereses a través del aumento del valor de la empresa, lo que a su vez se verá reflejado en los mercados financieros.

En cambio, el modelo denominado “gobierno de los *stakeholders*” persigue un objetivo más amplio que el de satisfacer solo los intereses del grupo de los accionistas, ya que su orientación es hacia la obtención de un equilibrio en la satisfacción de los intereses de todos los *stakeholders* de la empresa en los que se incluyen, lógicamente, a los accionistas. Desde la perspectiva de este modelo, el valor central no es el crecimiento económico sino el desarrollo sostenible. Por esto, el gobierno de la empresa sostenible persigue como fin último crear valor de forma duradera, tanto para los accionistas como para la sociedad en su conjunto, a través de la satisfacción no solo de los objetivos de los inversores, sino de todas las partes interesadas. La esencia de este modelo se fundamenta en la creencia de que no es posible crear valor si las acciones se dirigen exclusivamente a la satisfacción de los intereses de los inversionistas, ignorando o desestimando a todos los demás interesados necesarios para que la organización desarrolle su actividad (Ricart *et al.*, 2002).

Tanto los economistas clásicos como los neoclásicos presentan un modelo de empresa en el que prevalece, en términos generales, una función de producción conforme a una tecnología dada, donde predomina por sobre todo otro concepto la eficiencia técnica, orientada por parámetros de costos y decisión tendientes a la maximización del beneficio. Dentro de dicho marco de ideas no sorprende que mu-

chos doctrinarios (Argenti, 1970; Jensen, 2002; Hayek, 1960/1985) expresen que el objetivo básico de la empresa es maximizar el rendimiento a largo plazo del capital confiado a los directivos por parte de los accionistas. Estas ideas respecto del objetivo de las empresas se encuadran dentro de las teorías llamadas monistas, y que según su planteamiento tradicional desconocen cualquier otro objetivo que no sea la exclusiva obtención de beneficios para los propietarios.

Pero en los últimos años, otras voces se han hecho escuchar al respecto. Por ejemplo Stiglitz (2004) enfatiza que maximizar la riqueza de los accionistas no necesariamente conduce a la eficiencia económica ni alcanza otros objetivos significativos como la protección del medio ambiente, la justicia social, y el respeto de los derechos humanos. Este economista aboga por una actuación socialmente responsable de las empresas para compensar algunos fallos del mercado tales como la información imperfecta, los mercados incompletos y la limitada capacidad de regulación de los estados para mitigar las externalidades empresariales negativas.

De acuerdo con lo expresado por Rodríguez Fernández (2002, p. 76) estas voces plantean una visión pluralista, donde el gobierno empresarial se observa con una perspectiva más amplia, como una red de estructuras, reglas y procedimientos institucionales que determinan el poder de control, la generación de incentivos a diversos *stakeholders* –y no solo a los accionistas–, la distribución del riesgo, la orientación a la creación de riqueza para todos los partícipes y la distribución del excedente obtenido por la empresa, concepción muy cercana a la tradición empresarial centroeuropea, escandinava e, incluso, japonesa.

Esta visión del gobierno de las empresas se plantea dentro de la teoría de *stakeholders*, que entiende a la empresa como una unidad que a través de la producción de bienes y servicios busca satisfacer los deseos, intereses y expectativas de los diferentes grupos que la componen y de los que depende para su supervivencia. Si bien cada *stakeholder* tendrá sus propios objetivos, estos solo podrán lograrse

por medio de su compromiso con la acción conjunta ejercida a través de la empresa. Esta forma de ver el gobierno de las empresas no representa una visión idílica sino, por el contrario, implica un gran esfuerzo destinado a compatibilizar incentivos y posturas divergentes, arbitrar entre intereses, generar adhesiones y convencer, utilizando criterios de razonabilidad y satisfacción general más que reglas unilateralmente definidas en función de un único interés.

Pfeffer y Salancik (1978/2003, p. 42-43) señalan que se trata de construir redes de intereses y practicar estrategias de cooperación, reforzando la supervisión mutua de todos los diferentes grupos de *stakeholders*, como solución a los problemas de interdependencia e incertidumbre, en función de compatibilizar la eficiencia económica con la equidad a través de un entramado donde no solo toman parte los derechos sino también las responsabilidades individuales.

La perspectiva de un gobierno pluralista se enfrenta con diversos cuestionamientos y planteos cuyos principales argumentos se centran en la cuestión de la definición clara y concisa de quiénes son los *stakeholders* de una empresa, por un lado, y los mecanismos que se utilizan para combinar y equilibrar sus diferentes deseos e intereses, por el otro. Sobre la primera cuestión, debe dejarse en claro que los *stakeholders* de una empresa deben ser definidos por cada empresa en particular, ya que si se lo hace en abstracto adoptando una definición amplia de ellos, prácticamente su cantidad sería ilimitada. Y respecto del segundo aspecto, los señalamientos se refieren a las estructuras y procedimientos institucionales que las empresas diseñan para un efectivo gobierno pluralista. En este sentido, y en función de los diferentes entornos dinámicos y cambiantes que enfrenta cada empresa, resultaría utópico determinar un único modelo de participación de los *stakeholders* en sus procesos de toma de decisiones; aclarando, que cualquiera sea el camino elegido, de ninguna manera esto significa que el protagonismo que los *stakeholders* puedan lograr en estas instancias de gobierno signifique eliminar el papel y la intervención de los accionistas. Para Rodríguez Fernández (2002) cabe

pensar en situaciones muy diversas que se encuentran en el origen de las diferentes soluciones concretas aplicables en la práctica:

Asignación de derechos de propiedad formales; presencia con voto en el consejo de administración; posibilidad de veto a través de la participación en algún comité de supervisión y control; capacidad para designar, proponer, recomendar u oponerse al nombramiento de un cierto número de miembros del consejo de administración o de un órgano análogo; procedimientos de información y consulta; derecho a participar en el excedente empresarial; percepción de compensaciones en determinadas circunstancias; etc. (p. 93)

Gestionar una empresa en función del modelo de gobierno de los *stakeholders* implica que los integrantes de sus órganos de dirección deberán contemplar entre sus tareas: priorizar el diálogo con todos los *stakeholders*; establecer entre la empresa y estos relaciones cordiales; cuidar que los valores asumidos por la empresa sean internalizados por todos sus integrantes; comunicar tanto hacia dentro como hacia fuera esos valores a través de acciones concretas evitando el uso de lemas o frases huecas; generar mecanismos que permitan identificar adecuadamente a sus *stakeholders*, así como herramientas que logren incorporar sus intereses a los objetivos empresariales. Por otro lado, deberán monitorear que el aprendizaje, el conocimiento y la credibilidad que se generen de las tareas anteriores provoquen el resultado de innovaciones, que sean económica, medioambiental y socialmente valiosas (Ricart *et al.*, 2002).

Consecuentemente, para que se instale en una empresa un gobierno de los *stakeholders* resulta necesario desarrollar determinados mecanismos administrativos –comunicacionales, procedimentales, organizativos, estructurales, entre otros– que permitan, en primer lugar, la clara identificación de ellos para, posteriormente, estar en condiciones para realizar el relevamiento de sus deseos y requerimientos de manera que, finalmente, estos sean incorporados dentro de la operatoria administrativa y estratégica de la empresa (Volpen-

testa, 2011). Pero es sobre estas últimas cuestiones que el actual estado del arte no ofrece respuestas adecuadas. Son estos los aspectos sobre los que aún es necesario indagar en el mundo real de las empresas, con la finalidad de detectar las modalidades adoptadas y debatir respecto de su efectividad.

## Metodología

Este estudio pertenece al campo de las investigaciones descriptivas, a través de las que se busca saber cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno estudiado; en esta investigación: el alcance, profundidad y características de la participación de diversos *stakeholders* no accionariales en los procesos de gobierno de las empresas. Según Fassio, Pascual y Suarez (2004, p. 40) el objetivo de un diseño descriptivo es describir situaciones o fenómenos, buscando medir los ejes temáticos relevantes de manera independiente, identificando aquellos que resulten más significativos –principales– como aquellos secundarios, interpellando la realidad a través de preguntas como las siguientes: “¿cómo es este fenómeno?, ¿cómo se manifiesta?, ¿qué características tiene?, ¿dónde se manifiesta?”.

En este estudio se trabajó con empresas ubicadas en el territorio argentino que manifiestan considerar en sus acciones los requerimientos e intereses no solo de sus propietarios sino también los de otros grupos de interesados. Para la elección de las empresas como unidades de análisis se utilizó la técnica de muestreo no probabilístico entre aquellas que declaran tener actuaciones socialmente responsables a través de informes o reportes públicos. Sobre la base de la experiencia recogida en otras investigaciones en las que también las unidades de análisis fueron empresas, se trabajó con el criterio de muestras disponibles o accesibles en aquellas que aceptaron la invitación de participar en el estudio. Se cursaron solicitudes a 78 empresas de las cuales 25 aceptaron participar en la investigación, lo que representa un porcentaje de 32,05 %.

Para la recolección de los datos se realizaron entrevistas semiestructuradas con los responsables de las áreas o sectores encargados de desarrollar las actividades de RSE o de dirigir y/o coordinar dichas acciones. 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, como método de cotejo de la información desde diferentes puntos de referencia-triangulación metodológica.

El trabajo de análisis de 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; Taylor y Bogdan, 1987).

## Resultados

Los resultados obtenidos fueron agrupados a partir de las categorías que trascendieron en el análisis de los datos, las que resultaron ser: diferenciación de los *stakeholders*; mecanismos de identificación y escucha; el conocimiento de las temáticas tratadas, circunstancia habitual en estudios con características participación de los *stakeholders* en los mecanismos organizacionales; el pensar, el decir y el hacer; consideración estratégica de la actuación socialmente responsable; voluntariedad de las acciones.

La mayor parte de las categorías establecidas se vinculan con los objetivos manifestados para este trabajo, no obstante, también se incorporaron aquellas que surgieron de los datos y resultan relevantes para los fines d cualitativas.

## 1. Diferenciación de los *stakeholders*

Como cada empresa actúa en un determinado contexto –cambiante y dinámico– es su responsabilidad establecer los mecanismos para diferenciar a sus *stakeholders* y sus respectivos intereses, lo que no siempre resulta una tarea sencilla debido a: 1) la complejidad de las relaciones de las empresas con sus grupos de interés; 2) un mismo *stakeholder* puede desempeñar diferentes roles para una misma empresa; 3) diferentes grupos o partícipes individuales pueden establecer interconexiones en forma de coaliciones que les permitan potenciar algunas de sus características.

Todas las empresas que participaron de la investigación tienen establecido quiénes son sus *stakeholders*. El primer aspecto destacable que surge de este hecho es que todas estas empresas los designan nominalmente: clientes, proveedores, comunidad, gobierno, medios de comunicación, organizaciones no gubernamentales, entre otros. Y se hace esta observación porque, si bien implícitamente en el orden en que se establecen y ordenan en cada empresa se sugiere un criterio de importancia, lo cierto es que ninguna empresa tiene una diferenciación cualitativa de ellos o una clasificación por otros motivos.

La literatura sobre la materia es profusa en clasificaciones de *stakeholders*: primarios, secundarios, normativos, derivados, demandantes, influyentes. Estas clasificaciones son indicativas de la importancia y legitimidad que cada grupo de interesados tiene para la empresa. De modo que se puede concluir que para estas empresas, al menos de los hechos verificados, todos sus *stakeholders* tienen un “mismo peso relativo”, es decir, una misma importancia y relevancia.

Asimismo, en ninguna empresa a los *stakeholders* se los clasifica por niveles o grupos, tal como podría ser lo establecido por Ricart *et al.* (2002) que identifican tres niveles: nivel consustancial, contractual y contextual.

Otro aspecto que se destaca es que en ninguna empresa tampoco se definieron atributos que dieran cuenta de una clasificación más

refinada como, por ejemplo, la ofrecida por Mitchell *et al.* (1997) en su modelo dinámico de diferenciación, en el cual los *stakeholders* afectan o son afectados por los objetivos o resultados de una organización determinada, en diferente grado, y en la medida que posean entre uno y tres atributos básicos:

El **poder** para influenciar en la empresa.

La **legitimidad** de la relación con la empresa.

La **urgencia** de los reclamos hacia la empresa.

La importancia de tener mayor refinación en la diferenciación de los *stakeholders* se funda en que facilita la determinación fehaciente de “quién o qué realmente cuenta” para la organización. Además, en todas las empresas los *stakeholders* fueron definidos en un momento determinado en el tiempo y nunca, posteriormente, esa definición fue modificada o alterada, lo que reafirma la ausencia de elementos cualitativos en su diferenciación, siendo que los factores que definen a los *stakeholders* son dinámicos y se alteran con el paso del tiempo, así como también pueden generarse coaliciones e interrelaciones entre ellos que modifiquen el contexto organizacional.

Otro elemento diferencial que surge del análisis de los datos recolectados es la variación en el número de *stakeholders* que cada empresa manifiesta reconocer. Algunos aparecen identificados invariablemente en todas las empresas: clientes, proveedores y empleados. Esta circunstancia no resulta casual puesto que al estar el desarrollo de las ideas de RSE y de gestión de *stakeholders* en un estado embrionario en las empresas argentinas, la orientación hacia estas actividades se racionaliza y vincula de manera cercana al negocio principal. Así, tanto los clientes como los empleados y los proveedores responden a la primera definición de *stakeholders* dada por el *Stanford Research Institute* que los identificaba como “aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir” (Freeman 1984, p. 31), respondiendo a la lógica empresarial preocupada por conocer tanto su contexto como los elementos componentes de sus variables

controlables. Una evidencia de este pensamiento revela lo dicho por el responsable de la Oficina de Asuntos Sociales de la empresa N° 24:

Buscamos cuáles son los grupos de personas o individuos que se ven alcanzados por las decisiones que toma la compañía y/o que, con su toma de decisiones, impactan en nuestro negocio. (Entrevista realizada el 28 de setiembre de 2012)

Un aspecto saliente del análisis es que en una sola de las empresas se identifica un *stakeholder* no humano: el medio ambiente. Si bien entre los doctrinarios existen posturas encontradas en la definición del medio ambiente como *stakeholder* (Fassin, 2012), lo cierto es que, en la República Argentina, la legislación positiva relativa al entorno natural se encuentra en un grado muy avanzado, de manera tal que resulta probable que las empresas no identifiquen este aspecto como uno de especial atención por fuera de las leyes y reglamentos. Lo llamativo de la empresa que identificó el medio ambiente como *stakeholder* es que su actividad principal es brindar servicios –empresa N° 07–, y en el desarrollo de sus actividades no hay impacto ambiental significativo.

Las empresas que mayor número de *stakeholders* identificaron fueron tan solo 4 y el listado de ellos por cada empresa es el siguiente:

Empresa n.º 06: empleados, asesores externos, productores, asociados –clientes–, comunidad, proveedores, gobierno, ONGs.

Empresa n.º 07: clientes, asociados, candidatos, gobierno, comunidad, empleados, medio ambiente, proveedores.

Empresa n.º 13: público interno –empleados–, proveedores, clientes, consumidores, comunidad, gobierno, organizaciones de la sociedad civil, sociedad.

Empresa n.º 14: productores, acopiadores, exportadores, industria semillera, gobierno, instituciones relacionadas con el campo, medios de comunicación, empleados y potenciales empleados, in-

versores, comunidades rurales, proveedores, instituciones educativas.

Otro hecho destacable es que solo dos empresas identificaron como *stakeholders* a los accionistas, en una sola a las generaciones futuras, y en ninguna a los gerentes y directivos ni a los competidores. Aun cuando todas las empresas manifiestan tener como *stakeholders* a sus empleados, ninguna nombró a sus representantes sindicales, siendo que por el tamaño de las empresas estudiadas, por la ley argentina, tienen obligación de tener representación sindical interna; en la profundización de las preguntas se verificó esta circunstancia, no obstante, la mención como *stakeholder* siempre fue hacia los “empleados” y no hacia los “representantes sindicales”.

## **2. Mecanismos administrativos de identificación y escucha**

La mayoría de las empresas estudiadas declaran utilizar diferentes mecanismos de diferenciación de sus *stakeholders*, con una característica coincidente respecto de su implementación original: en la mayoría de los casos se instalaron como reacción a demandas específicas o a reclamos concretos de un *stakeholder*.

La totalidad de las empresas manifestaron que el mecanismo utilizado para diferenciar y, principalmente, escuchar a sus *stakeholders* es el diálogo implementado a través de grupos de interesados. Todas las empresas sustentan esta elección sobre la base de recomendaciones establecidas en normas emanadas por instituciones internacionales como las del *Institute of Social and Ethical Accountability* –AA1000S– y las del *Global Reporting Initiative* –GRI– a las que en su gran mayoría se adhieren explícitamente. Este mecanismo de diálogo es utilizado especialmente con el *stakeholder* “comunidad” o “sociedad” aunque su uso se extiende hacia otros grupos de interesados: gobierno, ONGs, empleados.

Algunos mecanismos utilizados parecieran estar especializados en determinado tipo de *stakeholder*, tal el caso de las encuestas, que prevalecen como procedimiento en la escucha de los empleados y del

público interno, o los desayunos de trabajo que invariablemente son utilizados con los proveedores.

La gran mayoría de las empresas estudiadas tienen implementados sitios en Internet para que algunos *stakeholders*, especialmente los que se encuentran fuera de las empresas, vuelquen allí sus opiniones y comentarios, pero lo cierto es que todavía este canal no es muy utilizado.

Otros mecanismos que las empresas tienen implementados, pero en menor medida, son las reuniones con representantes, los *focus groups*, las reuniones públicas, la investigación de mercado, el análisis del mapa de públicos y los cursos.

Un aspecto llamativo relacionado con la identificación de los *stakeholders* surgió del análisis de la terminología y de conceptos que utilizaron los representantes de muchas empresas en sus respuestas, que resultaron muy similares en muchas de ellas demostrando, por un lado, el grado de racionalización que existe sobre estas cuestiones, y por el otro, la consolidación de un pensamiento estructurado sobre el tema como resultado del permanente “*benchmarking*” que realizan estas empresas sobre todo lo que tenga relación con RSE, sostenibilidad y *stakeholders*. Por ejemplo, al respecto expresaba la Gerente de Sustentabilidad y Asuntos Públicos de la empresa n.º 12:

Identificamos a nuestros grupos de interés a partir de ejercicios de mapeos periódicos, y los conocemos y nos relacionamos con ellos a partir de diferentes canales de comunicación unidireccionales y bidireccionales, los cuales nos permiten estar informados sobre sus inquietudes y necesidades, y escuchar sus sugerencias y expectativas; de manera de gestionar posibles riesgos y construir entre todos un negocio sustentable. (Entrevista realizada el 22 de mayo de 2012)

Esta categoría, que emerge del análisis, se relaciona con los dos primeros objetivos de esta investigación destacándose, en consecuencia, que prevalece en las empresas objeto del estudio, la implan-

tación de mecanismos de diferenciación y escucha de las voces de los *stakeholders* derivados de recomendaciones de organismos que desarrollan normas relacionadas con la RSE y la vinculación empresa-*stakeholders*. Si se asocia esta realidad a la notable dinámica manifestada por las empresas en la participación de eventos o reuniones en los que diversas empresas comparten experiencias y conocimientos sobre estos temas, puede inferirse que muchas de las que adoptan estos mecanismos estandarizados sustentan su elección en el hecho de que encuentran en ellos herramientas de “buena administración”, “aprobados” por organismos especializados, y utilizados mayoritariamente por otras empresas.

### ***3. Participación de los stakeholders en los mecanismos organizacionales***

La vinculación entre las empresas y la sociedad transita una evolución que, en cada etapa, responde a las características y circunstancias propias de su época. Así, cuando en el inicio del desarrollo de las empresas a estas se las consideraban como máquinas especializadas al servicio de sus propietarios, no resultaba extraño que la consciencia colectiva aceptara que esas organizaciones solo tuvieran como objetivo la maximización de la riqueza de quienes eran sus dueños. Al evolucionar desde una concepción mecanicista hacia una socio-sistémica, gradual y naturalmente se fueron incorporando a ese objetivo inicial, intereses y deseos de otros partícipes tanto directos como indirectos. No obstante esta natural evolución, el objetivo prioritario de la empresa seguirá siendo la obtención de resultados económicos a través de la eficiencia en términos de ingresos y costos, para poder proporcionar a sus miembros los incentivos necesarios, los que no solo serán monetarios.

Hoy, las sociedades están frente al incipiente desarrollo de otro modelo de empresa, uno en el cual todos y cada uno de sus integrantes reconoce los efectos y consecuencias de sus acciones sobre los demás, resolviendo la oposición entre interés propio y ajeno, entre

egoísmo y altruismo, actuando desde una posición superadora de dichos dilemas. Un modelo de empresa más inclusivo, en el cual cada grupo de *stakeholders* merece consideración por lo que en sí mismo representa y no solo por su capacidad para ser un medio o instrumento de otro grupo: al considerar a los *stakeholders* como seres humanos, complejos por naturaleza, se comienza a colocar la ética y la responsabilidad en el centro de una nueva forma de concebir a las empresas, y en las cuales los grupos de interesados tienen una participación más activa en los procesos organizacionales.

Muchos de los conceptos del párrafo anterior son sostenidos por las empresas que hacen pública su adhesión a los principios de RSE y de gestión de *stakeholders*. Sin embargo, en el relevamiento efectuado se encontraron muy pocas empresas que hubieran generado espacios de participación en los procesos organizacionales a sus principales interesados. Pareciera ser que la actitud que prevalece es la de restringir la participación de los *stakeholders* a las instancias del diálogo, y solo hasta allí.

De hecho, solo unas pocas empresas son las que establecen juntamente con los *stakeholders* las cuestiones relacionadas con la materialidad de los asuntos que serán tratados en la agenda compartida, aun cuando la mayoría de empresas declara que luego de los diálogos iniciales comunican de sus decisiones a los *stakeholders* afectados por ellas. Pareciera ser que todavía se encuentra lejana la posibilidad de que los principales grupos de interesados tengan influencia en el armado de la agenda de los temas importantes de las empresas.

Esta realidad muestra que los directivos, que son finalmente quienes deciden sobre las cuestiones que la empresa atenderá del universo de temas que los *stakeholders* pueden haberle hecho llegar, ejercerán su discrecionalidad seleccionando libremente los asuntos en los que la empresa dedicará sus esfuerzos de “gestión *stakeholder*”. De esta manera, muchos directivos generan la ilusión de estar realizando un gobierno pluralista, cuando en realidad “maquillan” un

proceso que sigue estando ajustado a la lógica empresarial de gestión del “yo organizo, mando y controló”.

Esta realidad no valida la hipótesis de esta investigación asociada a los objetivos establecidos para ella, puesto que a pesar de que la mayoría de las empresas tienen instrumentos administrativos institucionalizados para diferenciar y escuchar los intereses, deseos y objetivos de sus *stakeholders*, en lo sustancial sigue prevaleciendo la discrecionalidad por parte de los directivos en la elección de aquellos asuntos que la empresa atenderá.

#### **4. El pensar, el decir y el hacer**

El fenómeno de la RSE y de la gestión de stakeholders se instaló en las grandes empresas del territorio argentino en los últimos años, de manera tal que su desarrollo puede ser calificado como embrionario. Esto ha llevado a que muchas grandes empresas sintieran la necesidad de incorporar rápidamente aspectos de gestión relacionados con el “enfoque stakeholder” y con una actuación socialmente responsable. Este apresuramiento por mostrar aspectos de gestión empresarial responsable se observa en ciertas conductas organizacionales, tales como aquellas en las que las empresas dicen lo que hacen con las demandas de los *stakeholders*, observando luego lo que realmente hacen con ellas. Y específicamente, cuando se argumenta que esos deseos e intereses son considerados para ser incorporados en la visión, misión, estrategia y políticas de la empresa.

Así, la empresa n.º 1 que manifiesta que los intereses, deseos, demandas, peticiones y expectativas de sus *stakeholders* son incorporados en la visión, misión, estrategia y políticas de la empresa, presenta en su página web el siguiente enunciado de misión y visión:

Misión:

Somos una empresa automotriz moderna y flexible, fabricante y vendedora de vehículos, transmisiones, componentes y repuestos, que brinda la mejor oferta de productos y

servicios integrales para cada segmento y mercado en los que elegimos participar, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes basándonos en nuestros valores y los principios de procesos robustos, productos maduros y excelencia en atención.

Visión:

Ser una compañía automotriz integral, integrada al Grupo XX, rentable y sustentable ante escenarios cambiantes, basada en nuestros valores.

Ser el representante del Grupo XX en el mercado de habla hispana de Sudamérica, produciendo y vendiendo productos y servicios tecnológicamente avanzados y confiables, excediendo las expectativas del cliente, liderando el mercado nacional e incrementando las exportaciones.

Ser el mejor equipo humano en el sector automotriz, asegurando el crecimiento y desarrollo de la gente.

Como se puede apreciar, ni en la misión ni en la visión aparece reflejado el interés de esta empresa por incorporar en esos elementos los objetivos y deseos de los *stakeholders*. Este divorcio entre el pensar en hacer algo, decirlo y hacerlo concretamente, es la constante que se encontró en la mayoría de las empresas, demostrando a través de este hecho lo aseverado anteriormente sobre el estado incipiente de estos temas en las empresas argentinas. Otro ejemplo de esta argumentación lo ofrece la empresa n.º 09, que expresa su misión y visión de la siguiente manera:

Misión:

Prestar servicios financieros integrales y de excelencia con base en la calidad, colaboradores altamente capacitados y orientación hacia la satisfacción de nuestros clientes, buscando rentabilidad y contribuyendo al desarrollo sustentable del país.

Visión:

Ser el mejor Banco Privado de la Argentina.

Esta empresa manifiesta actuar con ciertos valores tales como: “cercanía, para construir relaciones de confianza a largo plazo; compromiso, para cumplir con nuestros objetivos; innovación, ofreciendo soluciones prácticas y adecuadas; entusiasmo, actuando en equipos de alto rendimiento”. Además, declara volcar en su gestión las demandas de todos sus *stakeholders*. Pero tanto de la lectura de su misión y visión, así como del conocimiento de sus estrategias resulta evidente su no preocupación por satisfacer los objetivos de otros *stakeholders* que no sean sus accionistas, para lo cual, y tal como lo declara su misión, van a fijar su atención en sus colaboradores y clientes, valiéndose de ellos de una forma estratégico-instrumental, utilizándolos como medios para lograr su fin último: la maximización de ganancias para sus accionistas.

Sin embargo, en una de las empresas estudiadas se encontró una gestión en la cual había una congruencia total entre el pensar, el decir y el hacer. La empresa n.º 15 se presenta así en sus comunicaciones:

Misión:

Ser una empresa líder mundial en la cadena de agronegocios en términos de productos, servicios y conocimientos, orientada hacia el desarrollo y bienestar de las personas y su entorno. Queremos agregar valor a los negocios, transformar los sueños en valor sustentable y construir juntos el futuro.

Visión:

Crear el mejor ambiente para el desarrollo de las personas y su entorno, para ello proveemos materias primas, servicios e información a la red de agronegocios. Aspiramos a ser el mejor aliado en la cadena, por nuestra capacidad para inter-

pretar y aceptar nuevos paradigmas y convertir las ideas en productos y servicios innovadores.

Enunciación de valores o conceptos asociados:

Pasión por hacer.

Inteligencia para darnos cuenta.

Generosidad para compartir.

En esta empresa se pudo constatar una preocupación sincera en relación a la gestión de *stakeholders*, siendo que muchos de ellos de manera directa o a través de representantes actúan en comités de asesoramiento al máximo órgano de dirección de la empresa. Esta fue la única empresa donde pudo verificarse la creación de verdaderos espacios de participación de los *stakeholders* en procesos organizacionales.

Del análisis surge que a pesar de la implantación de instrumentos estandarizados para detectar los intereses y deseos de los *stakeholders*, muchas empresas no los vuelcan en sus instrumentos de gestión ni en sus enunciados de objetivos. Si se acepta la prueba de efectividad de los mecanismos utilizados para diferenciar y escuchar a los *stakeholders* con la escasa presencia de sus intereses y objetivos expresados en instrumentos de las empresas, puede concluirse en la poca efectividad de esos mecanismos para tales fines.

### ***Consideración estratégica de la actuación socialmente responsable***

Los intentos por integrar los conceptos de RSE con la estrategia corporativa incluyen el modelo de gestión estratégica de los grupos de interés y la inclusión de las demandas sociales como cuestiones estratégico-instrumentales; en el primer caso se examina la atención que presta la empresa a sus diversos *stakeholders* con el fin de obtener consecuencias positivas en el desempeño financiero de la empresa. El enfoque estratégico-instrumental responde, en cierta forma, a las actuales necesidades de legitimación de las empresas

ante la sociedad, de manera tal que se presenta como “políticamente más correcto” que, por ejemplo, el enfoque accionarial puro, no obstante, al igual que este, el enfoque estratégico-instrumental prioriza la creación de valor económico a largo plazo para los accionistas, pero teniendo en cuenta las restricciones impuestas por la necesidad práctica de satisfacer en una medida razonable los intereses, deseos y expectativas de los *stakeholders* no accionariales. Este enfoque se incorpora naturalmente a las ideas desarrolladas sobre estrategia empresarial que, siempre con el objetivo de maximizar en el largo plazo la riqueza de los accionistas, nunca dejó de considerar que las empresas debían estar atentas a los objetivos sociales, pero considerando que estos tenían una influencia secundaria sobre los comportamientos directivos.

Siguiendo a Burke y Logsdon (1996) la RSE –política, programa o proceso– es estratégica cuando aporta beneficios vinculados con el negocio, especialmente cuando apoya actividades consideradas centrales y que contribuyen a la efectividad de la empresa en lograr su misión. Una reorientación estratégica de la empresa en relación a su filosofía de responsabilidad social apoya sus intereses financieros así como los de sus *stakeholders*; la reorientación de la RSE con una perspectiva más estratégica es la clave para que se realicen más actividades de responsabilidad social mientras se atienden los intereses de los *stakeholders* de una forma más integral. La idea implícita es que para que la RSE sea estratégica debe estar relacionada con la misión de la empresa y, en consecuencia, con su plan estratégico.

Desde la perspectiva de este planteamiento, en el estudio se encontró que la mayoría de las empresas consideraban su actuación socialmente responsable y la gestión de sus grupos de interés con un enfoque netamente estratégico, si bien los beneficios concretos buscados variaban entre ellas: gestión de riesgos; reducción de costos; incremento de la legitimidad; mejora de la imagen y la reputación de la empresa; obtención de ventajas competitivas a través de la diferenciación con sus competidores; entre otros.

En este sentido, y sin que fuera un objetivo establecido de la investigación, pudo detectarse que en todas las empresas estudiadas existía una necesidad concreta de darle visibilidad a sus actividades sociales y su gestión de *stakeholders*. La visibilidad se vincula al grado con que las iniciativas sociales pueden ser observadas por los *stakeholders* de la empresa: los proyectos visibles de RSE parecen tener un efecto positivo en la reputación de la empresa. Según Roberts y Dowling (2002, p. 1078) algunas investigaciones han demostrado que una buena reputación empresarial tiene un importante potencial de creación de valor, siendo además muy difícil de imitar por los competidores. La visibilidad de los programas de RSE permitiría que las empresas logren diferenciarse de sus competidores, y de esta forma crear valor a través del aumento de la cuota de mercado que pudieran obtener o bien, a través de la obtención de una prima en el precio de sus productos.

La consideración de la importancia estratégica de la gestión de *stakeholders* y la actuación socialmente responsable se verificó en la investigación en el hecho de que solo en dos empresas el máximo cuerpo directivo no interviene en las estrategias, políticas y acciones orientadas en ese aspecto. En todas las demás empresas, si bien existen sectores o departamentos específicos relacionados con los temas de responsabilidad social y *stakeholders*, las líneas definitivas de las actuaciones se definen en lo más alto de la jerarquía organizacional. Un ejemplo de ello es lo expresado por el gerente de responsabilidad social corporativa de la Empresa n.º 09:

La Gerencia de Responsabilidad Social Corporativa instrumenta las políticas definidas por el Directorio y el Gerente General, está compuesta por un equipo de 7 personas y estructura su trabajo bajo tres dimensiones: capacitación, comunicación y coordinación. Dentro del organigrama, la misma es parte de la Gerencia de Área de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos. Sin embargo tiene relación

directa con el Directorio y Gerencia General. (Entrevista realizada el 19 de junio de 2012)

### ***Voluntariedad de las acciones***

Tal como se planteó anteriormente, las empresas que fueron objeto de estudio son aquellas que declaran públicamente tener un comportamiento socialmente responsable, a través de acciones sostenibles y con preocupación por sus *stakeholders*. Cabe destacar que en la República Argentina no existe legislación positiva que obligue a las empresas a realizar acciones o tener programas de responsabilidad social, de manera tal que las empresas que desarrollan actividades de RSE las realizan de manera totalmente voluntaria.

Sin que este contemplado en ningún objetivo de esta investigación, el estudio determinó que la totalidad de las empresas realizan acciones de responsabilidad social y manifiestan considerar a sus *stakeholders* de manera totalmente voluntaria, sin recibir ningún tipo de presión tanto del sector industrial como de la sociedad.

Esta característica que presentan las empresas estudiadas coincide con una de las dimensiones estratégicas que Burke y Logsdon (1996) identificaron de los programas estratégicos de responsabilidad social de las empresas que sirven a sus intereses económicos así como a los intereses de sus *stakeholders*, es decir, a la creación de valor. Ellos identificaron cinco dimensiones: la centralidad; la visibilidad; la voluntariedad; la especificidad; la proactividad.

La voluntariedad, según Burke y Logsdon (1996), requiere que la empresa desarrolle actividades sociales libremente, en lugar de responder a restricciones legales, incentivos fiscales, o prácticas de la industria. En la literatura de RSE la voluntariedad se asocia con la elección, y esta se define en términos de superar las restricciones legales y fiscales (McWilliams y Siegel, 2001). Aquellas empresas que opten por involucrarse en conductas voluntarias de RSE pueden aprovechar la oportunidad de construir recursos y capacidades específicas de la empresa, necesarias para la creación de valor. Ade-

más, la comunidad valora más las acciones voluntarias que las no voluntarias.

De las entrevistas realizadas a diferentes *stakeholders* de las empresas estudiadas se pudo verificar que no existía un total conocimiento de que las acciones socialmente responsables de las empresas se realizaban de manera voluntaria, y una vez conocido ese hecho, la valoración hacia ellas se tornó más positiva.

## Conclusiones

En los últimos años, dentro de la sociedad argentina se fortaleció un discurso social más inclusivo que le pide a las empresas que asuman mayor compromiso con el crecimiento y con el desarrollo social, pero la forma en que las empresas toman estas nuevas obligaciones aún no se encuentra consolidada. Esta característica de dirigir las empresas ampliando sus límites de gestión organizacional de manera que incluya a otros grupos de interés es, por lo tanto, un fenómeno reciente y aún no cabalmente aceptado ni entendido por gran parte de los empresarios. Por ello, esta investigación se propuso indagar sobre la forma y métodos que las empresas utilizan para relacionar las prácticas de responsabilidad social empresarial con la gestión de *stakeholders* y el grado de institucionalización formal de esta gestión en las empresas a través de sus construcciones administrativas, identificándolas y evaluando su efectividad.

Durante el desarrollo de la investigación se analizaron elementos correspondientes a los objetivos planteados y a la hipótesis asociada a ellos. En este sentido, y con respecto a la diferenciación de los *stakeholders* resultó llamativa la poca refinación utilizada, ya que la identificación es solo nominal, no utilizándose indicadores cualitativos que permitieran enriquecer esas clasificaciones.

En lo concerniente a los procedimientos organizacionales relacionados con la identificación y escucha de los *stakeholders*, los mecanismos utilizados mayormente provienen de recomendaciones de

organismos internacionales que elaboran normas al respecto. Su implementación se sustenta en la utilización de estos mecanismos por la mayoría de las empresas que tienen inquietud por estos temas, de modo que las empresas al utilizarlos sienten que están aplicando herramientas de “buena administración”. Tal vez el aspecto más destacable es que las empresas implementaron estos procedimientos respondiendo a situaciones concretas como reclamos por parte de *stakeholders*, evidenciando una gestión de tipo reactiva más que proactiva.

Salvo en una empresa, la participación de los diferentes *stakeholders* está limitada a la de ser actores de rondas de diálogo en las cuales si bien se los escucha, luego no se los considera en ninguna etapa posterior de gestión que se haya generado a partir de esos diálogos. Pareciera que las instancias de participación otorgadas a los *stakeholders* se agotan en los diálogos.

Esta realidad determina que la hipótesis asociada a los objetivos de esta investigación no se verifique, ya que siguen siendo los directivos los que discrecionalmente establecen los temas y asuntos relacionados con los *stakeholders* que la empresa atenderá.

La investigación halló la existencia de divergencias muy claras entre lo que las empresas piensan que hacen, dicen y hacen realmente. Este divorcio de conceptos se expresa claramente con solo leer sus manifestaciones públicas. Resulta probable que este comportamiento esté relacionado con el estado embrionario de estas temáticas en las empresas ubicadas en el territorio argentino.

A pesar de no ser un objetivo de la investigación, también se halló que el modelo prevaleciente en las empresas es el de la consideración estratégica de la RSE, de modo que su implementación presupone para las empresas que en algún momento futuro esas acciones traerán algún tipo de beneficio traducido en menores costos, mejora de imagen y reputación o ventaja competitiva, entre otros.

Finalmente, las acciones de RSE son impulsadas voluntariamente por las empresas, ya que no existe en el país legislación positiva sobre estas cuestiones.

## Referencias bibliográficas

1. Argenti, J. (1970). Planificación de la empresa. Barcelona: Oikos-Tau.
2. Burke, L. y Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, Vol. 29 (4), 495-502.
3. Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, Vol. 36 (2), 90-100.
4. Fassin, Y. (2012). Stakeholder management, reciprocity and stakeholder responsibility. *Journal of Business Ethics*, Vol. 109, (1), 83-96.
5. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management. A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing Inc.
6. Hayek, F. A. (1960/1985). The corporation in a democratic society: in whose interest ought it and will it be run? En Anshen, M. y Bach G. L. (eds.), 1985, *Management and corporations*, Nueva York: McGraw-Hill.
7. International Organization for Standardization. (2010). Norma ISO 26000:2010. Buenos Aires: IRAM.
8. Jensen, M. C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12 (2), 235-256.
9. McWilliams, A. y Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 26 (1), 117-127.

10. Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, Vol. 22 (4), 853-886.
11. Pfeffer, J. y Salancik, G. R. (1978/2003). The external control of organizations: a resource dependence perspective. California: Standord University Press. Recuperado el 15 de octubre de 2012 de: [http://books.google.com.ar/books?id=iZv79yE--\\_AC&pg=PR3&hl=es&source=gb\\_s\\_selected\\_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ar/books?id=iZv79yE--_AC&pg=PR3&hl=es&source=gb_s_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false)
12. Ricart, E. J., Rodríguez, M. A., Blasco, J. L., Elorriaga, J. F y Castilla, M. L. (2002). *Código de gobierno para la empresa sostenible*. Madrid: Fundación Entorno.
13. Roberts, P. W. y Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 23 (12), 1077-1093.
14. Rodríguez Fernández, J. M. (2002). Teoría de los partícipes y ciudadanía empresarial: una perspectiva pluralista del gobierno de las compañías. *Ekonomiaz n.º 50, 2º cuatrimestre*, 74-109.
15. Stiglitz, J. (2004). Business social responsibility. En BSR 2004 Annual Conference, New York, recuperado el 12 de enero de 2008 de: [http://www.bsr.org/BSRConferences/2004/keynotes/2004\\_jstiglitz.pdf](http://www.bsr.org/BSRConferences/2004/keynotes/2004_jstiglitz.pdf).
16. Sturzenegger, A., Flores Vidal, M. y Sturzenegger, G. (2003). *Hacia una cultura de la responsabilidad social empresaria en Argentina*. Buenos Aires: Foro Ecuménico Social.
17. Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica SA.
18. 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.

19. Volpentesta, J. R. (2011). *Gestión de la responsabilidad social empresarial*. (2° ed.). Buenos Aires: Librería Editorial Osmar Buyatti.

# LA IMPLEMENTACIÓN DE INFORMACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES: UNA ALTERNATIVA NECESARIA

*Alicia Bilbao*<sup>14</sup>  
*Rosana Zanini*<sup>15</sup>  
*Maximiliano Bonansea*<sup>16</sup>  
*Argentina*

## **Introducción**

En la actualidad, el accionar de las empresas provoca un gran impacto social sobre el entorno, no obstante, las propias empresas llevan a cabo diferentes programas y actividades para tratar de disminuir o evitar esos perjuicios. Desde este punto de vista, numerosos usuarios de la empresa ven incrementadas sus demandas de información para conocer el comportamiento ético de la entidad. En este sentido, los informes anuales, es decir, los estados contables de publicación, constituyen el medio de comunicación esencial sobre las actividades sociales y ambientales llevadas a cabo por las compa-

---

14 Magister en Sistemas de Información para la Toma de Decisiones. Prof. Asociada Efectiva, UNRC. Correo electrónico: abilbaogil@yahoo.com.ar

15 Magister en Sistemas de Información para la Toma de Decisiones. Prof. Adjunta Efectiva, UNRC. rosanazanini@hotmail.com

16 Contador Público. Prof. Adscripto, UNRC.

ñas. Al respecto, Gray (1995) considera que los “informes anuales de las empresas reflejan el grado de responsabilidad asumido por las mismas”.

La elaboración y comunicación de información social y ambiental ha estado relegada siempre a un papel secundario dentro del conjunto de la llamada información financiera, a pesar del apoyo recibido de estudios importantes. En este sentido, corresponde mencionar que *The Corporate Report* (ASSC, 1975) ya desde 1975 destacaba la necesidad de que la empresa suministrara información útil para todos los usuarios de la misma. Dicho documento proporcionaba orientaciones sobre los estados financieros de carácter social, como es el caso del informe para empleados, que debía incluirse en el conjunto de la información financiera. No obstante, Moneva y Llena (1996) expresan que “el *Corporate Report* y el consenso a favor de la información de base social fue más aparente que real”.

También, el Informe *Trueblood* (AICPA, 1973) reconocía la importancia de los usuarios y sus necesidades para determinar los objetivos de la información contable y agrega al clásico objetivo “toma de decisiones económicas” el de “informar sobre aquellas actividades de la empresa que afectan a la sociedad, que pueden ser descritas o medidas y que son importantes en virtud del papel que la empresa juega en su entorno social”. De aquí se infiere que la actividad empresarial tiene una gran trascendencia social y económica, siendo necesario que las empresas informen todo lo que puede tener repercusión sobre la sociedad.

Sobre estas bases, ¿las grandes empresas de Argentina proporcionan información de responsabilidad social (RS) a sus usuarios?, ¿a través de qué estados o informes lo hacen?, ¿las empresas líderes comunican información de RS?, constituyen solo algunas interrogantes de partida de la investigación.

El trabajo se estructura de la siguiente manera: luego de esta introducción, se exponen los objetivos e hipótesis de la investigación,

se plantea el trabajo empírico, la metodología de análisis, las variables y, por último, los resultados y las reflexiones finales.

## Objetivos

Los objetivos de este trabajo son: a) analizar la Información de RS que suministran las empresas argentinas adheridas al GRI en sus respectivos informes publicados; b) determinar la relación entre la pertenencia a un determinado sector y la elaboración y comunicación de información de RS.

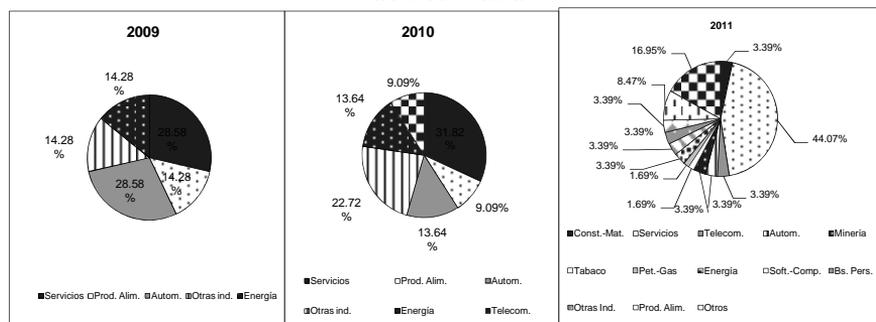
## Hipótesis de la investigación

H1: Existe un incremento sostenido en el número de empresas argentinas adheridas a GRI que publican información de RS en sus reportes de sostenibilidad.

H2: Las empresas líderes argentinas adheridas a GRI presentan información de RS bajo el formato de la guía GRI versión G3 mediante la utilización de memorias de sostenibilidad.

H3: Las empresas adheridas a GRI presentan información en las dimensiones económica, social, laboral y ambiental en el periodo 2011 a través de sus respectivos subindicadores.

**Gráfico 1.** Evolución de las empresas adheridas al GRI por rama de actividad



Fuente: Elaboración propia.

Al realizar un análisis de las empresas adheridas al GRI y que publican memorias de sostenibilidad se observa que fueron: 7 empresas en el año 2009; 22 empresas en el año 2010 y 59 en el año 2011.

De dicho análisis se verifica un notable incremento en el número de empresas adheridas al GRI que presentan reportes de sostenibilidad de acuerdo con la guía GRI versión G3 en Argentina y también se observa un aumento en el número de sectores por actividad a las que pertenecen dichas empresas adheridas.

Los resultados obtenidos de las investigaciones realizadas por el equipo evidencian que las empresas en el año 2009 informaban en sus memorias de sostenibilidad la dimensión económica con los subindicadores: *desempeño económico* y *presencia en el mercado*. A continuación comenzaban a informar la dimensión social a través de los subindicadores *comunidad* y *cumplimiento normativo* y la dimensión ambiental por medio de los subindicadores *materiales*, *agua* y *energía*.

En el año 2010 comunicaban en sus memorias de sostenibilidad la dimensión económica por medio de sus tres subindicadores; comienzan a informar sobre la dimensión laboral mediante los subindicadores: *empleo*, *salud y seguridad en el trabajo*, *formación y educación*; en la dimensión ambiental a través de: *materiales*, *energía*, *agua*, *biodiversidad*, *emisiones*, *vertidos*, *residuos* y *cumplimiento normativo* y; en la dimensión social por medio de los subindicadores: *comunidad*, *comportamiento de competencia desleal*, y *cumplimiento normativo*. Respecto del año 2011, los resultados surgirán de la investigación que a continuación se desarrolla.

## **Variables analizadas**

Nuestro análisis se centra en el estudio de 22 variables que corresponden a las características de las organizaciones en cuestión, de las cuales una de ellas (variable empleo) es desechada por el programa por el motivo de ser una variable continua, debido a que la misma es comunicada por todas las empresas objeto de estudio.

Es así que el conjunto de variables analizadas fueron: Rama de actividad de la organización; subindicadores de Desempeño económico; Presencia en el mercado; Impactos económicos indirectos; Materiales; Energía; Agua; Biodiversidad; Emisiones; vertidos y residuos; Productos y servicios; Cumplimiento normativo; Transporte; Empleo; Relación Empresa-trabajadores; Salud y seguridad en el trabajo; Formación y educación; Diversidad e igualdad de oportunidades; Comunidad; Corrupción; Política pública; Comportamiento de competencia desleal; Cumplimiento normativo.

Las 21 variables analizadas para el año 2011 y las 47 modalidades asociadas son las que se muestran en el Cuadro 1.

**Cuadro 1.** Variables analizadas

N.º	Nombre	Nombre completo	Modalidad	
1	Rama de Actividad	Rama de Actividad	Ram1: Prod. Alimenticios y Bebidas Ram2: Construcción y Materiales Ram3: Fab. de Químicos y Derivados Ram4: Automóviles Ram5: Energía, Agua, Gas Ram6: Servicios Financieros Ram7: Otros Servicios, Telecomunic.	
2	Dim. Económica	Subindic. Desempeño Económico	1: Sí	2: No
3	Dim. Económica	Subindic. Presencia en el mercado	1: Sí	2: No
4	Dim. Económica	Subindic. Impactos Económicos Indirectos	1: Sí	2: No
5	Dim. Ambiental	Subindic. Materiales	1: Sí	2: No
6	Dim. Ambiental	Subindic. Energía	1: Sí	2: No
7	Dim. Ambiental	Subindic. Agua	1: Sí	2: No
8	Dim. Ambiental	Subindic. Biodiversidad	1: Sí	2: No
9	Dim. Ambiental	Subindic. Emisiones, vertidos y residuos	1: Sí	2: No
10	Dim. Ambiental	Subindic. Productos y Servicios	1: Sí	2: No

11	Dim. Ambiental	Subindic. Cumplimiento normativo	1: Sí	2: No
12	Dim. Ambiental	Subindic. Transporte	1: Sí	2: No
13	Dim. Laboral	Subindic. Relación Empresa/ Trabajadores	1: Sí	2: No
14	Dim. Laboral	Subindic. Salud y Seguridad en el trabajo	1: Sí	2: No
15	Dim. Laboral	Subindic. Formación y Educación	1: Sí	2: No
16	Dim. Laboral	Subindic. Diversidad e Igualdad de Oport.	1: Sí	2: No
17	Dim. Social	Subindic. Comunidad	1: Sí	2: No
18	Dim. Social	Subindic. Corrupción	1: Sí	2: No
19	Dim. Social	Subindic. Política Pública	1: Sí	2: No
20	Dim. Social	Subindic. Comportam. de Competencia Desleal	1: Sí	2: No
21	Dim. Social	Subindic. Cumplimiento normativo	1: Sí	2: No

Fuente: Elaboración propia.

## *Cuadro 2*

SELECTION OF CASES AND VARIABLES

ACTIVE CATEGORICAL VARIABLES

21 VARIABLES 47 ASSOCIATED CATEGORIES

- 
- |                   |                |
|-------------------|----------------|
| 1. RAMA           | (7 CATEGORIES) |
| 2. Des Econ       | (2 CATEGORIES) |
| 3. Pres en el Mdo | (2 CATEGORIES) |
| 4. Imp Econ Ind   | (2 CATEGORIES) |
| 5. Materiales     | (2 CATEGORIES) |
| 6. Energia        | (2 CATEGORIES) |
| 7. Agua           | (2 CATEGORIES) |

8. Biodiv	(2 CATEGORIES)
9 . Emis Efluent y Res	(2 CATEGORIES)
10 . Prod y Serv	(2 CATEGORIES)
11 . Cump Norm	(2 CATEGORIES)
12 . Transp	(2 CATEGORIES)
14 . Rel Empr Trab	(2 CATEGORIES)
15 . Salud y Seg Trab	(2 CATEGORIES)
16 . Form y Educ	(2 CATEGORIES)
17 . Div e Igualdad de Op	(2 CATEGORIES)
18 . Com	(2 CATEGORIES)
19 . Corrup	(2 CATEGORIES)
20 . Polit Pub	(2 CATEGORIES)
21 . Comp de Comp Desl	(2 CATEGORIES)
22 . Cump Norm	(2 CATEGORIES)

-----

CASES

----- NUMBER -----WEIGHT -----

WEIGHT OF CASES: Weight of objects, uniform equal to 1. UNIF

KEPT	NITOT = 59	PITOT = 59.000
ACTIVE	NIACT = 59	PIACT = 59.000
SUPPLEMENTARY	NISUP = 0	PISUP = 0.000

-----

Fuente: Elaboración propia.

## Descripción de las variables

Para la definición de las modalidades de la variable Rama de Actividad se dispuso del Clasificador de Actividades Económicas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argenti-

na<sup>17</sup> (INDEC, 1994, 2004), utilizado en la codificación de los censos nacionales económicos. La Rama 1, Fabricación de productos alimenticios y bebidas, corresponde al capítulo D, grupo 15, códigos 15111 a 15549 del clasificador. La Rama 2, Otras industrias (incluye Construcción), se corresponde al mismo capítulo, grupos 16 a 28 (excepto 24) y 36, bajo códigos 16001 a 23300; 25111 a 28998; 36101 a 36990 y al capítulo F, rubro 45, códigos 45100 y 45200. La Rama 3, Fabricación de químicos y derivados, al capítulo D, grupo 24, códigos 24111 a 24300. La Rama 4, Fabricación de maquinas y autos, queda definida en el mismo capítulo, rubros 29 a 35, bajo códigos 29110 a 35990. La Rama 5, Electricidad, gas y agua, queda definida en el capítulo E, grupo 40 y 41, códigos 40100, a 41000. La Rama 6, Servicios de gestión y otros, queda definida en el capítulo O, rubros 90 y 91, códigos 90000 a 91000. La Rama 7, Servicios de consultoría y comunicación, queda definida en los capítulos G al N, rubros 50 a 85, códigos 50100 a 85320.

Para el resto de las variables se consideraron las dimensiones Económica, Ambiental, Laboral y Social propuestas por el GRI, cada una de ellas con sus respectivos indicadores y subindicadores, los cuales se especifican a continuación:

- **Dimensión económica.** Indicador de desempeño económico. Subindicadores: Desempeño económico; Presencia en el mercado; Impactos económicos indirectos.
- **Dimensión ambiental.** Indicadores de desempeño ambiental. Subindicadores: Materiales; Energía; Agua; Biodiversidad; Emisiones, vertidos y residuos; Productos y servicios; Cumplimiento normativo; Transporte.
- **Dimensión laboral.** Indicadores relativos a las Prácticas laborales y la ética del trabajo. Subindicadores: Empleo; Relación

---

17 Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la Rep. Argentina. Clasificador de Actividades Económicas (1994:1-30)

empresa-trabajadores; Salud y seguridad en el trabajo; Formación y educación; Diversidad e igualdad de oportunidades.

- **Dimensión social.** Indicadores relativos a la Sociedad. Subindicadores: Comunidad; Corrupción; Política pública; Comportamiento de competencia desleal; Cumplimiento normativo.

La definición de las modalidades de las variables Desempeño económico; Presencia en el mercado; Impactos económicos indirectos; Materiales; Energía; Agua; Biodiversidad; Emisiones, vertidos y residuos; Productos y servicios; Cumplimiento normativo; Transporte; Empleo; Relación empresa-trabajadores; Salud y seguridad en el trabajo; Formación y educación; Diversidad e igualdad de oportunidades; Comunidad; Corrupción, política pública; Comportamiento de competencia desleal y Cumplimiento normativo toman como eje lo que se conoce como triple cuenta del *Global Reporting Initiative* (GRI): Dimensión Económica, Social y Ambiental.

La Dimensión Económica hace referencia a programas y acciones que tienen asociados conceptos tales como productividad, creación de empleos, I+D, gestión total de la calidad, etc. La Ambiental incluye los aspectos vinculados con el impacto de los procesos, productos y servicios sobre el agua, aire, tierra, biodiversidad y salud humana. La Dimensión Social comprende las acciones y programas agrupados en el área de los derechos humanos y del ámbito laboral. Dentro de los primeros, se considera en general las acciones filantrópicas, el apoyar y respetar la protección de estos derechos y no ser cómplice del abuso de los mismos; dentro de los segundos, la salud, seguridad en horario de trabajo, estabilidad de los empleados, derechos laborales, entre otros.

## **Diseño y técnicas de recolección de información**

Para la presente investigación se recurrirá a datos provenientes de fuentes externas contenidas en los informes sociales, balances socia-

les o memorias de sostenibilidad que las entidades firmantes del GRI en Argentina han presentado a diciembre de 2011.

## Metodología

La población objeto de estudio la constituyen la totalidad de empresas argentinas adheridas al GRI en el período 2011, que son 59. Para acceder a la información se recurrió a las páginas web de las empresas.

Sobre la base de las fuentes de información mencionadas, se aplicó una metodología que permitiera estudiar las semejanzas y disimilitudes de las empresas que se presentaron a GRI en el año 2011 y, de acuerdo con las características observadas sobre las mismas, se agruparon las empresas adheridas a GRI.

La metodología que se aplicó consistió en realizar un estudio descriptivo de las variables; un análisis cruzado entre las modalidades de las mismas, a través del estudio de los perfiles horizontales (Tabla de Burt) y, por último, se elaboró un análisis factorial de correspondencias múltiples para determinar las tipologías de empresas. A partir de este análisis, se realizó una clasificación jerárquica ascendente que permitiera particionar la nube de puntos y determinar el contenido empírico de cada una de las clases obtenidas.

El análisis factorial de correspondencias múltiples analizó las tablas de datos compuestas por las variables cualitativas definidas. El objetivo del análisis fue encontrar empresas que se comporten de manera similar a partir de las características medidas. Estas similitudes se encuentran minimizando las distancias cuadráticas existentes entre las mismas.

La representación de la variabilidad del fenómeno bajo estudio se realiza sobre un nuevo espacio de representación donde las dimensiones se transforman en ejes factoriales. Estos no corresponden a una variable de las descritas en particular, sino que son combinaciones lineales de todas las características observadas. La construcción

de los dos primeros ejes reúne la mayor variabilidad de la nube de puntos-individuos (conjunto de empresas argentinas que se presentaron a GRI) cuantificada a través del porcentaje de inercia acumulada en esos ejes, definidos como valores propios o característicos.

En la evidencia empírica mostraremos el histograma de los valores propios que permite justificar el análisis realizado. El árbol de clasificación –dendograma– mostrará la cantidad de clases en que se pueden clasificar las empresas bajo estudio y, finalmente, la partición describirá las principales características que poseen las empresas de cada clase obtenida.

## **Resultados del análisis**

### ***1. Análisis año 2011***

#### ***a) Análisis en una dimensión***

Las siguientes estadísticas e histogramas asociados –Cuadro 3– representan el peso de cada modalidad en las 21 variables estudiadas para el año 2011.

De acuerdo con los datos obtenidos del análisis efectuado con el software Spad<sup>18</sup>, se observan las principales características de las empresas argentinas que se presentaron a GRI en el año 2011. En primer término, se puede decir que la mayoría pertenecen a la Rama de Actividad Servicios financieros: 30,51%. Asimismo, puede decirse que informaron la Dimensión Económica por medio de los subindicadores: Desarrollo económico un 98,31%; Presencia en el mercado, 76,27%; Impactos económicos indirectos, 59,32%. La Dimensión Ambiental es informada mediante los subindicadores: Materiales, 72,88%; Energía, 89,83%; Agua, 38,98%; Biodiversidad, 37,29%; Emisión de efluentes y residuos, 69,49%; Productos y servicios, 59,32%; Cumplimiento normativo, 83,05%; Transporte, 32,20%. La Dimensión Laboral es comunicada mediante los subindicadores: Re-

---

18 CISIA - CERESTA. Spad Versión 5.6

lación empresa trabajadores, 72,88%; Salud y seguridad en el trabajo, 67,80%; Formación y educación, 98,31%, y Diversidad e igualdad de oportunidades, 74,58%. La Dimensión Social es dada a conocer a través de los subindicadores: Comunidad, 94,92%; Corrupción, 77,97%; Políticas públicas, 61,02%; Comportamiento de la competencia desleal, 47,46%, y Cumplimiento normativo, 59,32%.

Por último, en el cuadro también se puede observar que del análisis en una dimensión, la Dimensión Ambiental, no es informada por una cantidad mayoritaria de empresas pertenecientes a la muestra objeto de estudio. Los subindicadores Agua (61,02%), Biodiversidad (62,71%) y Transporte (67,80%) así lo revelan. En la Dimensión Social ocurre algo parecido con el subindicador Comportamiento de competencia desleal (52,54%).

**Cuadro 3.** Estadísticas e histogramas. Año 2011

SUMMARY STATISTICS OF THE VARIABLES		MARGINAL DISTRIBUTIONS OF CATEGORICAL VARIABLES		
		COUNTS		HISTOGRAM OF WEIGHTS
		ACTUAL	%/TOTAL	%/EXPR.
-----				
1 .	RAMA			
R1	- Prod Alim y Beb	10	16.95	16.95
R2	- Agricultura	15	25.42	25.42
R3	- Celulosa-Papel	3	5.08	5.08
R4	- Automoviles	2	3.39	3.39
R5	- Gas Agua y Multi serv	5	8.47	8.47
R6	- Serv Financ	18	30.51	30.51
R7	- Otros Serv	6	10.17	10.17
	OVERALL	59	100.00	100.00
-----				
2 .	Des Econ			
DESI	- SI	58	98.31	98.31
DENO	- NO	1	1.69	1.69
	OVERALL	59	100.00	100.00
-----				
3 .	Pres en el Mdo			
PEM	- SI	45	76.27	76.27
PEM	- NO	14	23.73	23.73
	OVERALL	59	100.00	100.00
-----				
4 .	Imp Econ Ind			
IEI	- SI	35	59.32	59.32
IEI	- NO	24	40.68	40.68
	OVERALL	59	100.00	100.00
-----				
5 .	Materiales			
MAT	- SI	43	72.88	72.88
MAT	- NO	16	27.12	27.12
	OVERALL	59	100.00	100.00
-----				
6 .	Energia			
ENER	- SI	53	89.83	89.83
ENER	- NO	6	10.17	10.17
	OVERALL	59	100.00	100.00
-----				
7 .	Agua			
AGUA	- SI	23	38.98	38.98
AGUA	- NO	36	61.02	61.02
	OVERALL	59	100.00	100.00

IMPLEMENTACIÓN INFORMACIÓN RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES

-----					
8 .	Bi odi v				
BI OD - SI		22	37.29	37.29	*****
BI OD - NO		37	62.71	62.71	*****
	OVERALL	59	100.00	100.00	
-----					
9 .	Emi s Efl uent y Res				
EEyR - SI		41	69.49	69.49	*****
EEyR - NO		18	30.51	30.51	*****
	OVERALL	59	100.00	100.00	
-----					
10 .	Prod y Serv				
PyS - SI		35	59.32	59.32	*****
PyS - NO		24	40.68	40.68	*****
	OVERALL	59	100.00	100.00	
-----					
11 .	Cump Norm				
CNOR - SI		49	83.05	83.05	*****
CNOR - NO		10	16.95	16.95	*****
	OVERALL	59	100.00	100.00	
-----					
12 .	Transp				
TRAN - SI		19	32.20	32.20	*****
TRAN - NO		40	67.80	67.80	*****
	OVERALL	59	100.00	100.00	
-----					
14 .	Rel Empr Trab				
RE/T - SI		43	72.88	72.88	*****
RE/T - NO		16	27.12	27.12	*****
	OVERALL	59	100.00	100.00	
-----					
15 .	Salud y Seg Trab				
SyST - SI		40	67.80	67.80	*****
SyST - NO		19	32.20	32.20	*****
	OVERALL	59	100.00	100.00	
-----					
16 .	Form y Educ				
FyE - SI		58	98.31	98.31	*****
FyE - NO		1	1.69	1.69	*
	OVERALL	59	100.00	100.00	
-----					
17 .	Di v e Igual dad de Op				
DeI O - SI		44	74.58	74.58	*****
DeI O - NO		15	25.42	25.42	*****
	OVERALL	59	100.00	100.00	
-----					
18 .	Com				
COM - SI		56	94.92	94.92	*****
COM - NO		3	5.08	5.08	***
	OVERALL	59	100.00	100.00	
-----					
19 .	Corrup				
CORR - SI		46	77.97	77.97	*****
CORR - NO		13	22.03	22.03	*****
	OVERALL	59	100.00	100.00	
-----					
20 .	Polit Pub				
PP - SI		36	61.02	61.02	*****
PP - NO		23	38.98	38.98	*****
	OVERALL	59	100.00	100.00	
-----					
21 .	Comp de Comp Desl				
CCD - SI		28	47.46	47.46	*****
CCD - NO		31	52.54	52.54	*****
	OVERALL	59	100.00	100.00	
-----					
22 .	Cump Norm				
CNOR - SI		35	59.32	59.32	*****
CNOR - NO		24	40.68	40.68	*****
	OVERALL	59	100.00	100.00	

Fuente: Elaboración propia.

### ***b) Análisis en dos dimensiones***

Para el análisis cruzado de las variables estudiadas se utilizaron las Tablas de Burt –perfiles horizontales–. Fundamentalmente estos resultados se tuvieron en cuenta para determinar la relación entre ciertas variables consideradas importantes para el objetivo de nuestro estudio. De esta forma, en el Cuadro 4 se pueden observar el análisis entre la variable Rama de Actividad, cruzada con los subindicadores pertenecientes a las dimensiones mencionadas precedentemente.

De la lectura del Cuadro 4 se puede apreciar que por medio del análisis en dos dimensiones, el Subindicador Empleo, perteneciente a la Dimensión Laboral es excluido por el software estadístico Spad V. 5.6 de dicho análisis debido a que el total de las empresas objeto de estudio los comunican. Del análisis del perfil horizontal surge que el total de las empresas de la Rama 1: Fabricación de Productos Alimenticios y Bebidas, informaron los subindicadores pertenecientes Dimensión Económica, Desempeño Económico, la Dimensión Ambiental, Materiales (MAT) y Energía (ENER), y respecto a la Dimensión Social el subindicador Comunidad (COM) es comunicado por todas ellas. Los restantes subindicadores vinculados a la Dimensión Ambiental de la Rama 1 son comunicados en una menor proporción: por ejemplo en un 90% Cumplimiento Normativo (CNOR) , Emisión, Efluentes y Residuos (EER). Con referencia a la Dimensión Laboral, la Rama 1 informa el Subindicador Salud y Seguridad en el Trabajo (SyST) en un 90%; Relación Empleo Trabajo (E/T) en un 80% al igual que Diversidad e Igualdad de Oportunidades (DeIO). La misma Rama 1, en relación a la Dimensión Social, el Subindicador Corrupción (CORR) es comunicado en un 80% al igual que Políticas Públicas (PP).

Siguiendo esta misma metodología es posible leer lo que sucede con las restantes Ramas de Actividad.

A su vez, la Tabla de Burt permite conocer el grado de comunicación de cada subindicador por parte de cada rama de estudio mediante sus perfiles verticales; por ejemplo, tomando el primer subindicador Presencia en el mercado, perteneciente a la Dimensión Económica, se aprecia que el 70% del total de empresas (pertenecientes a las distintas ramas de actividad) de la muestra han considerado dicho subindicador, conformándose lo que se observa en el Cuadro 5.

### Cuadro 4. Ramas de actividad y subindicadores

MULTIPLE CORRESPONDENCE TABLE (ROW PROFILES)

MARGINAL DISTRIBUTION OF EACH QUESTION IS ON THE CORRESPONDING DIAGONAL

ALL NUMBERS ARE GIVEN AS PERCENTAGES

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	DESI	DENO	PEM	PEM	IEI	IEI	MAT	MAT	ENER	ENER	AGUA	AGUA	BIOD	BIOD
R1	16.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	70.0	30.0	60.0	40.0	100.0	0.0	100.0	0.0	40.0	60.0	50.0	50.0
R2	0.0	25.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	73.3	26.7	66.7	33.3	93.3	6.7	100.0	0.0	46.7	53.3	53.3	46.7
R3	0.0	0.0	5.1	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	66.7	33.3	33.3	66.7	33.3	66.7	66.7	33.3	66.7	33.3	0.0	100.0
R4	0.0	0.0	0.0	3.4	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	100.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
R5	0.0	0.0	0.0	0.0	8.5	0.0	0.0	100.0	0.0	100.0	0.0	60.0	40.0	100.0	0.0	60.0	40.0	80.0	20.0	80.0	20.0
R6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	30.5	0.0	94.4	5.6	88.9	11.1	72.2	27.8	55.6	44.4	88.9	11.1	16.7	83.3	22.2	77.8
R7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10.2	100.0	0.0	66.7	33.3	33.3	66.7	16.7	83.3	83.3	16.7	16.7	83.3	16.7	83.3

DESI	17.2 25.9	5.2 3.4	8.6 29.3	10.3   98.3	0.0   75.9	24.1   58.6	41.4   74.1	25.9   89.7	10.3   39.7	60.3   37.9	62.1
DENO	0.0 0.0	0.0 0.0	0.0 0.0	0.0 0.0	0.0 1.7	100.0 0.0	100.0 0.0	0.0100.0	100.0 0.0	0.0100.0	0.0100.0
-----+											
PEM	15.6 24.4	4.4 0.0	11.1 35.6	8.9   97.8	2.2   76.3	0.0   62.2	37.8   73.3	26.7   88.9	11.1   33.3	66.7   37.8	62.2
PEM	21.4 28.6	7.1 14.3	0.0 14.3	14.3   100.0	0.0   0.0	23.7   50.0	50.0   71.4	28.6   92.9	7.1   57.1	42.9   35.7	64.3
-----+											
IEI	17.1 28.6	2.9 0.0	8.6 37.1	5.7   97.1	2.9   80.0	20.0   59.3	0.0   77.1	22.9   94.3	5.7   45.7	54.3   48.6	51.4
IEI	16.7 20.8	8.3 8.3	8.3 20.8	16.7   100.0	0.0   70.8	29.2   0.0	40.7   66.7	33.3   83.3	16.7   29.2	70.8   20.8	79.2
-----+											
MAT	23.3 32.6	2.3 4.7	11.6 23.3	2.3   100.0	0.0   76.7	23.3   62.8	37.2   72.9	0.0   93.0	7.0   51.2	48.8   48.8	51.2
MAT	0.0 6.3	12.5 0.0	0.0 50.0	31.3   93.8	6.3   75.0	25.0   50.0	50.0   0.0	27.1   81.3	18.8   6.3	93.8   6.3	93.8
-----+											
ENER	18.9 28.3	3.8 3.8	5.7 30.2	9.4   98.1	1.9   75.5	24.5   62.3	37.7   75.5	24.5   89.8	0.0   41.5	58.5   39.6	60.4
ENER	0.0 0.0	16.7 0.0	33.3 33.3	16.7   100.0	0.0   83.3	16.7   33.3	66.7   50.0	50.0   0.0	10.2   16.7	83.3   16.7	83.3
-----+											
AGUA	17.4 30.4	8.7 8.7	17.4 13.0	4.3   100.0	0.0   65.2	34.8   69.6	30.4   95.7	4.3   95.7	4.3   39.0	0.0   65.2	34.8
AGUA	16.7 22.2	2.8 0.0	2.8 41.7	13.9   97.2	2.8   83.3	16.7   52.8	47.2   58.3	41.7   86.1	13.9   0.0	61.0   19.4	80.6
-----+											
BIOD	22.7 36.4	0.0 0.0	18.2 18.2	4.5   100.0	0.0   77.3	22.7   77.3	22.7   95.5	4.5   95.5	4.5   68.2	31.8   37.3	0.0
BIOD	13.5 18.9	8.1 5.4	2.7 37.8	13.5   97.3	2.7   75.7	24.3   48.6	51.4   59.5	40.5   86.5	13.5   21.6	78.4   0.0	62.7
-----+											
EEyR	22.0 24.4	7.3 4.9	12.2 24.4	4.9   100.0	0.0   75.6	24.4   53.7	46.3   80.5	19.5   92.7	7.3   51.2	48.8   46.3	53.7
EEyR	5.6 27.8	0.0 0.0	0.0 44.4	22.2   94.4	5.6   77.8	22.2   72.2	27.8   55.6	44.4   83.3	16.7   11.1	88.9   16.7	83.3
-----+											

PyS		20.0	22.9	5.7	0.0	11.4	28.6	11.4		100.0	0.0		74.3	25.7		65.7	34.3		74.3	25.7		85.7	14.3		45.7	54.3		48.6	51.4			
PyS		12.5	29.2	4.2	8.3	4.2	33.3	8.3		95.8	4.2		79.2	20.8		50.0	50.0		70.8	29.2		95.8	4.2		29.2	70.8		20.8	79.2			
-----+																																
CNOR		18.4	28.6	4.1	4.1	10.2	26.5	8.2		98.0	2.0		75.5	24.5		61.2	38.8		83.7	16.3		93.9	6.1		46.9	53.1		42.9	57.1			
CNOR		10.0	10.0	10.0	0.0	0.0	50.0	20.0		100.0	0.0		80.0	20.0		50.0	50.0		20.0	80.0		70.0	30.0		0.0100.0	0.0		10.0	90.0			
-----+																																
TRAN		21.1	26.3	0.0	10.5	10.5	21.1	10.5		100.0	0.0		63.2	36.8		84.2	15.8		89.5	10.5		94.7	5.3		63.2	36.8		47.4	52.6			
TRAN		15.0	25.0	7.5	0.0	7.5	35.0	10.0		97.5	2.5		82.5	17.5		47.5	52.5		65.0	35.0		87.5	12.5		27.5	72.5		32.5	67.5			
-----+																																
RE/T		18.6	23.3	4.7	4.7	11.6	27.9	9.3		97.7	2.3		79.1	20.9		67.4	32.6		81.4	18.6		90.7	9.3		46.5	53.5		41.9	58.1			
RE/T		12.5	31.3	6.3	0.0	0.0	37.5	12.5		100.0	0.0		68.8	31.3		37.5	62.5		50.0	50.0		87.5	12.5		18.8	81.3		25.0	75.0			
-----+																																
SyST		22.5	22.5	2.5	5.0	12.5	30.0	5.0		100.0	0.0		77.5	22.5		62.5	37.5		77.5	22.5		90.0	10.0		45.0	55.0		47.5	52.5			
SyST		5.3	31.6	10.5	0.0	0.0	31.6	21.1		94.7	5.3		73.7	26.3		52.6	47.4		63.2	36.8		89.5	10.5		26.3	73.7		15.8	84.2			
-----+																																
FyE		17.2	25.9	3.4	3.4	8.6	31.0	10.3		98.3	1.7		75.9	24.1		60.3	39.7		74.1	25.9		91.4	8.6		39.7	60.3		37.9	62.1			
FyE		0.0	0.0100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		100.0	0.0		100.0	0.0		0.0100.0	0.0		0.0100.0	0.0		0.0100.0	0.0		0.0100.0	0.0		0.0100.0	0.0			
-----+																																
Del0		18.2	25.0	0.0	4.5	11.4	29.5	11.4		97.7	2.3		72.7	27.3		68.2	31.8		77.3	22.7		88.6	11.4		45.5	54.5		45.5	54.5			
Del0		13.3	26.7	20.0	0.0	0.0	33.3	6.7		100.0	0.0		86.7	13.3		33.3	66.7		60.0	40.0		93.3	6.7		20.0	80.0		13.3	86.7			
-----+																																
COM		17.9	25.0	5.4	3.6	8.9	28.6	10.7		98.2	1.8		78.6	21.4		57.1	42.9		73.2	26.8		91.1	8.9		39.3	60.7		37.5	62.5			
COM		0.0	33.3	0.0	0.0	0.0	66.7	0.0		100.0	0.0		33.3	66.7		100.0	0.0		66.7	33.3		66.7	33.3		33.3	66.7		33.3	66.7			
-----+																																
CORR		17.4	26.1	2.2	4.3	10.9	26.1	13.0		100.0	0.0		76.1	23.9		60.9	39.1		76.1	23.9		89.1	10.9		41.3	58.7		43.5	56.5			
CORR		15.4	23.1	15.4	0.0	0.0	46.2	0.0		92.3	7.7		76.9	23.1		53.8	46.2		61.5	38.5		92.3	7.7		30.8	69.2		15.4	84.6			
-----+																																
PP		22.2	16.7	0.0	5.6	13.9	27.8	13.9		100.0	0.0		75.0	25.0		66.7	33.3		80.6	19.4		88.9	11.1		50.0	50.0		47.2	52.8			
PP		8.7	39.1	13.0	0.0	0.0	34.8	4.3		95.7	4.3		78.3	21.7		47.8	52.2		60.9	39.1		91.3	8.7		21.7	78.3		21.7	78.3			

CCD	21.4 14.3   0.0 3.6 17.9 32.1 10.7   100.0 0.0   85.7 14.3   71.4 28.6   85.7 14.3   85.7 14.3   53.6 46.4   50.0 50.0									
CCD	12.9 35.5   9.7 3.2 0.0 29.0 9.7   96.8 3.2   67.7 32.3   48.4 51.6   61.3 38.7   93.5 6.5   25.8 74.2   25.8 74.2									
-----										
CNOR	20.0 28.6   2.9 5.7 11.4 25.7 5.7   100.0 0.0   77.1 22.9   71.4 28.6   88.6 11.4   94.3 5.7   54.3 45.7   45.7 54.3									
CNOR	12.5 20.8   8.3 0.0 4.2 37.5 16.7   95.8 4.2   75.0 25.0   41.7 58.3   50.0 50.0   83.3 16.7   16.7 83.3   25.0 75.0									
-----										
R1	90.0 10.0   70.0 30.0   90.0 10.0   40.0 60.0   80.0 20.0   90.0 10.0   100.0 0.0   80.0 20.0   100.0 0.0   80.0 20.0									
R2	66.7 33.3   53.3 46.7   93.3 6.7   33.3 66.7   66.7 33.3   60.0 40.0   100.0 0.0   73.3 26.7   93.3 6.7   80.0 20.0									
R3	100.0 0.0   66.7 33.3   66.7 33.3   0.0100.0   66.7 33.3   33.3 66.7   66.7 33.3   0.0100.0   100.0 0.0   33.3 66.7									
R4	100.0 0.0   0.0100.0   100.0 0.0   100.0 0.0   100.0 0.0   100.0 0.0   100.0 0.0   100.0 0.0   100.0 0.0   100.0 0.0									
R5	100.0 0.0   80.0 20.0   100.0 0.0   40.0 60.0   100.0 0.0   100.0 0.0   100.0 0.0   100.0 0.0   100.0 0.0   100.0 0.0									
R6	55.6 44.4   55.6 44.4   72.2 27.8   22.2 77.8   66.7 33.3   66.7 33.3   100.0 0.0   72.2 27.8   88.9 11.1   66.7 33.3									
R7	33.3 66.7   66.7 33.3   66.7 33.3   33.3 66.7   66.7 33.3   33.3 66.7   100.0 0.0   83.3 16.7   100.0 0.0   100.0 0.0									
-----										
DESI	70.7 29.3   60.3 39.7   82.8 17.2   32.8 67.2   72.4 27.6   69.0 31.0   98.3 1.7   74.1 25.9   94.8 5.2   79.3 20.7									
DENO	0.0100.0   0.0100.0   100.0 0.0   0.0100.0   100.0 0.0   0.0100.0   100.0 0.0   100.0 0.0   100.0 0.0   0.0100.0									
-----										
PEM	68.9 31.1   57.8 42.2   82.2 17.8   26.7 73.3   75.6 24.4   68.9 31.1   97.8 2.2   71.1 28.9   97.8 2.2   77.8 22.2									
PEM	71.4 28.6   64.3 35.7   85.7 14.3   50.0 50.0   64.3 35.7   64.3 35.7   100.0 0.0   85.7 14.3   85.7 14.3   78.6 21.4									
-----										
IEI	62.9 37.1   65.7 34.3   85.7 14.3   45.7 54.3   82.9 17.1   71.4 28.6   100.0 0.0   85.7 14.3   91.4 8.6   80.0 20.0									
IEI	79.2 20.8   50.0 50.0   79.2 20.8   12.5 87.5   58.3 41.7   62.5 37.5   95.8 4.2   58.3 41.7   100.0 0.0   75.0 25.0									
-----										
MAT	76.7 23.3   60.5 39.5   95.3 4.7   39.5 60.5   81.4 18.6   72.1 27.9   100.0 0.0   79.1 20.9   95.3 4.7   81.4 18.6									
MAT	50.0 50.0   56.3 43.8   50.0 50.0   12.5 87.5   50.0 50.0   56.3 43.8   93.8 6.3   62.5 37.5   93.8 6.3   68.8 31.3									
-----										
ENER	71.7 28.3   56.6 43.4   86.8 13.2   34.0 66.0   73.6 26.4   67.9 32.1   100.0 0.0   73.6 26.4   96.2 3.8   77.4 22.6									
ENER	50.0 50.0   83.3 16.7   50.0 50.0   16.7 83.3   66.7 33.3   66.7 33.3   83.3 16.7   83.3 16.7   83.3 16.7   83.3 16.7									

AGUA	91.3	8.7	69.6	30.4	100.0	0.0	52.2	47.8	87.0	13.0	78.3	21.7	100.0	0.0	87.0	13.0	95.7	4.3	82.6	17.4		
AGUA	55.6	44.4	52.8	47.2	72.2	27.8	19.4	80.6	63.9	36.1	61.1	38.9	97.2	2.8	66.7	33.3	94.4	5.6	75.0	25.0		
BIOD	86.4	13.6	77.3	22.7	95.5	4.5	40.9	59.1	81.8	18.2	86.4	13.6	100.0	0.0	90.9	9.1	95.5	4.5	90.9	9.1		
BIOD	59.5	40.5	48.6	51.4	75.7	24.3	27.0	73.0	67.6	32.4	56.8	43.2	97.3	2.7	64.9	35.1	94.6	5.4	70.3	29.7		
EEyR	69.5	0.0	61.0	39.0	87.8	12.2	29.3	70.7	70.7	29.3	73.2	26.8	97.6	2.4	73.2	26.8	95.1	4.9	80.5	19.5		
EEyR	0.0	30.5	55.6	44.4	72.2	27.8	38.9	61.1	77.8	22.2	55.6	44.4	100.0	0.0	77.8	22.2	94.4	5.6	72.2	27.8		
PyS	71.4	28.6	59.3	0.0	80.0	20.0	37.1	62.9	77.1	22.9	71.4	28.6	97.1	2.9	82.9	17.1	91.4	8.6	91.4	8.6		
PyS	66.7	33.3	0.0	40.7	87.5	12.5	25.0	75.0	66.7	33.3	62.5	37.5	100.0	0.0	62.5	37.5	100.0	0.0	58.3	41.7		
CNOR	73.5	26.5	57.1	42.9	83.1	0.0	34.7	65.3	79.6	20.4	67.3	32.7	100.0	0.0	79.6	20.4	95.9	4.1	77.6	22.4		
CNOR	50.0	50.0	70.0	30.0	0.0	16.9	20.0	80.0	40.0	60.0	70.0	30.0	90.0	10.0	50.0	50.0	90.0	10.0	80.0	20.0		
TRAN	63.2	36.8	68.4	31.6	89.5	10.5	32.2	0.0	89.5	10.5	78.9	21.1	100.0	0.0	100.0	0.0	84.2	15.8	89.5	10.5		
TRAN	72.5	27.5	55.0	45.0	80.0	20.0	0.0	67.8	65.0	35.0	62.5	37.5	97.5	2.5	62.5	37.5	100.0	0.0	72.5	27.5		
RE/T	67.4	32.6	62.8	37.2	90.7	9.3	39.5	60.5	72.9	0.0	79.1	20.9	100.0	0.0	88.4	11.6	97.7	2.3	81.4	18.6		
RE/T	75.0	25.0	50.0	50.0	62.5	37.5	12.5	87.5	0.0	27.1	37.5	62.5	93.8	6.3	37.5	62.5	87.5	12.5	68.8	31.3		
SyST	75.0	25.0	62.5	37.5	82.5	17.5	37.5	62.5	85.0	15.0	67.8	0.0	100.0	0.0	87.5	12.5	95.0	5.0	80.0	20.0		
SyST	57.9	42.1	52.6	47.4	84.2	15.8	21.1	78.9	47.4	52.6	0.0	32.2	94.7	5.3	47.4	52.6	94.7	5.3	73.7	26.3		
FyE	69.0	31.0	58.6	41.4	84.5	15.5	32.8	67.2	74.1	25.9	69.0	31.0	98.3	0.0	75.9	24.1	94.8	5.2	77.6	22.4		
FyE	100.0	0.0	100.0	0.0	0.0100	0.0	0.0100	0.0	0.0100	0.0	0.0100	0.0	0.0100	0.0	0.0100	0.0	100.0	0.0	100.0	0.0		

Del 0	68.2 31.8	65.9 34.1	88.6 11.4	43.2 56.8	86.4 13.6	79.5 20.5	100.0 0.0	74.6 0.0	93.2 6.8	84.1 15.9	
Del 0	73.3 26.7	40.0 60.0	66.7 33.3	0.0100.0	33.3 66.7	33.3 66.7	93.3 6.7	0.0 25.4	100.0 0.0	60.0 40.0	
-----+											
COM	69.6 30.4	57.1 42.9	83.9 16.1	28.6 71.4	75.0 25.0	67.9 32.1	98.2 1.8	73.2 26.8	94.9 0.0	78.6 21.4	
COM	66.7 33.3	100.0 0.0	66.7 33.3	100.0 0.0	33.3 66.7	66.7 33.3	100.0 0.0	100.0 0.0	0.0 5.1	66.7 33.3	
-----+											
CORR	71.7 28.3	69.6 30.4	82.6 17.4	37.0 63.0	76.1 23.9	69.6 30.4	97.8 2.2	80.4 19.6	95.7 4.3	78.0 0.0	
CORR	61.5 38.5	23.1 76.9	84.6 15.4	15.4 84.6	61.5 38.5	61.5 38.5	100.0 0.0	53.8 46.2	92.3 7.7	0.0 22.0	
-----+											
PP	69.4 30.6	75.0 25.0	88.9 11.1	47.2 52.8	88.9 11.1	77.8 22.2	100.0 0.0	91.7 8.3	94.4 5.6	97.2 2.8	
PP	69.6 30.4	34.8 65.2	73.9 26.1	8.7 91.3	47.8 52.2	52.2 47.8	95.7 4.3	47.8 52.2	95.7 4.3	47.8 52.2	
-----+											
CCD	67.9 32.1	75.0 25.0	85.7 14.3	50.0 50.0	96.4 3.6	89.3 10.7	100.0 0.0	92.9 7.1	92.9 7.1	92.9 7.1	
CCD	71.0 29.0	45.2 54.8	80.6 19.4	16.1 83.9	51.6 48.4	48.4 51.6	96.8 3.2	58.1 41.9	96.8 3.2	64.5 35.5	
-----+											
CNOR	77.1 22.9	68.6 31.4	91.4 8.6	45.7 54.3	85.7 14.3	71.4 28.6	100.0 0.0	82.9 17.1	97.1 2.9	88.6 11.4	
CNOR	58.3 41.7	45.8 54.2	70.8 29.2	12.5 87.5	54.2 45.8	62.5 37.5	95.8 4.2	62.5 37.5	91.7 8.3	62.5 37.5	
-----+											
	EEyR EEyR	Pys Pys	CNOR CNOR	TRAN TRAN	RE/T RE/T	SyST SyST	FyE FyE	Del 0 Del 0	COM COM	CORR CORR	
	PP PP	CCD CCD	CNOR CNOR								
-----+											
R1	80.0 20.0	60.0 40.0	70.0 30.0								
R2	40.0 60.0	26.7 73.3	66.7 33.3								
R3	0.0100.0	0.0100.0	33.3 66.7								
R4	100.0 0.0	50.0 50.0	100.0 0.0								
R5	100.0 0.0	100.0 0.0	80.0 20.0								
R6	55.6 44.4	50.0 50.0	50.0 50.0								
R7	83.3 16.7	50.0 50.0	33.3 66.7								
-----+											

	PP	PP	CCD	CCD	CNOR	CNOR
DESI	62.1	37.9	48.3	51.7	60.3	39.7
DENO	0.0100	0	0.0100	0	0.0100	0
PEM	60.0	40.0	53.3	46.7	60.0	40.0
PEM	64.3	35.7	28.6	71.4	57.1	42.9
IEI	68.6	31.4	57.1	42.9	71.4	28.6
IEI	50.0	50.0	33.3	66.7	41.7	58.3
MAT	67.4	32.6	55.8	44.2	72.1	27.9
MAT	43.8	56.3	25.0	75.0	25.0	75.0
ENER	60.4	39.6	45.3	54.7	62.3	37.7
ENER	66.7	33.3	66.7	33.3	33.3	66.7
AGUA	78.3	21.7	65.2	34.8	82.6	17.4
AGUA	50.0	50.0	36.1	63.9	44.4	55.6
BIOD	77.3	22.7	63.6	36.4	72.7	27.3
BIOD	51.4	48.6	37.8	62.2	51.4	48.6
EEyR	61.0	39.0	46.3	53.7	65.9	34.1
EEyR	61.1	38.9	50.0	50.0	44.4	55.6
PyS	77.1	22.9	60.0	40.0	68.6	31.4
PyS	37.5	62.5	29.2	70.8	45.8	54.2
CNOR	65.3	34.7	49.0	51.0	65.3	34.7
CNOR	40.0	60.0	40.0	60.0	30.0	70.0

TRAN	89.5	10.5	73.7	26.3	84.2	15.8	
TRAN	47.5	52.5	35.0	65.0	47.5	52.5	
-----+-----+-----+							
RE/T	74.4	25.6	62.8	37.2	69.8	30.2	
RE/T	25.0	75.0	6.3	93.8	31.3	68.8	
-----+-----+-----+							
SyST	70.0	30.0	62.5	37.5	62.5	37.5	
SyST	42.1	57.9	15.8	84.2	52.6	47.4	
-----+-----+-----+							
FyE	62.1	37.9	48.3	51.7	60.3	39.7	
FyE	0.0100.0		0.0100.0		0.0100.0		
-----+-----+-----+							
DeIO	75.0	25.0	59.1	40.9	65.9	34.1	
DeIO	20.0	80.0	13.3	86.7	40.0	60.0	
-----+-----+-----+							
COM	60.7	39.3	46.4	53.6	60.7	39.3	
COM	66.7	33.3	66.7	33.3	33.3	66.7	
-----+-----+-----+							
CORR	76.1	23.9	56.5	43.5	67.4	32.6	
CORR	7.7	92.3	15.4	84.6	30.8	69.2	
-----+-----+-----+							
PP	61.0	0.0	75.0	25.0	77.8	22.2	
PP	0.0	39.0	4.3	95.7	30.4	69.6	
-----+-----+-----+							
CCD	96.4	3.6	47.5	0.0	82.1	17.9	
CCD	29.0	71.0	0.0	52.5	38.7	61.3	
-----+-----+-----+							
CNOR	80.0	20.0	65.7	34.3	59.3	0.0	
CNOR	33.3	66.7	20.8	79.2	0.0	40.7	
-----+-----+-----+							
	PP	PP	CCD	CCD	CNOR	CNOR	

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 5.** Composición subindicador desempeño económico

Rama 1	17,2%
Rama 2	25,9%
Rama 3	05,2%
Rama 4	03,4%
Rama 5	08,6%
Rama 6	29,3%
Rama 7	10,3%

Fuente: Elaboración propia.

**c) Análisis factorial**

Ahora bien, lo que tenemos es la información de  $n$  empresas (59) y  $p$  variables cualitativas (21) en un espacio de  $(n \times p)$  dimensiones (1239).

Esto no puede observarse gráficamente y es necesario referirlo a otro sistema de coordenadas de manera tal que el primer plano (las coordenadas de los dos primeros ejes) brinde la mejor representación de la tabla de datos. Para esto es necesario, en primer término, conocer el centro de gravedad de cada nube de puntos.

La nube de puntos de las empresas representa en el espacio las modalidades y tiene un centro de gravedad cuyas coordenadas son:

$$\left[ \sqrt{\frac{n_1}{p}}; \dots; \sqrt{\frac{n_j}{p}}; \dots; \sqrt{\frac{n_k}{p}} \right] \quad \forall j = 1, \dots, K$$

(Modalidades)

En la nube de puntos, las modalidades se representan en el espacio de los individuos y tiene un centro de gravedad cuyas coordenadas vienen dadas por la raíz cuadrada de la inversa del número total de empresas y tendremos un eje por cada empresa, es decir, tendremos un espacio de 21 dimensiones.

Las coordenadas son  $\left[ \sqrt{\frac{1}{n}}; \dots; \sqrt{\frac{1}{n}}; \dots; \sqrt{\frac{1}{n}} \right] \forall i = 1, \dots, n$ . (Empresas)

Una vez conocido el centro de gravedad es necesario referir las coordenadas de todas las empresas y de todas las modalidades con su respectivo centro de gravedad para obtener las matrices de inercia. Esta mide la variabilidad o dispersión de una nube de puntos respecto del baricentro o centro de gravedad de la nube.

La matriz de inercia se obtiene al centrar todas las coordenadas de las modalidades (obtener la distancia respecto del baricentro). Al diagonalizar la matriz de inercia hallaremos los valores propios de la matriz que dan origen a las direcciones principales de la nube de puntos. Es indistinto hallar las direcciones principales de la matriz de inercia de las modalidades o de las empresas, en general se trabaja con la de modalidades.

La inercia total de la nube de puntos es el cociente entre la cantidad total de modalidades que formaban parte del análisis ( $K = 47$ , como puede observarse el Cuadro 1) y la cantidad de variables consideradas ( $p$ ), a lo cual se le resta 1.

$$I_{gc}^{N_j} = \frac{K}{p} - 1 = \frac{47}{2} - 1 = 1.2381$$

De modo que,

Si observamos el Cuadro 6 veremos que la traza de la matriz de inercia antes de la diagonalización es igual a la suma de los valores propios: 1.2381, siendo la suma de los valores propios la inercia total de la nube. Precisamente, descomponer la inercia implica encontrar los valores propios. El método de diagonalización asegura que el primer valor propio es el más importante, por ende, el factor asociado a él será la dirección principal de la nube de puntos.

### Cuadro 6. Valores propios de la matriz de inercia

EIGENVALUES

COMPUTATIONS PRECISION SUMMARY : TRACE BEFORE DIAGONALIZATION . 1.2381

SUM OF EIGENVALUES..... 1.2381

HISTOGRAM OF THE FIRST 21 EIGENVALUES

```

-----
| NUMBER | EIGENVALUE | PERCENTAGE | CUMULATED | | | | | PERCENTAGE |
-----
| 1 | 0.2610 | 20.66 | 20.66 | *****
| 2 | 0.1305 | 10.33 | 30.99 | *****
| 3 | 0.0955 | 7.56 | 38.54 | *****
| 4 | 0.0916 | 7.25 | 45.80 | *****
| 5 | 0.0828 | 6.55 | 52.35 | *****
| 6 | 0.0764 | 6.05 | 58.40 | *****
| 7 | 0.0648 | 5.13 | 63.53 | *****
| 8 | 0.0612 | 4.85 | 68.37 | *****
| 9 | 0.0557 | 4.41 | 72.78 | *****
| 10 | 0.0483 | 3.82 | 76.60 | *****
| 11 | 0.0441 | 3.49 | 80.10 | *****
| 12 | 0.0392 | 3.11 | 83.20 | *****
| 13 | 0.0314 | 2.48 | 85.68 | *****
| 14 | 0.0287 | 2.27 | 87.96 | *****
| 15 | 0.0254 | 2.01 | 89.97 | *****
| 16 | 0.0231 | 1.83 | 91.80 | *****
| 17 | 0.0206 | 1.63 | 93.43 | *****
| 18 | 0.0158 | 1.25 | 94.68 | *****
| 19 | 0.0157 | 1.24 | 95.93 | *****
| 20 | 0.0153 | 1.21 | 97.14 | *****
| 21 | 0.0115 | 0.91 | 98.05 | *****
-----

```

RESEARCH OF I RREGULARI TI ES (THIRD DI FFERENCES)

-----			
I RREGULARI TY	I RREGULARI TY		
BETWEEN	VALUE		
-----			
1 -- 2	-64.38	*****	
2 -- 3	-36.13	*****	
6 -- 7	-10.09	*****	
12 -- 13	-5.94	****	
17 -- 18	-4.94	****	
9 -- 10	-4.01	****	
20 -- 21	-3.10	***	
14 -- 15	-1.12	*	

RESEARCH OF I RREGULARI TI ES (SECOND DI FFERENCES)

-----			
I RREGULARI TY	I RREGULARI TY		
BETWEEN	VALUE		
-----			
1 -- 2	95.51	*****	
2 -- 3	31.14	*****	
6 -- 7	8.11	*****	
12 -- 13	5.26	***	
17 -- 18	4.67	***	
9 -- 10	3.25	**	
4 -- 5	2.50	**	
20 -- 21	1.29	*	
14 -- 15	0.96	*	

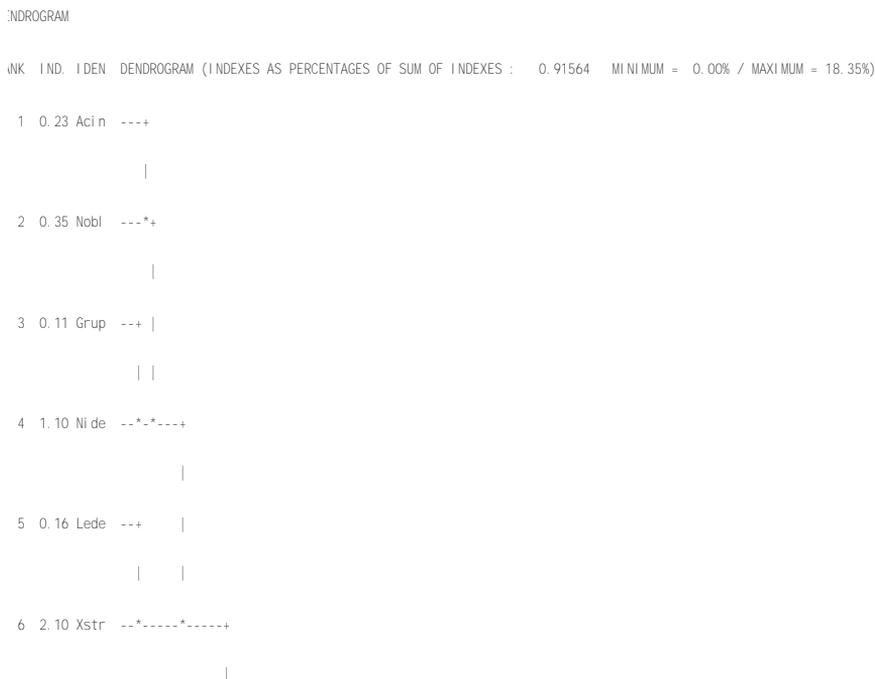
Fuente: Elaboración propia.

Se concluye que el análisis factorial de las empresas que se presentaron al GRI en el año 2011 es adecuado a nuestro estudio, habida cuenta de que los 12 primeros ejes representan más del 83% de la inercia acumulada.

**d) Clasificación de las empresas**

El análisis de clasificación jerárquica ascendente realizado sobre la nube de puntos empresas, tomando como base el análisis factorial de correspondencias múltiples presentado en el punto anterior, divide a las empresas en tres clases mutuamente excluyentes. Esto se justifica a partir del estudio de los índices de nivel representados en el dendograma del Gráfico 2.

**Gráfico 2.** Dendograma. Clasificación jerárquica



7	0.45	Manp	----+		
8	0.00	Banc	--+		
9	0.67	Kol e	--*-+*		
10	0.08	Tran	--+		
11	0.00	Gas	--*		
12	1.89	Petr	--*--*-----+		
13	0.18	Arca	----+		
14	0.12	Mol i	--+		
15	0.06	Dano	--*		
16	0.55	Grup	--*+*		
17	0.15	Tetr	--+		
18	3.87	Coca	--*--*-----*-----+		
19	0.39	Agua	----+		
20	6.82	AYSA	-----*-----+		
21	0.04	Vol k	--+		
22	10.12	Toyo	-----*-----+		
23	0.51	SanC	-----+		

24	0.21	Grup	----					
25	1.11	Carr	---*---+					
26	0.20	Stan	----					
27	2.11	Sesa	---*-----+					
28	0.91	Banc	-----+					
29	4.21	Secu	-----*-----*					
30	1.21	Mons	-----+					
31	6.03	Aero	-----*-----*					
32	1.06	Adec	-----+					
33	0.89	Tel e	-----					
34	0.36	Tel e	-----					
35	0.66	Rand	---*+					
36	18.35	Di re	-----*-----*					
37	8.03	Baxt	-----+					
38	5.08	Banc	-----+					
39	0.21	Mapf	----					

40	0.70	BBVA	---*---+				
41	0.26	Banc	----+				
42	1.44	Fal a	---*---*---+				
43	0.41	Grup	----+				
44	0.22	LAN	----+				
45	0.80	HSBC	---**+				
46	0.24	Banc	----+				
47	4.11	Ci ti	---*---*---*-----+				
48	0.71	Al to	-----+				
49	3.10	Carb	-----*-----+				
50	0.75	Serv	-----+				
51	0.37	Mi ne	----+				
52	0.21	I BM*	----+				
53	2.34	Ki mb	---**-*-----+				
54	0.56	I nte	-----+				
55	1.52	Si em	---*---*-----+				



## *Cuadro 7: caracterización por las modalidades de clases*

```

BUILDING UP PARTITIONS

CUT "a" OF THE TREE INTO 3 CLUSTERS

CLUSTERS FORMATION (ON ACTIVE CASES)

SUMMARY DESCRIPTION

+-----+
| CLUSTER | COUNT | WEIGHT | CONTENT |
+-----+
| aa1a | 22 | 22.00 | 1 TO 22 |
| aa2a | 14 | 14.00 | 23 TO 36 |
| aa3a | 23 | 23.00 | 37 TO 59 |
+-----+

LOADINGS AND TEST-VALUES BEFORE CONSOLIDATION

AXES 1 A 5

+-----+
| CLUSTERS | TEST-VALUES | LOADINGS | |
+-----+
| IDEN - LABEL | COUNT ABS. WT. | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | DISTO. |
+-----+
| CUT "a" OF THE TREE INTO 3 CLUSTERS |
| aa1a - CLUSTER 1 / 3 | 22 22.00 | 6.1 0.8 -1.7 0.7 0.9 | 0.51 0.05 -0.09 0.04 0.04 | 0.28 |
| aa2a - CLUSTER 2 / 3 | 14 14.00 | -0.4 -5.2 1.4 -2.8 -0.3 | -0.05 -0.42 0.10 -0.19 -0.02 | 0.23 |
| aa3a - CLUSTER 3 / 3 | 23 23.00 | -5.7 3.7 0.4 1.7 -0.6 | -0.46 0.21 0.02 0.08 -0.03 | 0.26 |
+-----+

CLUSTERING CONSOLIDATION

AROUND CENTERS OF THE 3 CLUSTERS ACHIEVED BY 10 ITERATIONS WITH MOVING CENTERS

BETWEEN-CLUSTERS INERTIA INCREASE

+-----+
| ITERATION | TOTAL INERTIA | INTER-CLUSTERS | RATIO |
| | | INERTIA | |
+-----+
| 0 | 0.91564 | 0.26070 | 0.28472 |
| 1 | 0.91564 | 0.26389 | 0.28820 |
| 2 | 0.91564 | 0.26389 | 0.28820 |
| 3 | 0.91564 | 0.26389 | 0.28820 |
+-----+
    
```

## IMPLEMENTACIÓN INFORMACIÓN RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES

---

STOP AFTER ITERATION 3. RELATIVE INCREASE OF BETWEEN-CLUSTER INERTIA

WITH RESPECT TO THE PREVIOUS ITERATION IS ONLY 0.000 %.

INERTIA DECOMPOSITION

COMPUTED ON 10 AXES.

INERTIAS	COUNTS		WEIGHTS		DISTANCES	
	BEFORE	AFTER	BEFORE	AFTER	BEFORE	AFTER
BETWEEN CLUSTERS	0.2607	0.2639				
WITHIN CLUSTER						
CLUSTER 1 / 3	0.1770	0.1770	22	22	22.00	22.00
CLUSTER 2 / 3	0.1784	0.1872	14	15	14.00	15.00
CLUSTER 3 / 3	0.2995	0.2875	23	22	23.00	22.00
TOTAL INERTIA	0.9156	0.9156				

RATIO (INTER INERTIA / TOTAL INERTIA) : BEFORE ... 0.2847

AFTER ... 0.2882

LOADINGS AND TEST-VALUES AFTER CONSOLIDATION

AXES 1 A 5

IDEN - LABEL	COUNT	ABS. WT.	TEST-VALUES					LOADINGS					DISTO.
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
CUT "a" OF THE TREE INTO 3 CLUSTERS													
aa1a - CLUSTER 1 / 3	22	22.00	6.1	0.8	-1.7	0.7	0.9	0.51	0.05	-0.09	0.04	0.04	0.28
aa2a - CLUSTER 2 / 3	15	15.00	-0.8	-5.4	1.3	-2.7	-0.2	-0.09	-0.42	0.10	-0.18	-0.01	0.24
aa3a - CLUSTER 3 / 3	22	22.00	-5.4	4.1	0.5	1.7	-0.7	-0.45	0.24	0.03	0.08	-0.03	0.27

### Gráfico 3. Caracterización por las modalidades de clases

CLUSTERS REPRESENTATIVOS

CLUSTER 1/ 3

COUNT: 22

RK	DI STANCE	IDENT.
1	0.14410	Arca Continental
2	0.15164	Banco Macro
3	0.15164	Kol ektor
4	0.16108	Aci ndar SAI C
5	0.16557	Nobleza Picardo
6	0.21134	Manpower Argentina
7	0.21236	Grupo Arcor
8	0.22571	Danone
9	0.24791	Molinos Río de la Plata
10	0.25787	Gas Natural Fenosa

Fuente: Elaboración propia.

El 8,47% del total de empresas que pertenecen a la Clase 2 llamada *Laboral Ambiental* se caracteriza por estar integrada por empresas que comunican información de índole Laboral-Ambiental, reflejado en los siguientes subindicadores: Empleo (Dimensión Laboral); Materiales (Dimensión Ambiental).

En el listado siguiente, del total de empresas que pertenecen a esta clase se resaltan las 10 más representativas:

CLUSTER 2/ 3

COUNT: 15

```

-----
|RK | DI STANCE | IDENT. |
+---+-----+
| 1| 0.32216|Standard Bank |
| 2| 0.37230|Grupo Sancor Seguros |
| 3| 0.39978|Sesa Select |
| 4| 0.47840|Carrefour Argenti na |
| 5| 0.48507|Fal abel la |
| 6| 0.54176|Di rectv Argenti na |
| 7| 0.54330|Banco Gal i cia |
| 8| 0.63362|Randstad Argenti na |
| 9| 0.64046|SanCor Cooperati vas Uni das Li mi tada |
| 10| 0.64897|Tel ecom Argenti na |
+---+-----+
    
```

El 38,99% del total de empresas que pertenecen a la Clase 3 llamada *Clase Socio-Laboral-Ambiental* se caracteriza por ser una clase integrada por empresas que comunican los siguientes subindicadores: Cumplimiento normativo, Corrupción, Compromiso de competencia desleal y políticas (Dimensión Social); Empleo, Relaciones empresa-trabajo y Diversidad e igualdad de oportunidades (Dimensión Laboral); Transporte, productos y Servicios (Dimensión Ambiental).

En el listado siguiente, del total de empresas que pertenecen a esta clase se resaltan las 10 más representativas:

CLUSTER 3/ 3

COUNT: 22

```

-----
|RK | DISTANCE | IDENT. |
-----
| 1| 0.23282|LAN Argentina |
| 2| 0.28044|Banco Hipotecario |
| 3| 0.31124|Mapfre Argentina |
| 4| 0.33676|Natura |
| 5| 0.35132|Kimberly-Clark Argentina |
| 6| 0.36391|Grupo Alco Canale |
| 7| 0.38417|Banco Stantander Rio SA |
| 8| 0.44232|Bunge |
| 9| 0.44771|HSBC Argentina |
|10| 0.47459|BBVA Banco Francés SA |
-----
    
```

CHARACTERISATION BY CATEGORIES OF CLUSTERS OR CATEGORIES

OF CUT "a" OF THE TREE INTO 3 CLUSTERS

CLUSTER 1 / 3

```

-----
T. VALUE PROB. ---- PERCENTAGES ---- CHARACTERISTICS IDENT WEIGHT
      GRP/CAT CAT/GRP GLOBAL CATEGORIES OF VARIABLES
-----
              37.29 CLUSTER 1 / 3
              aa1a 22
99.99 0.000 37.29 100.00 100.00 SI Empleado EMP 59
 4.92 0.000 61.11 100.00 61.02 SI Pol it Pub PP 36
 4.44 0.000 73.91 77.27 38.98 SI Agua AGUA 23
 4.10 0.000 72.73 72.73 37.29 SI Bi od iv BI OD 22
 3.89 0.000 64.29 81.82 47.46 SI Comp de Comp Desl CCD 28
 3.70 0.000 57.14 90.91 59.32 SI Cump Norm CNOR 35
 3.68 0.000 51.16 100.00 72.88 SI Rel Empr Trab RE/T 43
 3.68 0.000 51.16 100.00 72.88 SI Materiales MAT 43
 3.50 0.000 50.00 100.00 74.58 SI Di v e Igual dad de Op Del O 44
 3.44 0.000 52.50 95.45 67.80 SI Salud y Seg Trab SyST 40
 3.13 0.001 47.83 100.00 77.97 SI Corrup CORR 46
    
```

## IMPLEMENTACIÓN INFORMACIÓN RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES

2.56	0.005	48.78	90.91	69.49	SI		Emis Efluent y Res	EEyR	41
2.56	0.005	100.00	22.73	8.47		Gas Agua y Multi serv RAMA		R5	5
2.54	0.006	44.90	100.00	83.05	SI		Cump Norm	CNOR	49
-2.54	0.006	0.00	0.00	16.95	NO		Cump Norm	CNOR	10
-2.56	0.005	11.11	9.09	30.51	NO		Emis Efluent y Res	EEyR	18
-2.56	0.005	11.11	9.09	30.51		Serv Financ	RAMA	R6	18
-3.13	0.001	0.00	0.00	22.03	NO		Corrup	CORR	13
-3.44	0.000	5.26	4.55	32.20	NO		Salud y Seg Trab	SyST	19
-3.50	0.000	0.00	0.00	25.42	NO		Di v e Igualdad de Op	Del O	15
-3.68	0.000	0.00	0.00	27.12	NO		Materiales	MAT	16
-3.68	0.000	0.00	0.00	27.12	NO		Rel Empr Trab	RE/T	16
-3.70	0.000	8.33	9.09	40.68	NO		Cump Norm	CNOR	24
-3.89	0.000	12.90	18.18	52.54	NO		Comp de Comp Dest	CCD	31
-4.10	0.000	16.22	27.27	62.71	NO		Bi odiv	BI OD	37
-4.44	0.000	13.89	22.73	61.02	NO		Agua	AGUA	36
-4.92	0.000	0.00	0.00	38.98	NO		Pol i t Pub	PP	23
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	NO		Empleo	EMP	0

CLUSTER 2 / 3

T. VALUE	PROB.	----	PERCENTAGES	----	CHARACTERISTI C			IDEN	WEIGHT
			GRP/CAT	CAT/GRP	GLOBAL	CATEGORI ES	OF VARI ABLES		
			25.42			CLUSTER 2 / 3		aa2a	15
99.99	0.000	25.42	100.00	100.00	SI		Empleo	EMP	59
3.12	0.001	55.56	66.67	30.51	NO		Emis Efluent y Res	EEyR	18
2.89	0.002	56.25	60.00	27.12	NO		Materiales	MAT	16
2.83	0.002	38.89	93.33	61.02	NO		Agua	AGUA	36
2.74	0.003	83.33	33.33	10.17		Otros Serv	RAMA	R7	6
2.69	0.004	37.84	93.33	62.71	NO		Bi odiv	BI OD	37
-2.69	0.004	4.55	6.67	37.29	SI		Bi odiv	BI OD	22
-2.83	0.002	4.35	6.67	38.98	SI		Agua	AGUA	23
-2.89	0.002	13.95	40.00	72.88	SI		Materiales	MAT	43
-3.12	0.001	12.20	33.33	69.49	SI		Emis Efluent y Res	EEyR	41
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	NO		Empleo	EMP	0

T. VALUE	PROB.	GRP/CAT	CAT/GRP	GLOBAL	CATEGORI ES	CHARACTERI STI C OF VARIABLES	IDEN	WEIGHT
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	NO	Empleo	EMP	0
-----								
CLUSTER 3 / 3								
-----								
37.29 CLUSTER 3 / 3								
99.99	0.000	37.29	100.00	100.00	SI	Empleo	EMP	59
7.03	0.000	91.30	95.45	38.98	NO	Pol it Pub	PP	23
5.14	0.000	67.74	95.45	52.54	NO	Comp de Comp Desl	CCD	31
4.38	0.000	92.31	54.55	22.03	NO	Corrup	CORR	13
4.30	0.000	86.67	59.09	25.42	NO	Div e Igualdad de Op	DeIO	15
3.62	0.000	66.67	72.73	40.68	NO	Prod y Serv	PyS	24
3.44	0.000	52.50	95.45	67.80	NO	Transp	TRAN	40
3.05	0.001	62.50	68.18	40.68	NO	Cump Norm	CNOR	24
2.72	0.003	68.75	50.00	27.12	NO	Rel Empr Trab	RE/T	16
-2.72	0.003	25.58	50.00	72.88	SI	Rel Empr Trab	RE/T	43
-3.05	0.001	20.00	31.82	59.32	SI	Cump Norm	CNOR	35
-3.44	0.000	5.26	4.55	32.20	SI	Transp	TRAN	19
-3.62	0.000	17.14	27.27	59.32	SI	Prod y Serv	PyS	35
-4.30	0.000	20.45	40.91	74.58	SI	Div e Igualdad de Op	DeIO	44
-4.38	0.000	21.74	45.45	77.97	SI	Corrup	CORR	46
-5.14	0.000	3.57	4.55	47.46	SI	Comp de Comp Desl	CCD	28
-7.03	0.000	2.78	4.55	61.02	SI	Pol it Pub	PP	36
-99.99	0.000	0.00	0.00	0.00	NO	Empleo	EMP	0

Fuente: Elaboración propia.

Las tres clases que surgen de la partición de la nube de puntos se ven reflejadas en el Gráfico 4.



objetivos económicos, financieros, de desarrollo y de impacto socioambiental.

La investigación realizada nos permite inferir que las empresas argentinas adheridas al GRI rinden cuenta a sus *stakeholders* a través de las memorias de sostenibilidad.

La metodología implementada en la presente investigación permitió indagar la información de *triple bottom line* que divulgaron las empresas argentinas en sus memorias de sostenibilidad para el período 2011, lo cual posibilitó evaluar el grado de transparencia informativa de las diferentes empresas argentinas adheridas al GRI. De este análisis, se deduce que las empresas que presentan Memorias de Sostenibilidad bajo la guía GRI-G3 son solo empresas líderes.

La presente investigación, permitió validar las hipótesis formuladas oportunamente, por cuanto existe un incremento sostenido en el número de empresas argentinas adheridas al GRI que publican información de RS en sus reportes de sostenibilidad.

Las empresas líderes argentinas adheridas al GRI presentan información de RS bajo el formato de la guía GRI versión G3 en las dimensiones económica, social, laboral y ambiental en el período 2011 a través de sus respectivos subindicadores.

Los resultados obtenidos contribuyen al avance en la investigación de la información sobre responsabilidad social que publican las empresas, por cuanto proporcionan nueva evidencia sobre la forma en que las compañías dan a conocer dicha información, teniendo en cuenta la importancia que esta temática está teniendo en la actualidad.

## Referencias bibliográficas

1. Global Reporting Initiative (GRI). (2006). *Sustainability Reporting Guidelines, GRI*. Recuperado de: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).

2. Larrinaga, Carlos, José Mariano Moneva Abadía, Fernando Llena Macarulla, Francisco Carrasco y Carmen Correa-Ruiz. (2002), *Contabilidad medioambiental: información medioambiental en las cuentas anuales*. Madrid, AECA.
3. Moneva Abadía, José Mariano. (2001). El arco de la información social y medioambiental de la empresa: análisis de la Global Reporting Initiative (GRI). *Revista Interdisciplinaria de Gestión Ambiental* 3.
4. Moneva Abadía, José Mariano e Ingrid Lameda. (2004). Análisis de la utilización de los criterios contenidos en la Guía GRI por grandes Empresas Españolas. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*. Recuperado de: <http://www.aeca1.org>.

# RESPONSABILIDADE SOCIAL: ECOLOGIZAR IDEIAS E AÇÕES PARA AS VIAS TRANSFORMADORAS DO FUTURO DA HUMANIDADE

*Vivian Aparecida Blaso Souza Soares Cesar<sup>10</sup>  
Sydney Cincotto Junior<sup>11</sup>  
Brasil*

## **Introdução**

Os problemas ambientais que afetam o Sistema-Terra, decorrentes do modelo insustentável de desenvolvimento tecnoeconômico, têm mobilizado governos e amplos setores da sociedade global na busca de soluções a fim de evitar a morte dos ecossistemas e uma possível falência da biosfera. No final dos anos 60 os ecólogos alertam sobre os perigos que as contaminações dos solos, das águas e do ar representam para o futuro das sociedades. A conscientização crescente sobre o problema da degradação do meio-ambiente pela ação humana impulsiona o movimento ambientalista e fortalece o discurso em defesa da natureza. A publicação do *Relatório Meadows*<sup>12</sup> e a Conferência de Estocolmo<sup>13</sup>, ambas de 1972, são marcos dessa tomada de consciência.

---

10 Doutoranda e Mestre em Ciências Sociais. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP [vivianblaso@uol.com.br](mailto:vivianblaso@uol.com.br). Brasil

11 Doutorando e Mestre em Ciências Sociais. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP [jrcincotto@hotmail.com](mailto:jrcincotto@hotmail.com). Brasil

12 Relatório encomendado pelo Clube de Roma e intitulado *The limits to growth* alerta sobre os limites do crescimento e propõe que a humanidade busque soluções sustentáveis para as futuras gerações. Há edição brasileira.

13 Primeira Conferência Mundial sobre o Meio Ambiente Humano, realizada pela ONU. Os Princípios da Declaração de Estocolmo embasaram as discussões

Desde então, diferentes segmentos do movimento ambientalista vão aos poucos se consolidando, ganhando destaque na sociedade e conquistando espaço político. No livro *O Ecologismo dos pobres*, Martínez Alier (2011), divide em três esses movimentos que marcam o discurso dos ecologistas. O primeiro, e o mais antigo deles, é denominado *culto ao silvestre* ou *culto à vida selvagem*; suas ações estão especialmente direcionadas ao conservacionismo dos ecossistemas e à proteção dos ambientes naturais das ações exploradoras do mercado. A segunda corrente é nomeada *evangelho ou credo da ecoeficiência*, defende o desenvolvimento sustentável através da redução do impacto ambiental por tecnologias limpas de reaproveitamento, reciclagem ou reutilização dos recursos naturais e dos resíduos. A terceira corrente conhecida como *movimento de justiça ambiental* ou *ecologismo dos pobres*, é a que mais vem se destacando atualmente, engloba os críticos à ideia de crescimento econômico, por ser este o fenômeno indutor dos conflitos ambientais e das desigualdades sociais. Com pontos de vistas distintos sobre os problemas ecológicos, esses segmentos do movimento ambientalista têm contribuído para o avanço do debate e obtido algumas conquistas políticas em escalas local e global.

É crescente no cenário mundial a presença do *movimento de justiça ambiental*, na medida em que os ecossistemas vêm sendo manipulados, subjugados e devastados por um processo civilizatório regido pela tríplice ação globalização-ocidentalização-desenvolvimento, amplamente comprometido com a lógica do crescimento econômico. Edgar Morin (2013) ressalta o caráter ambivalente desse triplo fenômeno, simultaneamente positivo e negativo, mas que nas atuais condições de um mundo globalizado de capitalismo neoliberal os efeitos negativos são amplificados e a crise ecológica retroalimenta crises de todas as ordens no âmbito da sociedade. A crise ecológica do presente não existe separadamente das crises políticas, econômicas, sociais e éticas que atravessamos. Em um contexto policrísico os

---

futuras sobre desenvolvimento e meio-ambiente.

conflitos tendem a se acentuar num movimento crescente, da mesma forma que a incompreensão sobre suas possíveis causas e soluções.

No âmbito econômico contemporâneo as empresas vêm sendo pressionadas a adotar algumas posturas e discursos em prol da sustentabilidade, porque as suas atividades produtivas dependem intrinsecamente da extração de recursos naturais, renováveis e não renováveis, para a produção de produtos que posteriormente serão amplamente consumidos pela sociedade e depois descartados. Além disso, as questões políticas relacionadas à proteção dos ecossistemas, o ambiente regulatório e as pressões da sociedade civil em relação aos impactos negativos gerados por suas atividades produtivas, como poluição, contaminação, acidentes e degradações ambientais, têm contribuído para fortalecer a consciência ecológica e nos feito reconhecer os limites dos poderes humanos sobre a natureza. Mesmo assim, segundo Morin (2013), a hiperespecialização avança compartimentalizando ainda mais os saberes, fragmentando a visão das relações de interdependências entre homem, natureza e cultura. Essa fragmentação dos saberes promoveu a separação entre disciplinas, que por sua vez, oculta as conexões complexas que existem entre as partes e suas correlações com o ambiente.

Frente às atuais polícrises as empresas buscam com a ISO 26000 um ideal de Responsabilidade Social empresarial capaz de lidar com os problemas ecológicos e adequarem-se às exigências de sustentabilidade.

No Quadro nº 1 apresentamos as diretrizes recomendadas pela ISO 26000 nos processos de comunicação da responsabilidade social. Este quadro aponta caminhos para as empresas que desejam comunicar adequadamente práticas, projetos ou ações de sustentabilidade. Além dos aspectos mencionados no quadro é preciso também apostar em aspectos como transparência, governança, respeito à cultura local, informando o que seja relevante para os seus públicos de interesse e com base no *triple bottom line*. Neste aspecto é preciso

considerar as questões ambientais, sociais e econômicas conforme dimensões propostas pela sustentabilidade.

**Quadro 1.** Comunicação da responsabilidade social

<b>Papel da Comunicação na Responsabilidade Social</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conscientização sobre suas estratégias e objetivos, planos, desempenho e desafios de responsabilidade social, tanto dentro como fora da organização;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstrar respeito pelos princípios da responsabilidade social;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajudar a engajar e estabelecer o diálogo com as partes interessadas;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abordar requisitos legais e outros para a divulgação de informações relacionadas à responsabilidade social;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar como a organização está cumprindo seus compromissos de responsabilidade social e respondendo aos interesses das partes interessadas e às expectativas da sociedade em geral;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecer informações sobre os impactos das atividades, produtos e serviços da organização, inclusive detalhes de como os impactos mudam ao longo do tempo;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajudar a engajar e motivar empregados e outros para apoiar as atividades de responsabilidade social da organização;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar a comparação com organizações pares, o que pode estimular melhoria de desempenho em responsabilidade social;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer a reputação da organização no que se refere à ação responsável, franqueza, integridade e <i>accountability</i> para fortalecer a confiança das partes interessadas na organização.</li> </ul>

Fonte: ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas. *NBR ISO 26000: Diretrizes sobre Responsabilidade Social*. Rio de Janeiro: ABNT, 2010.

Mas é preciso ir além, ultrapassando fronteiras, *desterritorializando* as ideias e ações e é por isso que se faz necessário mais do que uma norma em relação às questões ambientais. Serres (2011), aposta na desapropriação dos territórios, ou seja: renunciar. O conceito de território advém da grande extensão de terra, área de jurisdição em latim: *territorium*. Na zoologia territorialidade vem do padrão de comportamento animal quando ocupam ou defendem um território.

Neste sentido, desterritorializar, é avançar no caminho da hominização apostar no contrato natural que nos promova a locatários do planeta em que habitamos, para isso será preciso ecologizar as ideias e ações para permitir uma reforma na forma do pensar, em religar o que foi desligado, contextualizar e recontextualizar as relações entre os saberes fragmentados. Essa é uma proposta ousada, mas não é impossível, uma vez que a reforma do pensamento nos sugere reaprender a pensar, a religar todos os continentes que foram separados pela visão cartesiana e que percorre a ciência contemporânea até os dias de hoje.

**Quadro 2:** Das preocupações empresariais na esfera da responsabilidade social empresarial<sup>14</sup>

Econômica	Social	Ambiental	Cultural	Política
Varição no preço da matéria-prima	Ativismo	Escassez ou falta de recursos naturais	Alta dependência das tecnologias	Ambiente regulatório em transformação
Crise econômica mundial	Pressão das comunidades locais	Crença de que a ecoeficiência será capaz de assegurar a continuidade dos negócios	Sistema social organizado em redes	Corrupção
Fragilidade reputacional e consequente queda na confiabilidade dos <i>stakeholders</i>	<i>Boycotts</i> <i>Boycotes</i>	Mudanças climáticas Poluição C o n t a m i - nações	Maior acesso as informações sobre os produtos	Baixa governança

14 O Quadro Nº 2 é fruto das pesquisas realizadas por Vivian César, no mestrado e doutorado, a partir do levantamento bibliográfico e pesquisas de campo, além das percepções pessoais em trabalhos de consultoria e assessoria mercadológica à empresas no Brasil que adotam a Responsabilidade Social Empresarial como um dos direcionadores de suas políticas de gestão.

## Preocupações das empresas na esfera da Responsabilidade Social empresarial

Vamos considerar algumas influências de natureza política, econômica, social, cultural e ambiental que impulsionam e direcionam o desenvolvimento da economia capitalista do século XXI, sem a pretensão de esgotar o assunto e suas variáveis, mas apenas com o intuito de contribuir com as interpretações do contexto em questão e posteriormente pensar em quais seriam as vias transformadoras para o futuro da humanidade. Para tanto elaboramos um quadro demonstrativo das preocupações que afetam as empresas no que se refere à Responsabilidade Social Empresarial (ver Quadro 2).

No campo econômico os impactos na variação dos preços das matérias-primas dificultam a manutenção do preço final repassado ao mercado consumidor e conseqüentemente alimenta a dependência econômica entre países do Norte e do Sul. Outra questão em discussão está nas dificuldades e lógicas existentes nos sistemas de valoração, tanto na utilização de recursos naturais como nos impactos causados no meio ambiente.

A divisão do trabalho em si já se caracteriza como um espaço em luta, uma vez que atende aos interesses particulares dos grupos dominantes e eventualmente aos interesses dos produtores. Seguindo essa lógica, quanto maior forem as desigualdades entre sistema produtivo e classe trabalhadora, mais amplas serão as chances de conflitos e lutas nas reivindicações por melhorias das condições sociais existentes.

Na área social, a sustentabilidade vem influenciando comportamentos individuais, como deixar o carro na garagem, fazer coleta seletiva de lixo, consumir produtos com certificação ambiental – movimento chamado de Buycotts, compra de produtos certificados ou que apresentem rastreabilidade desde a origem das matérias-primas até o descarte – e os Boicotes, que se caracterizam pelo não consumo de produtos ou serviços que estejam em desacordo com valores

e normas sociais e ecológicas. No Brasil, esses movimentos podem ser percebidos em certas camadas da população, conforme apontado por Fátima Portilho (2010) em sua obra *Sustentabilidade Ambiental, Consumo e Cidadania*.

Ações ativistas nas redes sociais, como Facebook e YouTube, e fora delas têm sido realizadas contra as marcas de produtos e serviços que não atendem às expectativas dos consumidores ou infringem os novos valores sociais, como a proteção aos animais e a sua não utilização em testes de produtos, trabalho escravo ou infantil. Quando se dão nas redes sociais, essas ações são chamadas de net-ativistas. Recentemente, as empresas Boticário e Zara foram alvo desse tipo de ação, que vem chamando a atenção dos pesquisadores e do mercado para saber quais seriam os impactos e os efeitos na lucratividade dos negócios e credibilidade perante os consumidores.

Os movimentos net-ativistas se reconfiguram e ganham novas formas. No Brasil essas mudanças já podem ser percebidas a partir do lançamento do aplicativo Moda Livre, que ajuda os consumidores a fazerem escolhas mais conscientes. Recentemente, 22 marcas responderam a um questionário que convocava os participantes a atender a certos critérios que correspondem ao conjunto de quatro indicadores relacionados com as práticas honestas e transparentes das empresas: políticas, monitoramento de uso de mão de obra escrava, transparência e histórico de denúncias. Basta um clique para que a reputação e a confiança das marcas sejam abaladas.

A pressão das comunidades locais por acesso aos recursos naturais e o direito ao uso dos serviços ambientais estabelecem relações de conflitos socioambientais muitas vezes em função dos impactos negativos gerados por empresas que poluem o meio ambiente ou que invadem áreas e expulsam as populações locais com promessas desenvolvimentistas e de infraestrutura de cidades como Juriti e Jalapão, localizadas em Tocantins, onde há a exploração de recursos naturais que vem abastecendo a indústria.

Aspectos ligados às questões ambientais são cada vez mais preocupantes, segundo o relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)<sup>15</sup>, divulgado em 2012. A poluição do ar será a principal causa de mortes associadas às questões ambientais; no ano de 2030 a estimativa é de cerca de 2,25 milhões de óbitos. Na China, por exemplo, um dos maiores produtores e consumidores do mundo, de quem a economia mundial se tornou altamente dependente em função do barateamento dos custos de produção influenciados pelo baixo custo da mão de obra empregada, o fotógrafo brasileiro André François fez em 2013 um trabalho de etnografia visual sobre os impactos da poluição na população que vive à margem das fábricas localizadas na Mongólia, Ningxia e Cantão. Ele registrou as condições das famílias que habitam nas chamadas *cancer villages* – vilarejos tão poluídos pelas fábricas que apresentam altíssimos índices de mortes ocasionadas por câncer.

A necessidade cada vez maior de energia faz com que economistas, governos e empresários se articulem em busca de fontes alternativas, entretanto o colapso energético mundial está próximo. Isso vem sendo apontado por alguns especialistas como Jeremy Rifkin (2012), uma vez que as reservas de petróleo vêm se esgotando e fontes como a extração de gás de xisto ainda vêm causando inúmeras controvérsias entre os ambientalistas e a comunidade científica, pois ainda não se conhece ao certo os riscos e os danos que podem ser causados à saúde e ao meio ambiente. Outro grande problema sobre a matriz energética atual baseada na queima de combustíveis fósseis é que o parque industrial tecnológico mundial existente não está preparado para receber as fontes de energias renováveis, e isso significa que as indústrias terão que despender de mais investimentos para manterem-se competitivas e até mesmo existirem.

---

15 Relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Disponível em: <http://www.oecd.org/env/indicators-modelling-outlooks/healthenvchapter-environmentaloutlookto2050.htm> - acesso em: 02/07/2014.

James Lovelock (2007)<sup>16</sup> apontou em entrevista que o aquecimento global é irreversível e devido a ele mais de 6 bilhões de pessoas vão morrer neste século. Com as dificuldades de sobrevivência e as migrações em massa virão as epidemias. Até 2100 a população da Terra encolherá dos atuais 6,6 bilhões de habitantes para cerca de 500 milhões, sendo que a maior parte dos sobreviventes habitará altas latitudes como Canadá, Islândia, Escandinávia, Bacia Ártica.

No âmbito cultural a emergência da sociedade em redes vem possibilitando uma série de modificações na estrutura dos modos de vida e comunicação da sociedade contemporânea. Essas formas se alastraram, e o jeito de viver nas cidades estabeleceu certa relação de dependência das tecnologias *smarts*. Se por um lado hoje é possível acessar um banco de informações mundial que possibilita novas trocas de tecnologias e inovações nos modos de vida cotidianos, por outro lado exclui, porque amplia o fosso existente entre aqueles que possuem acesso e os que não possuem; como é o caso dos mercados financeiro, imobiliário, de saúde, de educação, dentre outros, que estariam acessíveis em redes apenas àqueles que têm condições financeiras privilegiadas para consumi-las, segundo Bauman (2013).

Na área política algumas legislações brasileiras vêm pressionando as empresas a adotarem posturas mais éticas e transparentes, como no caso da política nacional de resíduos sólidos e a nova Lei 12.846/2013, que entrou em vigor em 29 de janeiro de 2014. Essa lei define que as empresas serão responsabilizadas por quaisquer atos desleais praticados no Brasil e no exterior, para grupos econômicos, não podendo alegar desconhecimento do que ocorria em sua operação.<sup>17</sup> A pena a ser aplicada por processo administrativo e/ou

---

16 Entrevista de James Lovelock concedida a Jeff Goodell, publicada na edição 14 da Revista *Rolling Stones*, em novembro de 2007. Disponível em: <http://rollingstone.uol.com.br/edicao/14/aquecimento-global-e-inevitavel-e-6-bi-morreo-diz-cientista> - acesso em 02/07/2014.

17 Princípio da Responsabilidade Objetiva - independentemente de culpa de quem foi o causador a empresa responde diretamente, sejam funcionários diretos e indiretos, parceiros comerciais, investidores, clientes e fornecedores.

judicial é de até 20% do faturamento anual, perda de incentivos fiscais e fechamento da empresa.

Fluxos de interesses e discursos contraditórios, antagônicos e complementares das organizações se encontram quando a temática ambiental emerge na sociedade contemporânea. Aspectos do consumo, material e imaterial, revelam muito sobre nós mesmos. A maneira de nos vestirmos, o tipo de corte de cabelo que usamos, os adereços e nossas aspirações fazem parte das nossas carências, das nossas faltas e representam a nossa maneira de enxergar o mundo e sobretudo como queremos ser vistos e reconhecidos pelos grupos que frequentamos. Os rastros que deixamos tanto no meio digital como no planeta vêm intoxicando a terra e estressando a natureza. Já não suportamos mais a imobilidade das grandes cidades, a poluição atmosférica, as mudanças extremas no clima e as desigualdades sociais. Estamos falando das consequências da qual somos acometidos diariamente ao consumirmos.

O consumo desenfreado desde a modernidade tornou-se cultural e por isso não basta mudarmos as práticas empresariais na direção da sustentabilidade é preciso mudar as formas de agir e pensar. Apostar em uma via ecológizada nos fará reconhecer a interdependência entre homem e natureza, e rompermos com o estereótipo de que é preciso *ter para ser*? Este caminho talvez revele uma nova direção para o futuro da humanidade na busca por uma vida mais equitativa, para tanto, necessitamos de uma *Revolução Noética*<sup>18</sup> como aquela proposta por Marc Halévy (2010), que possa ecológizar nossos atos e pensamentos.

---

18 A revolução noética (do grego *noos*: espírito, inteligência, conhecimento) exprime essa passagem, esse salto, essa ponte entre a socioesfera e a noosfera. O termo noosfera foi criado por Teilhard de Chardin (1888-1955) e designa o conjunto de redes de ideias e conhecimentos em que desenvolvem a criação, memorização, transformação e transmissão dos noemas, é a camada de saberes e conhecimentos que cobre toda a Terra e suas redes, e sobrepõem-se a sociosfera.

## Por um pensamento ecologizado

Nos últimos quarenta anos, a crescente conscientização sobre os problemas ecológicos que ameaçam a biosfera contribuiu para a criação e organização dos movimentos ambientalistas, para a ratificação de convenções e protocolos internacionais de proteção da natureza, para o fomento da ciência em prol do meio-ambiente, para a adequação das empresas as normas de sustentabilidade, como também contribuiu para uma miríade de ações pontuais com a reciclagem, o reflorestamento, a despoluição, a descontaminação, a educação ambiental na linha do *pensar global e agir local*, segundo BOFF (2012). Enfim, a mensagem ecológica se espalhou pela sociedade por múltiplas atitudes e distintos meios; mesmo assim a degradação da biosfera e a ameaça de morte coletiva da humanidade, conduzidas pela tríplice ação globalização-ocidentalização-desenvolvimento, persistem em nosso processo civilizatório. A grande crise planetária está atrelada a crise cognitiva uma vez que não conseguimos atingir o estado de humanidade apontada por Morin (2011). Frijot Capra chamou-a de crise de percepção devido a visão mecanicista da vida e a incapacidade da ciência enxergar a vida como sistemas. No caso das mudanças climáticas, por exemplo, a falta de informações levou a sociedade científica e os tomadores de decisões globais à concorrência entre diferentes interpretações sobre o fenômeno, como aponta Mlodinow (2009). Resultado: ainda nos dias de hoje existem certos grupos que acreditam que os estudos sobre as mudanças climáticas são exagerados ou mesmo que o fenômeno não existe. Isso acontece por alguns motivos: o nosso *imprintg cultural*<sup>19</sup>, a normatização excessiva, a visão de mundo ocidentalizada que analisa as crises apenas sob os aspectos econômicos, reflexo da visão fragmentada entre natureza e cultura. Por isso, é tão difícil abandonarmos certos padrões mentais e comportamentos repetitivos e até mesmo perver-

---

19 Segundo Morin (s/d.b) o *imprinting cultural* inscreve-se cerebralmente desde a mais tenra infância pela estabilização seletiva das sinapses, inscrições que marcarão irreversivelmente o espírito individual no seu modo de conhecer e de agir. O *imprinting* manifesta os seus efeitos mesmo em nossa percepção visual.

tos – pessoas que persistem no erro, na teimosia, que ignoram as evidências, que se desviam do certo e do verdadeiro, como apontou Parkin (2014). Sofremos o efeito recursivo de como agimos. Isso se espelha na sociedade e talvez seja por isso que não conseguimos alcançar novas formas de agir e pensar que promovam a sustentabilidade na sua complexidade.

Frente às degradações-contaminações-explorações que persistem devemos nos perguntar: a tomada de consciência ecológica é ainda superficial, fraca, inconsistente para lidarmos com as graves ameaças à biosfera? É possível que não tenhamos apreendido o seu significado na sua complexidade? Se não, o que seria ela então?

A tomada de consciência ecológica exige uma compreensão profunda do significado de ecologia. É comum aprendermos que a ecologia é uma disciplina da área das ciências biológicas que estuda os ecossistemas como sendo as relações entre os seres vivos em seu *habitat*. Tal definição normalmente a vincula ao estudo do meio natural e a aparta do meio social, reduzindo-a e especializando-a. Ensinada dessa maneira somos incapazes de compreendê-la como uma ciência policompetente e transdisciplinar, que trata dos ecossistemas com seus constituintes, físicos, biológicos e antropossociológicos.

Ter consciência dos problemas ambientais causados pela ação humana, separar os resíduos para reciclagem, ou mesmo produzir ou consumir produtos que reduzam a pegada ecológica<sup>20</sup> é o que aprendemos com a educação ambiental, é o que entendemos por conscientização ecológica. Mas quando Morin (2008) trata da tomada de consciência ecológica, aponta para a necessidade de um pensamento ecologizado, o qual a sociedade ocidentalizada desconhece ou ainda não se apropriou.

---

20 A Pegada Ecológica é uma metodologia de contabilidade ambiental que avalia a pressão do consumo das populações humanas sobre os recursos naturais. Expressada em hectares globais (gha), permite comparar diferentes padrões de consumo e verificar se estão dentro da capacidade ecológica do planeta.

Em princípio ecologizar o pensamento significa reaprender a pensar. Aprendemos a pensar fragmentando e reduzindo para conhecer; utilizamos uma metodologia disciplinarizadora, calcada nos princípios disjuntivos da lógica clássica de identidade, não contradição e terceiro excluído. Reduzimos aquilo que queremos conhecer à condição de objeto e isolando-o de seu meio verificamos o seu comportamento. O conhecimento ensinado e aprendido contribui para desecologizar as ideias e as ações. Ao contrário disso, o pensamento ecologizado relaciona os fatos e os fenômenos ao seu contexto e busca superar a fragmentação disciplinar do conhecimento que acomete a ciência e a filosofia contemporâneas. É um pensamento hologramático capaz de relacionar as partes ao todo e o todo às partes. É um pensamento complexo, capaz de tecer em conjunto os saberes e fazeres das sociedades humanas vinculando-os à realidade do mundo. É um pensamento que aspira à religação, tem na complexidade uma estratégia autocriativa e regeneradora do conhecimento.

Um segundo ponto é compreender que todas as ações e ideias possuem vida própria, que são retroalimentadas pelo ecossistema onde se desenvolvem e que por isso são ecologizadas. Morin (s/d.a) denomina por ecologia da ação o jogo de inter-retroações a que está submetida uma ação ao ser iniciada. Sujeita às influências do meio, bifurcam em outra direção daquela prevista em seu início. Toda ação traz consigo um princípio de incerteza, pois não sabemos com exatidão qual será o seu fim. Diante da ecologia da ação o pensamento ecologizado erige-se sobre o princípio da precaução, que deve zelar por nossas mínimas ações a fim de conter danos irreversíveis à vida. Morin (s/d.b), também aponta que, como as ações, as ideias também possuem vida própria em seus ecossistemas, habitam a noosfera<sup>21</sup> e retroagem sobre a sociedade. As ideias que possuímos acabam por nos possuir, essa dupla

---

21 Para Morin (s/d.b) a noosfera, ou o mundo das ideias, constitui-se em dialogia com a sociosfera. Nós alimentamos a noosfera com mitos, crenças, conhecimentos que retroagem sobre nosso espírito-cérebro, nos alimentando. Somos

possessão coloca os sistemas filosóficos, mitológicos, científicos, ideológicos, teológicos, a serviço dos nossos interesses da mesma forma que nos põem a servi-los. A noosfera, quando nutrida por um ecossistema onde impera o pensamento simplificador, tende a enrijecer seus vasos comunicantes retroalimentadores, esclerosando e minando toda criatividade e capacidade de reinvenção; e alheia à sua natureza ecológica, alia-se à certeza, se dogmatiza. Ecologizar as ideias implicam fazê-las entrar no circuito gerador e regenerador de si e das sociedades, misturando-as, mestiçando-as, colorindo-as. De natureza complexa, o pensamento ecologizado comporta a ecologia das ideias e ações.

Outro fator fundamental para ecologizar o pensamento é o reconhecimento do nosso duplo enraizamento cósmico e biológico. Somos filhos do Cosmo, nossas partículas e nossos átomos de carbono se formaram nos primeiros instantes do Universo, os elementos físico-químicos que se associaram para dar forma ao planeta estão presentes em tudo que é vivo. A vida, por sua vez, é uma emergência terrestre, seu desenvolvimento e evolução multiforme deu origem a incontáveis formas de seres, dentre eles os humanos. Somos filhos de Gaia fertilizada por Cosmo, nosso código genético revela nossa descendência materna terrestre e paterna cósmica. O Cosmo e a Terra estão em nós, como nós estamos neles.

### **A via ecologizadora**

Local por excelência do exercício da política, a *polis* gesta as leis para o governo da sociedade. Segundo Serres (s/d.), a sociedade é apartada da natureza pelo contrato social, pois se governa para os homens. Nossa condição de sujeitos de direito é resguardada na Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão e na Declaração Universal dos Direitos Humanos, enquanto a natureza é negligenciada.

---

formados pelas ideias que formamos, as sociedades humanas se constituem nas culturas que conservam, transmitem e transformam as ideias.

A Terra, sem direitos, é explorada, extraímos do seu solo, colhemos de seus campos, sugamos suas águas e inalamos seu ar. Como se não bastasse contaminamos, poluímos e degradamos os ecossistemas, parasitamos o planeta. “O parasita agarra tudo e não dá nada; o hospedeiro dá tudo e não agarra nada. O direito de dominação e de propriedade reduz-se ao parasitismo.” (SERRES, s/d., pp.66). Exauriremos nossas fontes? Exterminaremos com a vida? Navegamos em meio à bruma, não temos consciência que tomamos por inimigo a Terra, nossa hospedeira. Seu naufrágio nos afogará.

Ameaçada de morte frente às nossas atitudes, a natureza necessita ser compreendida como sujeito de direito e não ser somente relegada a objeto de uso. Deveríamos saber que nossos atos-pensamentos interagem com o mundo, que se volta sobre nós em um circuito de inter-retroações ininterrupto. Precisamos de uma nova filosofia do conhecimento e da ação, de uma filosofia capaz de entrelaçar natureza e cultura, de dissolver as distâncias entre sujeito e objeto, de compreender que, outrora objeto de nossas ações, a natureza se volta sobre nós como sujeito e nos submete às consequências dos nossos próprios atos de dominação, exploração, degradação. Serres (2000) anuncia que é necessário um contrato natural que destrone nosso antropocentrismo predatório do mundo; que englobe o homem na natureza e a natureza no homem; que seja capaz de metamorfosear o humano parasita em um simbiote<sup>22</sup> com a Terra. “A partir de agora, o governo deve sair das ciências humanas, das ruas e dos muros da cidade, tornar-se físico, emergir do contrato social, inventar um novo contrato natural...” (SERRES, s/d, pp.73). Um novo pacto que integre o contrato social no contrato natural, capaz de estender à totalidade da biosfera os direitos a nós garantidos.

Orientados pela bússola da globalização-ocidentalização-desenvolvimento, rumamos velozmente em direção ao futuro, impulsiona-

---

22 Um simbiote é todo ser que vive em simbiose com seu hospedeiro, há uma relação de intercâmbio entre ambos, de cooperação. Segundo Serres somos hóspedes no planeta, mas temos nos comportado como parasitas. Egoísta e predadora, a humanidade explora *Gaia* que tudo lhe dá e não age com reciprocidade.

dos pelo quadrimotor ciência-técnica-economia-lucro<sup>23</sup>. Desecologizadas, nossas ideias e ações submetem a política à economia-lucro e restringem a ecologia à ciência-técnica. O máximo que conseguimos alcançar é uma política ecológica que, por separar natureza e sociedade, é ineficaz para lidar com os problemas-mundo que afetam a biosfera. Viveret (2013) aponta como agravante a inversão que fizemos ao submetermos a ecologia à economia; ele lembra que o sentido original dado pelos gregos à ecologia - *oikos logos*, é teoria da grande casa; e à economia - *oikos nomos*, é organização da nossa própria casa. Em uma era ecológica a economia deverá ocupar seu lugar no interior da grande casa, nosso *habitat* natural, e não mais se situar acima ou fora dela, subjugando-a e explorando-a ao ponto de romper os laços de reciprocidade. O *homo politicus*, umbilicalmente ligado a *polis*, deverá abandonar sua dedicação exclusiva às sociedades humanas para integrar o circuito dos ecossistemas biossociais, mas para que ele reconheça este circuito suas ideias e ações políticas deverão metamorfosear-se em ecopolítica. Não devemos mais ter o planeta como propriedade-objeto, mas nos aliançar a ele para, na condição de sujeitos, tramarmos juntos os fios do novo contrato natural com vias a estabelecer uma sociedade-mundo em detrimento da violência-mundo. Serres (2011) deposita esperança no contrato natural por ser este capaz de deter a derrocada final; esta é sua aposta, e se não a ganharmos, morreremos todos. É a esperança na via regeneradora da sociedade, para além da *polis* temos o *oikos*, para além da política necessitamos de uma ecopolítica.

## Caminhos para o futuro

Questão de ordem mundial, os problemas ecológicos são tratados por meio de dispositivos políticos e jurídicos nos fóruns de governança global. No entanto o pensamento dominante nesses fóruns

---

23 O termo “quadrimotor ciência-técnica-economia-lucro” foi criado por Edgar Morin para referir-se às forças motoras da sociedade global contemporânea responsáveis pela degradação da biosfera.

é guiado por uma racionalidade fechada e fragmentada, incapaz de tratar dos problemas de ordem socioeconômica e ambiental na sua complexidade. Temos como exemplo a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável – RIO+20, realizada em 2012, onde as proposições da declaração oficial denominada *O Futuro que Queremos*<sup>24</sup> explicita logo no início que o desenvolvimento sustentável só pode ser alcançado com o equilíbrio entre as três dimensões: prosperidade econômica (*profit*), justiça social (*people*) e qualidade ambiental (*planet*). Segundo Veiga (2013), o que impera é uma desgovernança mundial da sustentabilidade, uma vez que a ideia das três dimensões do desenvolvimento sustentável, cunhada por John Elkington, condiciona a sustentabilidade ao crescimento econômico, e acaba por submeter os ideais ecológicos aos interesses do mercado. Sofremos com uma política ecológica carente, porque carecemos de uma ecopolítica.

A ecopolítica não deve ser compreendida como uma nova disciplina, uma nova ciência ou reduzir-se a uma nova prática de governar as condutas dos indivíduos na sociedade contemporânea, mas ao contrário disso, ela deve ser tomada como uma via, uma brecha, uma bifurcação nos sistemas políticos contemporâneos que se tornaram burocratizados e normatizadores a tal ponto de impedirem que avancemos na direção do bem viver.

Para tanto, necessitamos de uma reforma do pensamento que não se realizará sem uma reforma da educação. Reaprender a pensar é a aposta de Edgar Morin para ultrapassarmos o nosso modo fragmentado de conhecer. Entrelaçar saberes e práticas religando-os ao seu contexto é a via necessária para metamorfosarmos a sociedade. Tais reformas poderão vir a fortalecer as redes de conhecimento a fim de

---

24 “Afirmamos, portanto, a necessidade de uma melhor integração dos aspectos econômicos, sociais e ambientais do desenvolvimento sustentável em todos os níveis, e reconhecemos as relações existentes entre esses diversos aspectos para se alcançar o desenvolvimento sustentável em todas as suas dimensões.” *O Futuro que Queremos*, disponível em: <http://www.rets.org.br/?q=node/1795> - acesso em 04/05/2014.

que os mesmos sejam compartilhados, ampliados, retroalimentados e transformados. Incluem-se aí as empresas, porque elas também são geradoras de conhecimento, formadoras de opinião e influenciam os nossos comportamentos. É uma possível entrada do homem na era noética, onde ele aceitaria sua condição em cooperar com a natureza em vez de subjugar-la como tem feito.

“A revolução ecológica - que está apenas começando - constitui uma inversão para baixo: não é mais a natureza que está a serviço do homem, é o homem que está a serviço da vida. A revolução noética - no sentido estrito do termo - constitui uma inversão para cima: não é mais o pensamento que está a serviço do homem, mas o homem que está a serviço do espírito”. (HALÉVY, 2010: 84)

Ecologizar o pensamento no âmbito empresarial revelaria aos setores produtivos, e ao sistema econômico em geral, as inter-retroações existentes nas relações de interdependência entre homem-natureza, entre ecologia-economia; contribuiria para a tomada de consciência planetária de que estamos todos no mesmo barco, que habitamos a Terra, e que o futuro da humanidade depende do futuro do planeta; chamaria todos a se responsabilizarem pelas decisões tomadas na direção daquilo que hoje é designado como sustentabilidade ambiental, econômica e social, complexificando-a; promoveria a regeneração e a transformação das trocas materiais e simbólicas; reformularia os conceitos de sustentabilidade e de responsabilidade social empresarial, que estão atualmente alicerçados na cosmovisão cartesiana.

Elaborar uma agenda ecológica planetária para a sociedade-mundo não é tarefa fácil, poderíamos aqui propor metas globais para alcançarmos padrões sustentáveis, ou melhor, duráveis de vida com a redistribuição de renda, a erradicação da fome, a eliminação da pobreza, a proteção e preservação dos ecossistemas, o desarmamento nuclear, a produção de energias limpa de fontes renováveis, a salvaguarda das diversidades étnicas e culturais, a produção de ali-

mentos orgânicos, entre outras. No entanto, não devemos negligenciar a sabedoria dos versos do poeta Antonio Machado: *Caminhante, não há caminho, faz-se o caminho ao andar.*

## Referências bibliográficas

1. BAUMAN, Z. e LYON, D. (2013) *Vigilância Líquida*, Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
2. BOFF, L. (2012) *Sustentabilidade: o que é – o que não é*, Petrópolis: Vozes.
3. HALÉVY, M. (2010) *A Era do Conhecimento. Princípios e Reflexões Sobre a Revolução Noética no Século XXI*, São Paulo: Unesp.
4. MLODINOW, L. (2009). *O andar do bêbado: como o acaso determina nossas vidas*, Rio de Janeiro: Zahar.
5. MARTÍNEZ ALIER, J. (2011) *O ecologismo dos pobres: conflitos ambientais e linguagens de valoração*, São Paulo: Contexto.
6. MORIN, E. (s/d.a) *O método 2. A vida da vida*, Lisboa: Publicações Europa-América.  
\_ (s/d.b) *O método 4. As ideias: a sua natureza, vida, habitat e organização*, Lisboa: Publicações Europa-América.  
\_ (2008) *El año I de la era ecológica*, Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.  
\_ (2011) *Rumo ao abismo? Ensaio sobre o destino da humanidade*, Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.  
\_ (2013) *A via para o futuro da humanidade*, Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
7. PARKIN S. (2014) *O divergente positivo. Liderança em sustentabilidade em um mundo perverso*, São Paulo: Peirópolis.
8. PORTILHO, F. (2005) *Sustentabilidade ambiental, consumo e cidadania*, Rio de Janeiro: Cortez.

9. RIFIKIN, J. (2012) A terceira revolução industrial. Como o poder lateral está transformando a energia, economia e mundo, São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda.
10. SERRES, M. (s/d) O contrato natural, Lisboa: Instituto Piaget.  
 \_ (2000) Retour au contract naturel, Paris: Bibliothèque Nationale de France.  
 \_ (2011) A guerra mundial, Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.  
 \_ (2011) O mal limpo. Poluir para se apropriar, Rio de Janeiro. Bertrand Brasil.
11. VEIGA, J. E. da. (2013) A desgovernança mundial da sustentabilidade, São Paulo: Editora 34.
12. VISSER, W. (2012) Os 50 + importantes livros em sustentabilidade, São Paulo: Peirópolis.
13. VIVERET, P. (2013) “O que faremos com a nossa vida?”. In: MORIN, E. Como viver em tempo de crise, Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. p. 29-76.
14. OCDE. (2012). Relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico(OCDE).<http://www.oecd.org/env/indicators-modelling-outlooks/healthenvchapter-environmentaloutlookto2050.htm> . Recuperado em 02 de julho de 2014.
15. ENTREVISTA DE JAMES LOVELOCK: Aquecimento global é inevitável e 6 bi morrerão, diz cientista. (2007).<http://rollingstone.uol.com.br/edicao/14/aquecimento-global-e-inevitavel-e-6-bi-morrerao-diz-cientista> Recuperado em 02 de julho de 2014.
16. O FUTURO QUE QUEREMOS. (2012).<http://www.rets.org.br/?q=node/1795> Recuperado em 02 de julho de 2014.
17. ISO 26.000. Norma Brasileira ABNT ISSO 26.000 (2010). Recuperado em 01 de junho de 2015. [http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade\\_social/iso26000.asp](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/iso26000.asp)

# RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL COMO AÇÃO POR RELAÇÃO SOCIAL E NÃO POR EMPRESA: CASO DOS RESORTS DO BRASIL

*Claudio Alexandre de Souza*<sup>25</sup>  
*Brasil*

## **Introdução**

Apesar de não ser uma tendência ainda no setor de meios de hospedagem, incluindo *resorts*, a RSE é uma realidade no mundo empresarial e vem sendo implementada de forma gradativa nos meios de hospedagem do Brasil através de ações pontuais (Carroll & Shabana, 2010). É importante que se tenham mais estudos sobre RSE que possibilitem uma visão sobre o real, sem o ufanismo otimista que se faz presente nos estudos sobre a temática, mas com uma visão crítica, visando a uma análise mais acurada, baseada em realidades locais (Pinto & Maranhão, 2012). Desta forma, as ações de RSE que são estudadas nesta pesquisa podem ser observadas como resultados mensuráveis das relações sociais oriundas das ações de RSE dos *resorts* no Brasil.

O objetivo deste estudo é o de entender as ações de RSE em *resorts*, as suas singularidades em relação aos ambientes, às dimensões

---

25 Doutor na Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). [cas\\_tur@yahoo.com.br](mailto:cas_tur@yahoo.com.br)

de sustentabilidade e aos *stakeholders* por meio de uma matriz de análise da responsabilidade social empresarial.

A metodologia que dá suporte científico para realização deste estudo tem por base Estudo de Caso (Yin, 2010), com técnicas de coleta de dados com referência em bases intituladas como mix-métodos, que se utiliza em sua elaboração instrumento de coleta de dados que tem como base para sua análise escalas.

Como principais resultados desta pesquisa destaca-se a observação que as ações de RSE observadas não se comportam de forma uniforme, em relação as variáveis observadas: ambientes, dimensões de sustentabilidade e *stakeholders*; como tradicionalmente se observa em estudos acadêmicos quando se discute tal prática em determinadas empresas privadas, como o caso dos *resorts* principalmente.

Este artigo está desenvolvido em 7 partes, incluindo esta parte introdutória e as partes conclusivas e referenciais. O cerne da mesma é composta pelas partes relativas ao embasamento teórico referente aos *resorts* e as ações de responsabilidade social empresarial, seguida da metodologia e da respectiva análise científica dos dados coletados.

## **Resorts: análise das relações sociais com os stakeholders**

*Resort* é um tipo diferente de meio de hospedagem que possui especificidades e singularidades que o tornam objeto diferenciado para um estudo acadêmico. Os *resorts* são considerados um espaço carente de estudos (Brey, 2011). Entretanto, pela quantidade e pelo porte dos empreendimentos que já existem ou que estão em implementação no Brasil, são importantes para os *stakeholders* que com eles têm relação (Sampaio, 2009).

Como empresas privadas com fins lucrativos, os *resorts* serão analisados também segundo esta perspectiva de organizações privadas e analisados pelos seus ambientes interno e externo. Para esta pes-

quisa a análise das relações dos *resorts* será com base nestes dois ambientes, como identificados nos estudos sobre organização, sendo o interno passível de ser controlado com mais força e o externo, pela amplitude de variáveis é passível de ser monitorado, mas dificilmente controlado pelo *resort* (Claro; Claro & Amancio, 2008).

**Figura 1.** Ambientes de uma Organização Privada

Ambientes	Interno	Composto pelos recursos que interagem dentro da estrutura física e administrativa da empresa.
	Externo	É aquele que "orbita", circundando a empresa, são as forças e relações externas que interagem com a organização e a influenciam.

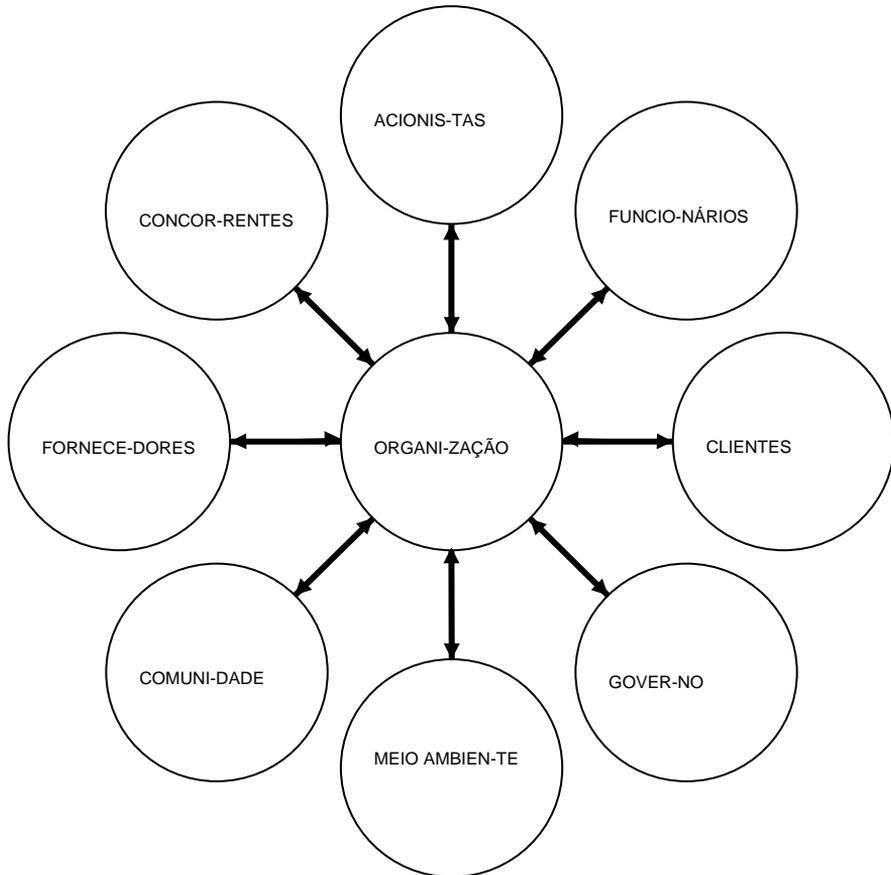
Fonte: O autor, 2012. Adaptado de (Aldrich& Pfeffer, 1976).

Uma base para compreender as partes envolvidas em uma empresa, e por sua vez nos *resorts*, é a teoria dos *stakeholders*, base para as discussões desta pesquisa. As partes com as quais um *resort* se relaciona serão analisadas sob a perspectiva da teoria dos *stakeholders*, sendo considerados *stakeholders* as partes que se relacionam e influenciam ou são influenciadas por uma empresa, neste caso pelo *resort* (Responsabilidade, 2008; 2009; 2011). Entretanto, ciente dos questionamentos sobre a teoria dos *stakeholders* (Jensen, 2001), esta pesquisa faz uso desta teoria de classificação das partes envolvidas pela clareza que ela possibilita na identificação de partes envolvidas nas relações existentes entre uma organização e a sociedade (Freeman & Mcvea, 2000). Contudo, para fins deste estudo, não sendo os *stakeholders* o foco da discussão, a teoria é utilizada tendo em mente sempre estas ressalvas, como uma teoria passível de ser questionada e discutida quanto a sua validade e aplicabilidade efetiva.

Em pesquisas apresentadas sobre RSE encontraram-se referências a outros possíveis *stakeholders*; contudo, por serem considerados similares aos aqui apresentados, não são utilizados neste estudo (Responsabilidade, 2008; 2009; 2011). A divergência identificada nestes 10 anos de estudos realizados no Brasil sobre esta temática evidencia a dificuldade de definição de conceitos sobre quais seriam os *stake-*

holders. Em face desta lacuna, usa-se como referência esta base já utilizada pelo autor em seus estudos sobre RSE em *resorts* para este fim (Souza, 2005), consciente da limitação que tal opção pode proporcionar para um estudo acadêmico. Contudo, esta seleção é alicerçada pelo estudo tido como base para esta seleção, o qual identifica os grupos de *stakeholders* que vêm ao encontro das pesquisas realizadas nesta pesquisa (Donaldson & Preston, 1995, P. 69).

**Figura 2. Stakeholders**



Fonte: O autor. Adaptado de Donaldson e Preston (1995, p. 69).

a) acionistas – indivíduos ou organizações detentores dos recursos financeiros que mantêm e assistem a empresa na prática de suas

funções, eles são considerados também como proprietários ou investidores;

b) funcionários – indivíduos que prestam serviços às empresas, sob alguma forma de contrato formal ou informal;

c) clientes – indivíduos que compram ou consomem os produtos ou serviços oriundos da empresa, considerados também como consumidores;

d) governo – organização pública que coordena as atividades de ordem legal e administrativa, responsável pela gestão da área geográfica onde está localizada a sede ou filial da empresa;

e) comunidade – indivíduos que vivem na região geográfica do entorno de localização da sede ou filial da empresa;

f) meio ambiente – toda região geográfica, incluindo os seus habitantes, estrutura e espécimes de fauna e flora que se encontram no entorno da localização da sede ou filial da empresa;

g) fornecedores – indivíduos ou organizações que forneçam qualquer tipo de produto ou serviço para que a empresa execute as suas respectivas funções;

h) concorrentes – organizações que atuam no mesmo segmento ou não, que concorram com os objetivos fins diretos e indiretos da empresa.

Este estudo parte da análise da RSE como uma forma de as empresas contribuírem para a busca da sustentabilidade. Documentos que norteiam as ações em RSE e em sustentabilidade, como as normas ABNT 15401:2006, são respectivamente normas que se correlacionam em função da relação que identificam entre as duas áreas, relação esta também vista em alguns estudos que discutem a relação entre sustentabilidade e a RSE (Responsabilidade, 2008) e a importância de ações de RSE para uma possível busca de um desenvolvimento sustentável. Blackburn (2007) apresenta ainda discussão sobre análise das dimensões da sustentabilidade com os as-

pectos interno e externo a uma organização. O foco deste estudo não é discutir questões relacionadas à teoria da sustentabilidade, mas tão somente fazer uso da discussão sobre as dimensões da sustentabilidade: ambiental, sociocultural e econômica, todas aplicadas aos dois ambientes das empresas (Blackburn, 2007, p. 23) para análise das ações de RSE por *stakeholders*.

As empresas estudadas – os *resorts* – serão analisadas com base nas relações sociais que ocorrem nos seus dois ambientes, em todas as dimensões da sustentabilidade e os respectivos *stakeholders*. Ciente de que cada *stakeholder* pode ter diferentes relações sociais e interesses com uma organização, conforme observado (Romaniello & Amâncio, 2005), em função da posição do mesmo em relação ao *resort*, os *stakeholders* serão distribuídos de acordo com o ambiente. Neste estudo acionistas, funcionários e clientes encontram-se localizados fisicamente no ambiente interno dos *resorts* e governo, comunidade, meio ambiente, concorrentes e fornecedores no ambiente externo, mais próximos e mais distantes de sua área de poder, respectivamente, bem como em relação à possibilidade de obtenção de informações sobre os *stakeholders* (Oliveira; Ross & Altmeyer, 2005). Os clientes, que em alguns estudos estão citados no ambiente externo (Claro; Claro & Amancio, 2008), neste caso pela singularidade de um *resort* (OMT, 2001), (Brey, 2011) enquanto empresa privada do setor de turismo, identificam-se no ambiente interno (Sampaio, 2009). Isto porque empresas do setor de turismo, como os *resorts*, possuem como uma das singularidades a necessidade de o cliente estar no ambiente interno ou de produção para receber o produto (OMT, 2001). Entretanto, apesar dos *stakeholders* estarem restritos quando se analisa com base nos respectivos ambientes, o mesmo não acontece quando se analisa a partir das suas respectivas relações no tocante às dimensões de sustentabilidade, sendo que eles interagem em todas elas.

Para fins desta pesquisa a definição de *resort* utilizada é a mesma identificada nos estudos de Souza (2005), que utilizam a mesma definição da Associação Brasileira de *Resorts* (ABR):

É um empreendimento hoteleiro de alto padrão em instalações e serviços, fortemente voltado para o lazer em área de amplo convívio com a natureza, no qual o hóspede não precisa se afastar para atender suas necessidades de conforto, alimentação, lazer e entretenimento (Associação, 2012).

Esta definição será utilizada não somente por ser a que vem balizando os estudos realizados no Brasil nos últimos anos, mas também porque este estudo tem como base para a sua amostra os *resorts* associados à ABR. Então se toma como base este conceito para aceitar o meio de hospedagem *resort* no Brasil como sendo esta entidade na atualidade para os órgãos oficiais de turismo do país – Ministério do Turismo (MTur) e Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR) – a associação de classe que representa este tipo de meios de hospedagem.

## **Relações sociais**

As relações sociais são resultado de um conjunto de elementos que dentro de determinadas condições formam o que pode ser denominado territorialidade, possuindo suas singularidades. Contudo, as relações sociais podem se dar de infinitas maneiras e há sempre um certo grau de autonomia, mesmo que ela se inscreva em uma situação trágica, no tocante a possível recusa de uma relação social (Raffestin, 2011). Por sua vez, as trocas presentes nas relações sociais solidárias e realmente inteligentes, envolvem uma real percepção das mesmas e das suas idiosincrasias, bem como das partes envolvidas, suas relações sociais efetivas e formas de interação (Ribeiro, 2005). Ou seja, deve-se compreender as trocas ocorridas nas relações sociais como uma busca de sociabilidade e de solidariedade nas relações entre as partes, que promova um dinamismo com bases genuínas

destas formas de modalidades de ações coletivas (Albagli, 2004). As idiosincrasias presentes nas trocas inerentes às relações sociais podem ser ações que, se compreendidas e aceitas, integram um complexo sistema com características que mostram a possibilidade de se agir de forma a geri-las, proporcionando condições para que as partes envolvidas sejam, simultaneamente, sujeito e objeto das ações, de forma que estas resultem efetivamente em relações sociais solidárias.

As relações sociais que, até pela própria definição, são relações entre os seres humanos (seres sociais), não se circunscrevem apenas à esfera social, de forma limitada. Dentre os elementos presentes no território, além dos indivíduos, do estado e das empresas privadas, estão os elementos da natureza (Saquet, 2008). Visto que as relações que ocorrem em um território envolvem todos os atores atuantes e presentes neste dado espaço usado, elas atuam tanto no ecossistema humano quanto no ecossistema natural (Raffestin, 2010). Ou seja, são relações tanto no nível dos denominados processos sociais quanto dos processos naturais (Karol, 2009).. Ressalta-se ainda que as relações com os processos naturais envolvem efetivamente todo o meio natural e seus elementos, além dos atores dos elementos sociais (Bordo, 2008). Considerando que, mesmo em se tratando de relações relativas aos processos naturais, a abordagem pode e deve ser vista como inerente às relações do homem com ele mesmo, partindo do princípio que o ser humano faz parte dos elementos naturais (Saquet, 2008). Isto posto, coloca-se a questão de que ao abordar as relações sociais que ocorrem entre os atores presentes em um território, envolvem-se efetivamente todos os elementos.

## **Responsabilidade social empresarial – RSE**

Responsabilidade social empresarial – RSE é uma realidade no mundo empresarial (Carroll & Shabana, 2010), mas não tanto ainda no setor de meios de hospedagem (Holcomb; Upchurch & Okumus, 2007). A RSE é uma ideia ou um conceito com mais de 50 anos, ainda carecendo de um consenso sobre seu significado. A despeito

da ausência de consenso entre os autores sobre a base, a obra ou o pesquisador que lhe deu origem, alguns trabalhos já se propuseram a analisar estes conceitos ao longo dos anos (Garriga & Mele, 2004), (Carroll & Shabana, 2010).

Observam-se em vários trabalhos algumas relações em comum sobre o que os autores apresentam e compreendem por RSE: são ações (Donaldson & Dunfee, 1995); comportamento (Campbell, 2007), estratégias (Capriotti & Moreno, 2007); padrão mínimo (Portney, 2008); integradas (Adamns & Zutshi, 2004); que são executadas para os *stakeholders* (Donaldson & Dunfee, 1995); com o objetivo de tornar a sociedade um lugar melhor (Portney, 2008), como algo voluntário (Capriotti & Moreno, 2007); que busca retorno para as partes envolvidas, mesmo que financeiro (Garriga; Mele, 2004); que a empresa tem que fazer por entender fazer parte da sociedade (Galbreath, 2010) a longo prazo (Garriga & Mele, 2004); que é eticamente correto (Jamali; Safieddine & Rabbath, 2008); além do previsto em lei (Portney, 2008); indiferente da razão pela qual a empresa foi motivada a fazê-lo (Campbell, 2007).

Contudo, das discussões um conceito tem que ser construído e tomado como base para fins de um estudo científico. Ou seja, pode-se dizer que a despeito das polêmicas e contradições relativas ao que se entende por RSE, para fins deste trabalho ela será entendida como as relações sociais resultantes de ações integradas realizadas pelas empresas, voltadas para os *stakeholders*, com o objetivo de tornar a sociedade um lugar melhor. Algo voluntário que busca um retorno para todas as partes envolvidas na ação, mesmo que seja financeiro, podendo ser em longo prazo, por entenderem as empresas que fazem parte da sociedade, algo além do previsto em lei, indiferente da razão pela qual realizem a ação. O objetivo não é julgar a ação ou a empresa, mas tentar compreender quais ações realizadas podem ser consideradas como ações de RSE, para que se compreenda esta prática de mercado com mais de meio século e ainda questionada, apesar de aceita e reconhecida.

## Metodologia

Nesta pesquisa realizou-se durante as entrevistas nos *resorts*, a observação *in loco*, procurando verificar a existência de evidência das respostas fornecidas, visando não somente ampliar o escopo do estudo pela carência de compreensão na relação social entre as partes, mas principalmente possibilitar uma triangulação entre os resultados de forma clara e precisa (Wood, 2010).

Esta técnica possibilitou então uma validação das respostas obtidas nas entrevistas nos *resorts* de forma a cruzar as informações para sua análise (Desselle, 2005). As pesquisas com os *resorts* foram com os respectivos representantes ou responsáveis designados, que atuam com as ações de RSE desenvolvidas na empresa, pela probabilidade de que possuam os dados necessários a este estudo (Garay & Font, 2011).

Compõem o universo destes estudos, no tocante aos *resorts* do Brasil, 46 meios de hospedagem tipo *resorts*, associados à ABR, tendo 2011 como ano base. Foram identificados *resorts* em 4 regiões, localizados em 26 municípios de 11 estados, não sendo identificado nenhum na região Norte (Associação, 2010). Ou seja, o universo para esta pesquisa é composto dos *resorts* relacionados acima, conforme a base de dados da ABR de setembro de 2011.

O procedimento para identificar os *resorts* representativos para a pesquisa de campo *in loco*, com as características necessárias a esta pesquisa, foi o seguinte: em 2012 foram analisados os *resorts* do Brasil, via os dados fornecidos pela ABR nome e cargo do representante dos *resorts*, bem como endereço eletrônico e telefone para contato. Foi enviado um comunicado para todos os *resorts*, de forma individual, por *e-mail*, com cópia à ABR, em setembro de 2012. Na sequência foi realizada pesquisa documental através de entrevista não estruturada, via *e-mail*. Duas semanas depois do recebimento das primeiras respostas foram enviados novos *e-mails* aos que não responderam. Foram contatados, a *posteriori*, conforme datas apresen-

tadas pelos *resorts*, para obtenção dos dados. Estas pesquisas terminaram em fevereiro de 2013, com o agendamento de 5 *resorts* que possuíam características adequadas para este estudo.

Após o aceite das condições para participar da pesquisa foi enviada aos *resorts* uma cópia da NBR 15410:2006, base para elaboração do instrumento de pesquisa. Esta ação tinha por objetivo contribuir para a disseminação da referida NBR, bem como para a orientação dos *resorts* sobre sustentabilidade, possibilitando que o processo de pesquisa fosse um instrumento de formação e disseminação de informação. As pesquisas *in loco* foram agendadas para o período de março a maio de 2013, de acordo com a disponibilidade de cada *resort* e do pesquisador. A pesquisa de campo demandou de 5 a 7 dias por *resort*. Durante a pesquisa *in loco* era também observada a página virtual do *resort*, bem como a folheteria turística impressa disponibilizada pelo mesmo aos seus respectivos *stakeholders*.

A necessidade da redução das unidades de análises ou os casos a serem estudados nesta pesquisa faz com que sejam determinados casos múltiplos para análise. A constituição dos casos selecionados para este estudo pode ser descrita como amostra de conveniência, dentro dos critérios determinados para seleção dos mesmos (Araujo, 2008). Para determinar os casos múltiplos, ou unidades de análise para um estudo multicaso, deve-se delimitar as variáveis que se deseja ter como referência para que contribuam na determinação das respectivas unidades (Baxter & Jack, 2008), (Yin, 2010).

Um estudo multicaso é aplicável quando se usa uma variedade de fonte de dados, tanto evidências qualitativas quanto quantitativas (Bachega; Pereira & Politano, 2009). Ou seja, um estudo de caso pode incluir detalhes e até mesmo ser limitado a evidências quantitativas (Yin, 2010, p. 41), não sendo somente qualitativa como comumente se apresenta em certos estudos (Conejero & Neves, 2007). Este estudo, como multicaso, não possibilita uma generalização estatística dos dados, mas tão somente uma análise “generalizante”, ou generalização analítica, em que uma teoria previamente desenvolvi-

da é usada como padrão, com a qual são comparadas aos resultados empíricos do estudo de caso. Se dois ou mais casos demonstram apoiar a mesma teoria, a replicação pode ser afirmada (Yin, 2010, p.36 e p.61). Ou seja, apesar de estudos de casos múltiplos serem comumente citados como qualitativos, não se limitam a tal, como neste estudo, que faz uso do denominado *mix*-métodos.

Esse *mix*-métodos de qualitativo com quantitativo foi aplicado simultaneamente, na elaboração do instrumento de pesquisa, na coleta de dados e na análise, sem prioridade de uma sobre a outra, mas com objetivo de complementação dos métodos para um fim. Neste estudo o *mix* ocorre em várias fases da pesquisa, como na elaboração das questões, na coleta de dados, na análise e na interpretação dos mesmos para que se atinja o objetivo do estudo.

Desta forma, a metodologia possibilitou compreender as relações sociais de RSE pesquisadas respeitando as variáveis pesquisadas: ambientes, dimensões da sustentabilidade e stakeholders. Mesmo o instrumento de pesquisa tendo sido elaborado com base nas normas técnicas nacionais e internacionais de sustentabilidade e de responsabilidade social, ele se apresenta abrangente quanto às variáveis a serem trabalhadas. Compreende-se a limitação que um instrumento de pesquisa pode possuir, pela complexidade que o objeto empírico apresenta em sua realidade (O'leary, 2010). Por isso, o objetivo não é cobrir todas as facetas possíveis, mas possibilitar uma nova compreensão sobre o objeto estudado.

Esta metodologia se propõe à elaboração do instrumento de coleta de dados com o objetivo de obter variáveis funcionais relativas ao estudo. Para fins deste estudo, elaboram-se indicadores para as categorias e os aspectos pesquisados, tais como: ambientes, dimensões de sustentabilidade e *stakeholders* (Moore et al, 2006). Tal estrutura possibilita ainda, após a tabulação dos dados, identificar variáveis operacionalizáveis como resultado da transformação das características estudadas, para serem submetidas à análise.

O uso de indicadores visa buscar uma variável funcional para que se quantifiquem de forma clara os dados estudados. Os dados foram coletados via uma planilha que apresenta não somente as bases de cálculos utilizadas para as variáveis analisadas, mas também possibilita registrar as evidências e os elementos identificados para validade dos dados, que geraram as bases para os cálculos dos percentuais utilizados para análise das relações sociais de RSE.

O indicador de ações de RSE possibilita valorar as ações avaliadas para que se possa analisar quantitativamente, criando variáveis de análise identificadora de geração de relações sociais entre os *stakeholders*, conforme citado nesta metodologia. O indicador será apresentado no formato de percentual (%), que possibilita uma maior clareza na leitura do resultado. No entanto, o resultado do indicador não diz respeito somente ao aspecto quantitativo de ações de RSE realizadas, mas envolve a regularidade, a efetividade e a validação delas.

## **Análise e validação**

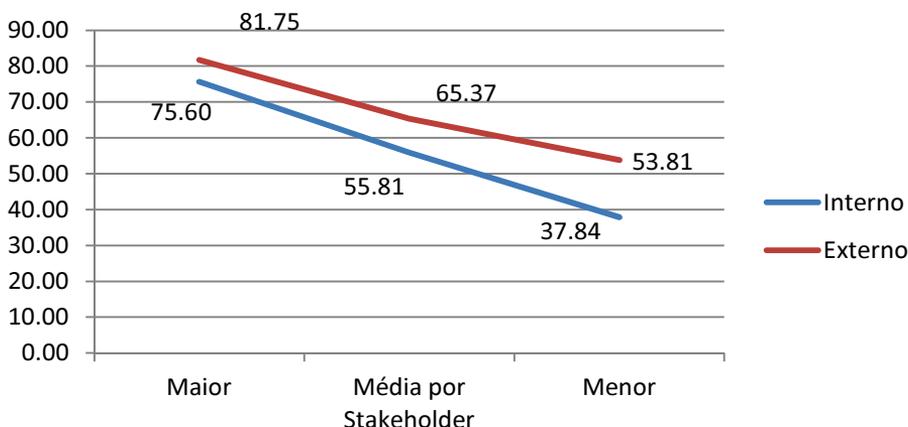
As ações de RSE dos *resorts* foram analisadas com base nos ambientes, dimensões da sustentabilidade e dos *stakeholders* utilizados como referência neste estudo. Tal ação possibilita perceber os *resorts* nestas facetas que têm relação social com as ações de RSE, e se há de fato alteração nos percentuais, segundo as mesmas. As análises serão apresentadas iniciando pelos ambientes, seguidos das dimensões de sustentabilidade, findando com os *stakeholders*. As três variáveis serão analisadas de forma geral pela sua média, bem como maior e menor dado e em função dos *resorts* pesquisados.

### *Ambientes*

O ambiente foi analisado com base nas variáveis interno e externo e a apresentação de dados feita no formato de gráficos de linhas e quadros. Inicialmente, o (GRÁFICO 1) apresenta as subdivisões dos ambientes em relação a medidas estatísticas de posição: o maior, a

média e o menor percentual de ações de RSE por ambiente, seguido do (GRÁFICO 2), com dados do percentual de ações de RSE dos ambientes por *resorts*.

**Gráfico 1.** Indicador das relações sociais de rse por ambiente (%)

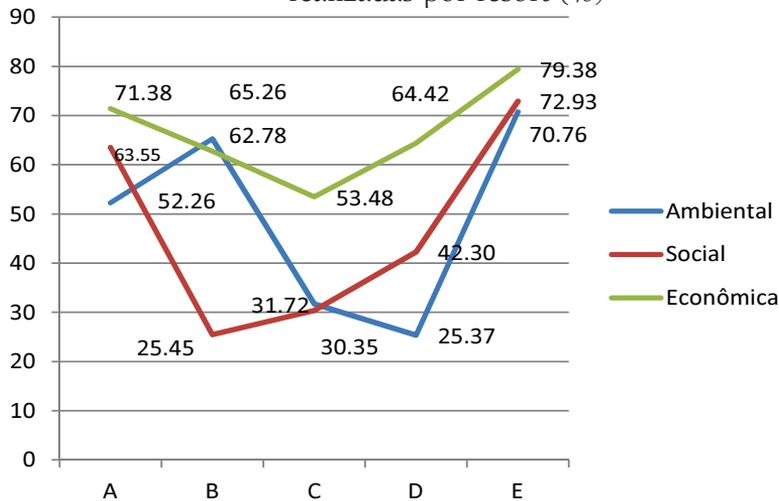


Fonte: O autor, 2013.

Em todas as três medidas de posição analisadas - maior, média e menor percentual - o ambiente interno apresentou percentuais inferiores ao ambiente externo. Cabe destacar o comportamento de forma harmônica dos percentuais de ações de RSE em ambos os ambientes – interno e externo – entre os *resorts* pesquisados, formando uma curva côncava. Observa-se também que os *resorts* com as menores médias percentuais de ações de RSE, são os que apresentam as maiores diferenças médias entre os ambientes, ou seja, quanto menor o percentual maior a diferença entre os ambientes, eles se comportam de forma inversamente proporcional. O *resort A*, é o único que apresenta equilíbrio, extremamente próximo na média das notas por ambiente, com diferença mínima de 0,38 entre ambos. Pode-se concluir dos *resorts* pesquisados que, indiferentemente do tamanho, da localização e da forma de gestão, evidenciam-se mais ações de RSE no ambiente externo do que no ambiente interno.

O ambiente externo, apesar de ser aquele de menor controle do *resort*, é o que apresenta maior percentual de ações de RSE. Deve-se ressaltar que ele possui, segundo esta pesquisa, mais *stakeholders* e, conseqüentemente, mais ações analisadas (Oliveira; Ross & Altimeyer, 2005). Contudo, este resultado se reproduz, evidenciando que não é o fator quantidade de *stakeholders* e ações que teria resultado em tal dado. Porém, é possível afirmar que as ações não são direcionadas para o ambiente de maior controle (Claro; Claro & Amancio, 2008). Conclui-se que as ações de RSE não estão sendo direcionadas para a área de maior influência do *resort* (Aldrich & Pfeffer, 1976). Ou seja, as ações estão ocorrendo de forma geral, indiferentemente de qualquer variável aqui pesquisada, sempre no ambiente externo, que tem maior número de *stakeholders* e de relações, mas também tem menor poder de controle por parte dos *resorts*.

**Gráfico 2.** Indicador por dimensão das relações sociais de RSE realizadas por resort (%)



Fonte: O autor, 2013.

### *Dimensões da sustentabilidade*

A dimensão da sustentabilidade foi analisada com base nas variáveis: dimensão ambiental, dimensão social e dimensão econômica, com a apresentação de dados no formato de gráficos de linhas. O (GRÁFICO 2) apresenta as dimensões da sustentabilidade com o percentual de ações de RSE por *resorts*, com as análises comparativas entre as dimensões ambiental, social e econômica. A dimensão econômica destaca-se não só pelos maiores percentuais, com exceção do *resort* B. Esta tendência de alto percentual para a dimensão econômica se observa no (GRÁFICO 2), visto que em 4 dos 5 *resorts* pesquisados ela apresenta um percentual acima dos 50%, chegando próximo dos 80%, como no *resort* E. Por sua vez, as dimensões ambiental e social comportam-se de forma errática, com diferenças de mais de duas vezes o valor mínimo, atingindo picos mínimos de aproximadamente 25% e máximos de aproximadamente 70%. Destacam-se o *resort* A e o *resort* E, com médias de ações de RSE acima de 50%, sendo o *resort* E com todas as médias acima de 70%. Pode-se concluir dos *resorts* e das dimensões pesquisadas que há um destaque de ações de RSE na dimensão econômica.

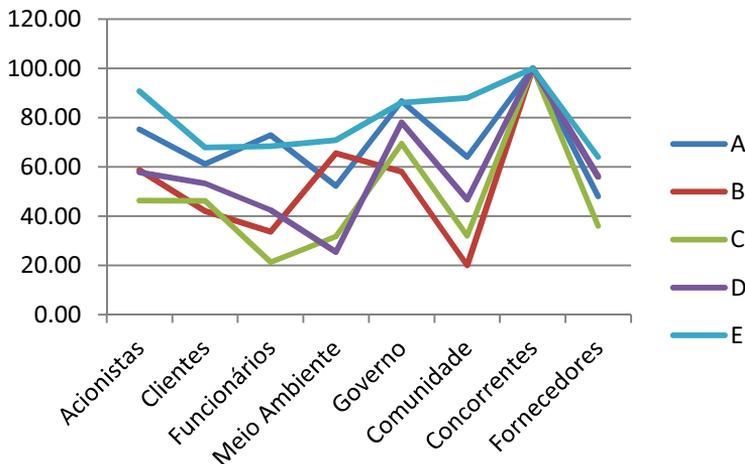
Apesar de a sustentabilidade ter sido analisada sob as três dimensões, o estudo não identificou uma regularidade no tocante às mesmas, apesar do *resort* E, um caso isolado, possuir um percentual homogêneo de ações de RSE, com todos os percentuais acima de 70%. Uma gestão de RSE de forma sustentável deve apresentar proporcionalmente ações nas três dimensões da sustentabilidade, fato este não identificado nos dados pesquisados (Blackburn, 2007). A busca pelo resultado financeiro nas organizações privadas faz com que a dimensão econômica se destaque no tocante às dimensões ambiental e social, conforme se identifica em estudos pesquisados (Responsabilidade, 2009; 2011). Os percentuais de ações de RSE nessas dimensões não possibilitam identificar que elas sejam resultado de uma tendência. Como se verifica no *resort* B, apesar do percentual de ações na dimensão ambiental estar acima de 60%, na dimensão

social ele está em aproximadamente 25%. Ou seja, as ações de RSE, no tocante às dimensões, podem ser compreendidas como resultado de uma ação sistêmica de um *resort*. Isto é, o *resort* que tem os maiores percentuais nestas dimensões os tem de forma homogênea para todas as dimensões, demonstrando, então, ser um resultado de ação isolada do *resort*, que a faz de forma integrada em todas as dimensões da sustentabilidade.

## Stakeholders

Os *stakeholders* foram analisados com base nas variáveis: acionistas, funcionários, clientes, governo, comunidade, meio ambiente, concorrentes e fornecedores, com a apresentação de dados no formato de gráficos de linha. O (GRÁFICO 3) apresenta os *stakeholders* em relação ao percentual de ações de RSE por *resorts* com as análises comparativas por *stakeholder*.

**Gráfico 3.** Indicador das relações sociais de rse realizadas por *stakeholder* por resort (%)



Fonte: O autor, 2013.

Quando se analisam as ações de RSE por *stakeholders* observam-se, ao mesmo tempo, casos isolados de ações efetivas quanto à falta de homogeneidade nas ações realizadas. No tocante ao *stakeholder* concorrentes identificou-se que foram realizadas 100% das ações de RSE pesquisadas. Na sequência, em relação aos maiores percentuais de ações realizadas, o *stakeholder* governo se destaca com um mínimo de 58% de ações de RSE realizadas nos *resorts* pesquisados. Os *stakeholders* funcionários, meio ambiente e comunidade são os que apresentaram as menores médias, com aproximadamente 20% das ações de RSE realizadas dentre as pesquisadas. Há necessidade de mais estudos, com uma amostra maior, para que se compreenda como se comportam as ações de RSE por *stakeholders*, buscando definir se há de fato alguma tendência das ações de RSE realizadas pelos *resorts*.

Todos os *stakeholders* pesquisados tiveram relações de RSE para com todos os *resorts* pesquisados, porém com percentuais diferentes. Apesar de terem sido identificadas relações de RSE para com todos os *stakeholders* em todos os *resorts*, os percentuais variaram de forma acentuada, de 20% a 100%. Contudo, é unânime a presença de relações sociais entre os *resorts* e os *stakeholders*, conforme observado nos, vindo ao encontro das discussões sobre estas relações e sua influência entre as partes (Freeman & Mcvea, 2000). Tais evidências deixam clara a existência de relações de RSE entre as partes de uma sociedade, mesmo que de forma heterogênea no aspecto geral (Freeman & Mcvea, 2000). Apesar da predominância da realização de ações no tocante aos *stakeholders* concorrentes e governo, recomendam-se mais estudos para verificar se estas priorizações se confirmam em larga escala em nível nacional (Donaldson & Preston, 1995), (Freeman & Mcvea, 2000). Todos os *stakeholders* pesquisados possuem relação de RSE com os *resorts*, porém não se pode afirmar que se comportem ou se posicionem todos da mesma forma e na mesma frequência, mesmo quando os *resorts* tem uma grande quantidade de relações de RSE.

## Considerações finais

A metodologia adotada possibilitou uma análise quantitativa e qualitativa dos dados relativos às ações de RSE dos *resorts* do Brasil, respeitando ao mesmo tempo as individualidades das ações, dos *resorts* e o cruzamento das variáveis independentes que se pretendia trabalhar. Possibilitou também, através do manuseio estatístico, validar a tabulação dos dados obtidos e, através do uso do mix-métodos, garantiu a obtenção de dados mais precisos, reduzindo a dependência da subjetividade.

Os estudos sobre RSE precisam ser realizados de forma mais crítica, utilizando métodos que possibilitem visão mais objetiva sobre como efetivamente estão sendo desenvolvidos. Da mesma forma, observa-se a cobrança de clareza sobre como a RSE vem sendo compreendida e implementada nos *resorts* em todo o país, e não somente em uma dada localidade. A partir daí, será possível atuar com responsabilidade para com todos eles, respeitando-os e buscando criar relações sociais de poder simétricas entre eles, gerando campos de poder estáveis. Espera-se que esta tese esteja contribuindo de forma efetiva para responder aos questionamentos, apresentando, ainda, uma proposta de sistematização de pesquisa sobre RSE para uma busca efetiva de evidências sobre as ações de RSE, visando a reduzir a subjetividade sobre o tema *resorts* em diferentes regiões do país, procurando jogar luz sobre esta lacuna, para que se alcance um melhor cenário.

A compreensão das ações de RSE na totalidade, incluindo atores e singularidades, no tocante às relações sociais, possibilita aos atores uma melhor forma de geri-las. Uma relação social, mesmo resultado de uma ação de RSE, envolve vários elementos entre os atores. Quando os *resorts* compreendem a gestão de uma empresa sob a perspectiva da gestão das ações de RSE possibilita-se então uma forma de gestão de relações sociais de forma justa e harmônica entre as partes de um território.

Os dados evidenciam que as ações de RSE se comportam de formas diferenciadas, de acordo com as singularidades implícitas em cada uma das variáveis citadas. Isso demanda que se analise cada ação de RSE para compreender suas variáveis e suas idiosincrasias, visto que elas influenciam direta e indiretamente nas ações e nas respectivas relações sociais.

Observa-se que ao realizar uma análise com estas variáveis foi possível uma validação em relação à compreensão das ações de RSE dos *resorts*. Nestas várias formas de observação as ações mostraram correlações que consolidam os dados pesquisados. Estas variáveis contribuem, ainda, para uma percepção ampliada das ações de RSE de um *resort*, de forma que se possa analisá-las de forma precisa no tocante à efetividade real para com os *stakeholders* envolvidos nas relações sociais.

Os *stakeholders*, pelas ações de RSE desenvolvidas intencionalmente pelos *resorts*, envolvem-se de diferentes formas em relações sociais entre si. Identificou-se que essas relações sociais se manifestam de formas heterogêneas, cada uma de forma singular, necessitando, para compreensão de todas de estudos individualizados. Destaca-se a necessidade de mais estudos sobre como efetivamente as ações de RSE se fazem presente nas relações sociais, para compreendê-las em dados reais.

## Referências bibliográficas

1. Associação Brasileira de Resorts. (2012) Recuperado de: <[http://www.resortsbrasil.com.br/resorts\\_brasil.aspx](http://www.resortsbrasil.com.br/resorts_brasil.aspx)>. Acessado em: 04/03/2012.
2. Adamns, C. & Zutshi, A. (2004) Corporate social responsibility: why business should act responsibly and be accountable. In.: **Australian Accounting Review**, 14(3), 31-39.
3. Albagli, S. (2004) **Território e territorialidade**. In.: Lages, V.; Braga, C. & Morelli, G. (Orgs.). Territórios em movimento:

- cultura e identidade como estratégia de inserção competitiva. Rio de Janeiro: Relume Damará, 25-68.
4. Aldrich, H. E. & Pfeffer, J. (1976) Environments of organizations author(s): reviewed work(s). In.: **Annual Review of Sociology**, 2, 79-105.
  5. Araujo, C. (2008) **Estudo de caso**. Minho. Dissertação (Mestrado em Educação). Programa de Pós-Graduação em Educação do Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho.
  6. Bachega, S. J.; Pereira, N. A. & Politano, P. R. (2009) Estudos multicaseos dos impactos Business Intelligence no processo decisório e na formulação de estratégia. In: **Revista Gestão Industrial**. 05(03), 97-117.
  7. Baxter, P.; Jack, S. (2008) Qualitative case study methodology: study design and implementation for novice researchers. In.: **The Qualitative Report**. 13(4), 544-559.
  8. Bierstedt, R. (1950) An analysis of social Power. In.: **American Sociological Review**, 15(6) 730-738.
  9. Blackburn, W.R. (2007) **The sustainability handbook: the complete management guide to achieving social, economics and environmental responsibility**. London: Earthscan.
  10. Brey, E. T. (2011) A taxonomy for resorts. In: **Cornell Hospitality Quarterly**, 53(3), 283-290.
  11. Campbell, J. L. (2007) Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. In: **Academy of Management Review**, 32(3), 946 – 967.
  12. Capriotti, P.; Moreno, A. (2007) Corporate citizenship and public relations: the importance and interactivity of social responsibility issues on corporate websites. In: **Public Relations Review**, 33, 84-91.

13. Carrol, A. B.; Shabana, K. M. (2010) The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. In: **International Journal of Management Reviews**, 85 – 1-5.
14. Claval, P. (1978) **Espaço e poder**. Rio de Janeiro: Zahar.
15. Claro, P. B. O.; Claro, D. P.; Amancio, R. (2008) Entendendo o conceito de sustentabilidade nas Organizações. In: **R. Adm.**, São Paulo, 43(4), 289-300.
16. Conejero, M. A. & Neves, M. F. (2007) Gestão de créditos de carbono: um estudo multicaseos. In.: **R. Adm.** 42(2), 113-127.
17. Creswell, J. W. (2006) How interpretive qualitative research extends mixed methods research. In.: **Research in the Schools**, 13(1), 1-11.
18. Desselle, S. P. (2005) Construction, implementation, and analysis of summated rating attitude scales. In.: **American Journal of Pharmaceutical Education**, 69(5), 1-11.
19. Dixon-Woods, M.; Shaw, R.; Agarwal, S. & Smith, J. (2004) The problem of appraising qualitative research. In.: **Quality and Safety in Health Care**, 13, 223–225.
20. Donaldson, T. & Dunfee, T. W. (1994) Toward a unified conception of business ethics: integrative social contracts theory. In: **Academy of Management Review**, 19(2), 252-284.
21. Freeman, R. E. & Mcvea, J. (2001) A stakeholder approach to strategic management. In.: Hitt, M.; Freeman, E. & Harrison, J. (Orgs.). **Handbook of strategic management**, Oxford: Blackwell Publishing.
22. Galbreath, J. (2010) Drivers of corporate social responsibility: the role of formal strategic planning and firm culture. In: **British Journal of Management**, 21, 511–525.

23. Garay, L. & Font, X. (2012) Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and médium accommodation enterprises. In.: **International Journal of Hospitality Management**, 31, 328-336.
24. Garriga, E.; Mele, D. (2004) Corporate social responsibility theories: mapping the territory. In: **Journal of Business Ethics**, 53, 51-71.
25. Holcomb, J. L.; Upchurch, R. S.; Okumus, F. (2007) Corporate social responsibility: what are top hotel companies reporting?. In.: **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 19(6), 461-475.
26. Jamali, D.; Safieddine, A. M.; Rabbath, M. (2008) Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships. In: **Corporate Governance**, 16(5), 443-459.
27. Jensen, M. C. (2001) Value, maximisation, stakeholder theory, and corporate objective function. In: **European Financial Management**, 7 (3), 297-317.
28. Karol, E. (2009) As noções de territorialidade e supraterritorialidade: fragmentos de um debate. In.: **Revista Vozes em Diálogo**, (4).
29. Melo, T.; Moura-Leite, R. C. & Padgett, R. C. (2012) Conceito de responsabilidade social corporativa dos hotéis de luxo de Natal/RN, Brasil. **Caderno Virtual de Turismo**. Rio de Janeiro, 12(2), 152-166.
30. Moore, D. S.; McCabe, G. P.; Duckworth, W. M. & Sclove, S. L. (2006) **A prática da estatística empresarial**: como usar dados para tomar decisões. Rio de Janeiro: LTC.
31. O'leary, Z. (2010) **The essential guide to doing your research project**. London: SAGE.

32. Oliveira, B.; Ross, E. S. & Altimeyer, H. Y. (2005) Proposta de um modelo de planejamento estratégico para instituições sem fins lucrativos. In: **FAE**, 8(1),69-80.
33. OMT. (2001) **Introducion al turismo**. Madrid: OMT.
34. Pinto, M. R. & Maranhão, C. M. (2012) Responsabilidade social empresarial: reflexões à luz dos estudos críticos em administração. In.: **GESTÃO.Org**, 10(3), 705- 724.
35. Portney, P. R. (2008) The (not so) new corporate social responsibility: an empirical perspective. In: **Review of Environmental Economics and Policy**, 2(2), 261-275.
36. Raffestin, C. (2011) **Por uma geografia do poder**. São Paulo: Khedyr.
37. Raffestin, C. (2010) **Uma concepção de território, territorialidade e paisagem**. In.: Pereira, S. R.; Costa, B. P. & Souza, E. B. C. (Org.). Teorias e práticas territoriais: análises espaço-temporais. São Paulo: Expressão Popular.
38. **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. (2008) São Paulo: Peirópolis. Volume 6.
39. **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. (2009) São Paulo: Peirópolis/Instituto Ethos. Volume 7.
40. **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. (2011) São Paulo: Peirópolis/Instituto Ethos. Volume 8.
41. Ribeiro, A. C. T. (2005) Território usado e humanismo concreto: o mercado socialmente necessário. In.: ENCONTRO DE GEÓGRAFOS DA AMÉRICA LATINA. 10., 2005, São Paulo. **Anais...**, São Paulo: EGAL.
42. Romaniello, M. M. & Amâncio, R. (2005) Gestão estratégica e a responsabilidade social empresarial: um estudo sobre a

- percepção dos estudantes do curso de administração. In: **REAd**, 11(3).
43. Sampaio, C. F.(2009) **O turismo e a territorialização dos resorts**: a praia do Porto das Dunas como enclave em Aquiraz-CE. Ceará. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Geografia) Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa - PROPGPq da Universidade Estadual do Ceará.
  44. Souza, C. A. (2005) **Responsabilidade social empresarial em resorts**: uma forma contemporânea de hospitalidade comercial “O caso da Pousada do Rio Quente Resorts”. São Paulo. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) Programa de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.
  45. Wood, D. J. (2010) Measuring corporate social performance: A Review. In.: **International Journal of Management Reviews**, 12(1), 50-84.
  46. Yin, R. K. (2010) **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4.ed. Porto Alegre: Bookman.

# O SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE CRISE: UMA FERRAMENTA NAS ORGANIZAÇÕES – UM INDICADOR DE SUSTENTABILIDADE

*Cláudio Paula de Carvalho<sup>26</sup>  
Brasil*

## **Introdução**

O lidar com a questão de risco e a conceituação de crise foi até o início da década de 90, tratada de forma individualizada, em que as questões eram solucionadas de acordo com o momento e as condições presentes, e onde muito mais a capacidade dos técnicos envolvidos era a condição principal de maior êxito diante da situação de crise instaurada (Ogrizek; Guillery, 1999).

Por outro lado, Mestieri (2004) aponta que não havia uma preocupação ou uma maior atenção no que diz respeito às relações sociais. Entretanto, a mudança do cenário global, decorrente da forte globalização, transformou as condições das empresas junto a sua atuação empresarial assim como em relação ao posicionamento junto às partes interessadas. E, aliado a isso, o processo de comunicação empresarial transformou estas relações, onde a transparência, o nível de envolvimento e o comprometimento das organizações junto às partes interessadas também se transformaram, sendo bem maior a pressão neste sentido, em que a relação de governança corporativa também se fazendo mais atuante, mais cobrada e mais presente (Mahoney, 2007).

---

26 Mestre em Sistemas de Gestão – Responsabilidade Social e Sustentabilidade. claudiopaula@petrobras.com.br

No passado, falar de crise era ter um sinônimo relacionado a grandes catástrofes, desastres de forma geral, vazamentos sejam eles nucleares, no setor de petróleo, acidentes aéreos etc. (Ogrizek; Guillery, 1999). Na verdade, todo o movimento realizado visava à solução, mas de uma forma reativa, pois apenas tinha o caráter e o sentido de resolução do fato gerado pela crise em si. O posicionamento comportamental do empresariado era parcial perante o problema, ou seja, sem se preocupar com as relações interdependentes junto às partes interessadas, a sociedade, a mídia e o próprio meio ambiente.

O objetivo era de forma bastante simplificada, ou seja, resolver a crise instaurada sem grandes desdobramentos. Neste sentido, é importante que a sistematização do processo de comunicação de crise seja uma vertente das organizações no sentido da sustentabilidade, pois este processo de sistematização possibilita que as empresas estejam atuando em consonância junto às partes interessadas assim como a comunidade e ao meio ambiente, suscitando também as relações inerentes às questões de responsabilidade social.

## **O processo de globalização e a mudança de cenários**

O processo de globalização trouxe à tona uma mudança de cenário e de condições perante o processo de administração da crise. A comunicação empresarial passou a ter uma dimensão diferente no âmbito das organizações, mais integrada, mais proativa (Ogrizek; Guillery, 1999). Da mesma forma, um conjunto de elementos relativos à implementação da globalização e o processo de internacionalização, a quebra das fronteiras, dentre outros fatores que contribuíram para este processo de mudança em geral. E, certamente, um destes fatores relevantes se deve ao número de empresas que mantém ou abrem seu capital, muito em função das necessidades em decorrência das transformações globais, que fizeram com o que capital tenha uma maior circulação, obtendo um número maior de investidores e acionistas, diante do aumento de negociação em bolsas de valores (Cavalcante et al., 2005).

Por outro lado, as relações sociais também possuem a necessidade de alteração, tendo como balizador, o fato de as organizações ampliarem sua visibilidade diante dos meios de comunicação. Principalmente, por meio do desenvolvimento da tecnologia da informação individualizada. Este cenário de tecnologia faz com que o nível de comprometimento das empresas seja mais ampliado e voltado à qualidade da informação, as quais estão sendo veiculadas junto não só as suas partes interessadas, mas também no contexto socioambiental, e o que virá refletir neste contexto. E, este movimento se dá em função das mudanças, principalmente em relação à forma de relacionamento entre as empresas, as organizações e o poder público. E, isto, também se faz presente, em função do nível de engajamento relativo às partes interessadas, como os investidores, principalmente, considerando a expansão de empresas listadas no mercado de ações e o nível de atrelamento das empresas com o poder público, naturalmente ser reduzido em função desta mudança no conceito das relações e o impacto direto e os efeitos da globalização.

### **O processo de comunicação de crise como ferramenta de gestão nas organizações**

O processo de transformação global assim como o processo de mudança na gestão de comunicação empresarial acabou por transformar as relações no âmbito organizacional, pois o avanço nos aspectos de governança corporativa seja pelo aspecto da transparência, no nível de envolvimento e de engajamento ante as responsabilidades e no comprometimento das organizações junto às partes interessadas também se transformaram, sendo muito maior a pressão e a exigência neste sentido (Mestieri, 2004). Estas mudanças proporcionaram um maior grau de exigência nestas relações associadas às mudanças decorrentes do elemento da globalização, em que o poder da informação acarretou significativa alteração de forças nas relações empresariais. As crises corporativas têm se tornado um lugar comum no desenvolvimento de suas atividades empresariais, principalmente

decorrente dos acidentes industriais (Ogrizek; Guillery, 1999) e no que diz respeito aos reflexos junto às partes interessadas, aumentando consideravelmente o processo de transparência e de comunicação das organizações em relação à sociedade em geral e demais partes interessadas.

Esta maior abertura, mediante as necessidades e diante das transformações assim como da disseminação da tecnologia da informação faz com que as diversas formas de retenção de informação, seja ela de forma estrutural, dentro das organizações, ou individualizada, tenham um cunho mais democratizado (Rodríguez, 2002). Da mesma forma, vários elementos, dentre eles, o conhecimento, seja pela pesquisa; pela capacitação do corpo das organizações; pela relação com os investidores e demais partes interessadas; o processo de formação de imagem, reputação e credibilidade, dentre outras variáveis intangíveis, permitem uma abordagem mais abrangente de entendimento da organização. Até porque, diante do nível de informação disponível, hoje as partes interessadas e a sociedade em geral têm interesse em saber mais sobre esta ou aquela empresa, em obter mais sobre quais condições estruturais e qual nível de desenvolvimento sustentável, se maior ou menor, ou como estão administrando o negócio sob o aspecto de um desenvolvimento mais sustentável. Deste modo, permitindo também um maior envolvimento e, conseqüentemente, um maior grau de compreensão mútua entre os diversos grupos sociais e públicos de interesse e de relacionamento (Humberg, 2002) visando o nível de sustentabilidade das empresas no âmbito de sua gestão.

A ferramenta de comunicação está presente nas formas de lidar no mundo corporativo desde o processo de formação deste grau de interatividade necessário entre as organizações e os diversos públicos de interesse e de relacionamento. Sempre foi uma importante ferramenta no aspecto da integração e no processo de transformação não só das empresas, mas também na formação da sociedade. O processo de transformação é tão poderoso que cria seus próprios elementos

de persuasão, de divulgação e de difusão. Na visão de Bordenave (1987), ele argumenta que a razão de termos uma comunicação tão disseminada, tão difundida, tão presente no mundo de hoje é que existe um enorme desenvolvimento nos meios de tecnologia da comunicação. Ainda na visão do autor (1987, p.7): “Na década de 70, foi descoberto o ‘homem social’”. Entretanto, ele acentua que nas décadas anteriores a preocupação se deu mais no processo do desenvolvimento estrutural, no que diz respeito ao aspecto do planejamento econômico, no processo de um combate reativo à poluição proveniente do desenvolvimento industrial assim como no processo de desenvolvimento dos sistemas de comercialização em larga escala. Na visão de Capra (2005), o crescimento de atuação da comunicação e de suas formas efetivas em redes de comunicação faz com que esta efetividade seja não só no aspecto simbólico, no que diz respeito à compreensão da informação, mas, principalmente, no processo de realimentação das redes de comunicação, seus canais, suas formas de interligação. E, estas propiciam condições de se movimentar de uma forma mais bem sistematizada e estruturada em relação às diversas formas de comunicação, canais etc., e a interatividade junto às partes interessadas.

Isto possibilita uma adequação natural, decorrente de uma maior necessidade quanto ao maior uso deste mecanismo de suporte nas diversas formas de comunicação e, principalmente, na sistematização dos processos de comunicação de crise. Estes fatores corroboram para que seja não só em termos de comunicação, mas decorrente do fato de o processo tecnológico estar cada vez mais disponível. E, deste modo, mais presente a necessidade de manutenção e de discernimento junto às partes interessadas. Além do que a necessidade de uma visão mais acentuada no papel da percepção de risco e prevenção de segurança.

Assim, na visão de Neves (2002), dentro de uma abrangência quanto a um processo de gestão de crise, o simples fato de errar não implica que as partes interessadas não a vejam como se não pudesse

ter errado ou que problemas e impactos não possam ter sido gerados ou mesmo percebidos. Mas, a partir do momento que há um relacionamento mais estreito, baseado na construção de valores e de uma relação madura em que valores como reputação e credibilidade sejam a tônica entre as partes, isto possibilita um melhor entendimento, e empatia, diante do processo de crise e seus desdobramentos. Este processo de credibilidade é conquistado em atitudes e posturas tomadas diante às partes interessadas, e isto pode ser muito profícuo um momento de risco/crise e na forma de lidar com a questão.

Algumas situações, mínimas ou não, podem gerar um processo de comunicação de crise ou mesmo auxiliar na percepção de risco. Segundo Mahoney (2007, p.357-8), o autor aponta os itens mais abrangentes para uma melhor compreensão do tema:

- i. Desastres naturais;
- ii. Acidentes e explosões em plantas industriais, envolvendo empregados e parceiros;
- iii. Ataques terroristas e guerras;
- iv. Ações coordenadas que gerem tumultos, manifestações, invasões, cerco envolvendo as instalações das empresas;
- v. Falha, *recall*, reclamações, acidente, morte/ ferimentos, ação judicial, problemas relativos a majoração e tabelamento de preços, fraude, escândalos;
- vi. Doença ou morte do presidente ou o maior representante legal ou outro membro da alta direção;
- vii. Escândalo envolvendo executivos ou empregados, por qualquer razão;
- viii. De divulgação da informação, violação da lei ou de regulamentações;
- ix. Reclamações, problemas ou ação do sindicato de trabalhadores ou de empregados;
- x. Percepção negativa séria;
- xi. Tentativa hostil de aquisição de controle;

xii. Escassez de recursos;

xiii. Perda de posição no mercado, de forma que ameace as operações da empresa, decorrente de mudanças do próprio mercado;

xiv. Mudanças na administração executiva, gerando incertezas, desmotivação, preocupação etc.;

xv. Crise econômica ou industrial;

xvi. Forte concorrência no mercado de atuação. Além da possibilidade de boicotes, sendo esta uma das várias e possíveis variáveis, decorrentes destas questões apontadas.

Concluindo estas considerações, e sendo o processo de comunicação de crise um elemento importante no processo de estruturação organizacional, segundo Ogrizek; Guillery (1999) definem que a comunicação de crise é, basicamente, um conjunto de princípios, análises e sistematização de métodos de trabalho que se aplicam em condições especialmente conhecidas como sendo uma situação de crise. E, esses conceitos e princípios, bem como as análises e a sistematização de métodos estão embasadas em temas de grande familiaridade, pois estão relacionados às ciências humanas de forma geral, embora tendo um aspecto mais forte no âmbito da antropologia social, da psicologia, do gerenciamento e do monitoramento tecnológico de risco, bem como em situações relativas emergências médicas e a desastres. E, ainda segundo os autores, operacionalmente a validação das experiências vivenciadas é essencial para a demonstração ou mesmo desenvolvimento da eficácia. Além disso, a crise é um bom momento de avaliação e análise crítica da situação permanente, condicionando desta forma uma preparação e um crescimento forçado no decorrer do tempo. Pois, é uma condição baseada no aprendizado das situações passadas, se tornando uma grande provedora de oportunidades futuras.

## **O rito como importante elemento de educação e de sistematização no processo de comunicação de risco e de crise**

O rito<sup>27</sup> se faz necessário em um processo de sistematização de comunicação de crise porque está intimamente relacionado a diversos procedimentos e regras internas ou universais que visam a estabelecer padrões como sendo usuais de uma organização no momento necessário da ocorrência de uma crise. Da mesma forma, o rito envolve uma série de valores e variáveis que contribuem significativamente nas relações de credibilidade, na construção da confiança mútua e na forma transparente de lidar com as partes interessadas e demais públicos, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de ações de pré-crise, dentro do processo de percepção e de monitoramento do risco.

Deste modo, o rito reforça também o papel de construção relativo à composição dos ativos intangíveis, os quais reforçam o papel de imagem e de credibilidade, e também de reputação de uma organização. Reforça também os aspectos inerentes ao interesse e o envolvimento junto às partes interessadas e pelo corpo dirigente das empresas. Da mesma forma, o rito propicia também o reforço do conhecimento, pois gera um melhor entendimento ante as práticas e as atividades industriais desenvolvidas de um determinado segmento de negócio. Assim, o rito aumenta o interesse do público interno, cria a vinculação a partir do processo de capacitação contínua e frequente, e possibilita dar mais condições da criação de novos atores engajados e preparados neste processo. E, no caso dos atores já existentes e habilitados também a desenvolverem as melhores práticas ou a integrarem os processos visando à manutenção da percepção de risco e a melhoria no processo de monitoramento da crise, que só reforça o processo.

---

27 O rito envolve uma série de valores e variáveis que contribuem significativamente nas relações de credibilidade, na construção da confiança mútua e na forma de transparente de lidar com as partes interessadas, e demais públicos, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de ações anteriores a uma crise.

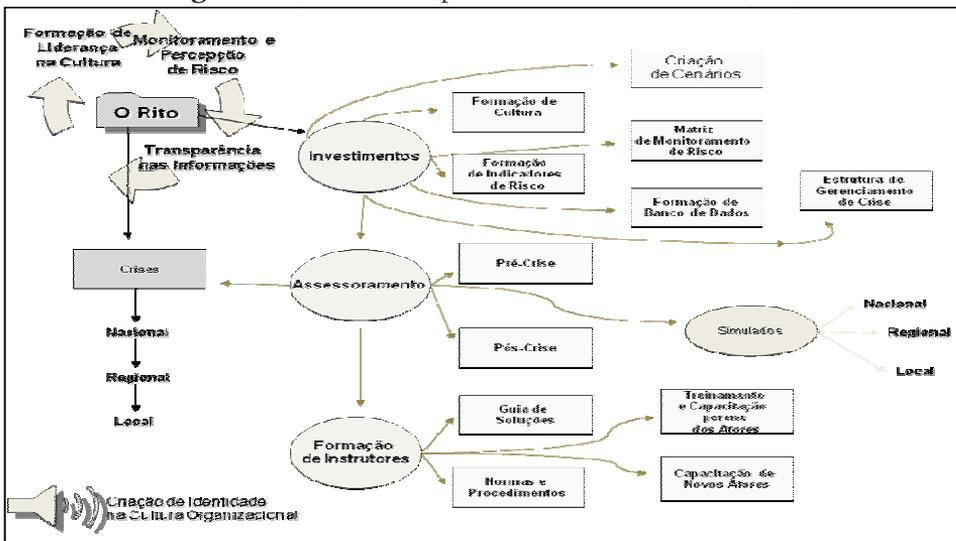
A necessidade de um plano de gerenciamento de crise é o principal ponto que passa pela sistematização do processo de comunicação de crise/ risco (Mahoney, 2007). E, toda e qualquer empresa, independentemente do seu porte, deve ter um plano mínimo de gerenciamento de crise. A figura do rito é o que consolida as ações, as práticas e o hábito, mas não substitui o plano. Pois, os planos devem ser estruturados para melhor controlar os processos de comunicação de crise e o processo de percepção de risco. A relação custo-benefício é significativamente relevante nestas condições (Mahoney, 2007). Ou seja, o desenvolvimento de um plano gera um elevado grau de comprometimento que envolve as principais partes interessadas, especificamente, investidores, acionistas, comunidades e a imprensa. Deste modo, é gerado um comportamento similar junto a todos estes segmentos de público de relacionamento assim como a forma de lidar diante de situações de risco ou efetivamente de crise.

Segundo Ogrizek; Guillery (1999), as crises corporativas são condições comuns no âmbito das atividades industriais desenvolvidas, pois as atividades em si oferecem riscos iminentes. Ou seja, se em um bom momento ou em momentos de risco ou efetivamente em condições de crise, ter a preocupação em relação aos trâmites processuais, as práticas e em relação aos cuidados necessários no que diz respeito aos reflexos corporativos e junto às partes interessadas decorrente de uma crise (Mestieri, 2004), tudo isto contribui para um desfecho mais favorável e melhor mitigação ante as condições de risco ou de crise efetivamente.

Da mesma forma, o conhecimento, seja pela pesquisa, pela capacitação do corpo técnico das organizações, pela relação com os investidores, com a comunidade e demais partes interessadas, seja pelo processo de formação de imagem, sua reputação e credibilidade, dentre outras variáveis, estes elementos permitem uma abordagem mais abrangente no processo de construção do rito assim como o de sistematização de comunicação de risco/ crise. Por outro lado, o processo tecnológico atua fortemente neste processo de mudança conjuntural,

fazendo desse modo com que as partes interessadas estejam mais próximas desta ou daquela organização, direta ou indiretamente, e de sua atuação e a forma de conduzir os negócios e seus desdobramentos em suas relações (Capra, 2005). Mas, para que isto ocorra deve haver uma predisposição do quadro executivo das empresas, tendo a liderança pelo exemplo e a aplicação de práticas, visando possibilitar e gerar interesse neste sentido, aumentando o grau de relacionamento junto ao público de interesse, com isto permitindo um maior envolvimento e, conseqüentemente, compreensão mútua entre os diversos grupos sociais (Humberg, 2002). O que reforça ainda mais a relevância e o papel do rito diante da necessidade de maior transparência no processo de comunicação junto às partes interessadas.

Figura 1. O rito e os processos de comunicação de crise



Fonte: Carvalho, 2008

A Figura 1 exprime de forma simples o resumo do rito: seus atores principais, as contribuições, as possíveis variáveis, as especificidades de atuação, a necessidade de continuidade de investimentos, a formação de liderança, a necessidade do monitoramento do risco contínuo e da percepção de risco, a capacitação dos participantes novos

ou antigos atores, além do assessoramento necessário nos processos de pré-crise e pós-crise. A importância da prática e da execução de simulados periódicos, de levar os estudos, as discussões e as análises críticas tendo as práticas de um modo efetivo, com isso, mantendo a continuidade do processo, num ciclo constante e mais perene.

A necessidade da existência do rito se faz a partir do efeito direto diante das mudanças e das transformações globais, as quais inevitavelmente geraram muitas pressões internas e também externas e, com isso, propiciaram um maior desenvolvimento nas relações junto às partes interessadas e a sociedade em geral, refletindo também nas ações conjunturais em relação ao meio ambiente (Mahoney, 2007).

### **O papel da comunicação como agente de responsabilidade social nas organizações e de ações integradas junto às partes interessadas**

Na visão de Bertrand (1999), a comunicação, analisada sob a ótica da função social, é compreendida e pode se dividir em seis funções:

- i. Observar o entorno; seu papel é fazer a triagem, realizar a interpretação e fazer a disseminação;
- ii. Assegurar a comunicação social, que trata das questões que a comunicação lateral dissemina entre as pessoas do mesmo grupo social ou entre aquelas que possuem afinidades e, com isso, tornando mais dimensional a divulgação das informações, ao passo que na sociedade de massa essa divulgação se torna mais dispersa;
- iii. Fornecer uma imagem do mundo, uma visão de integração das interdependências existentes dos diversos universos, no sentido de que só se conhece aquelas regiões locais que são propaladas ou divulgadas;
- iv. Transmitir a cultura, os valores e tradições que possibilitam ao indivíduo ter uma identidade étnica, social, etc.;

v. Contribuir para o entretenimento, dentro da sociedade de massas, sendo que este fator se torna uma importante variável da função comunicação seja pelo processo transformador pelo qual a sociedade passa, seja pelos aspectos da industrialização da sociedade de consumo, das diversas atividades às quais a sociedade está submetida;

vi. Persuadir e convencer - na atual sociedade industrializada, esta função está muito relacionada ao papel do consumo. Assim, a comunicação foi inserida de tal forma a ser uma importante ferramenta no negócio, a partir do contexto da globalização, e não mais e apenas uma mera ciência social.

Outro ponto importante, considerando a abrangência da comunicação como uma visão mais empresarial, e a tônica mais voltada às ações de governança corporativa, deixa acentuado um importante ponto: o papel da ética. Na visão de Humbert (2002), este papel é reforçado quando da construção das relações assim como na forma de lidar com os negócios e a forma de desenvolvê-los. Pois, para que a comunicação seja realizada plenamente, os procedimentos éticos devem ser integrados ao processo de comunicação entre os diversos públicos de relacionamento e partes interessadas (*stakeholders*).

Deste modo, cada vez mais se torna importante a disseminação do conhecimento, pois este incide diretamente no processo de mudança da cultura organizacional e permite que as organizações e seus diversos públicos de relacionamento se sintam na condição de maior engajamento e acompanhar estas mudanças, alterando valores, reforçando relações (Rodríguez, 2002). Assim, as premissas e os conceitos de comunicação, baseados na cultura organizacional das empresas, fomentam e dão condições de lidar com os aspectos éticos, de transparência, de informação direta e objetiva, dentre outros atributos. E estes fatores, certamente, irão contribuir para o processo de formação da imagem empresarial junto às partes interessadas, mas também indicarão qual o caminho ou mesmo o tipo de relação que será o fio condutor nesse grau de relacionamento (Mahoney, 2007).

Este é um caminho fundamental para o desenvolvimento mais sustentável para as organizações, pois reflete diretamente o seu nível de governança e a forma de lidar com seus respectivos públicos. No caso específico das relações socialmente responsáveis, segundo Azevedo (2004), os valores e a transparência devem ser seguidos como uma premissa incondicional pelas empresas que formam dentro de sua cultura organizacional as premissas de responsabilidade social em suas relações. Isso, certamente, se reflete diretamente nas relações e no processo de comunicação junto às partes interessadas.

O que não se poderia deixar de levar em consideração é o fato de que as condições de risco e de crise serem elementos que funcionam à revelia das vontades e dos desejos administrativos. E, não se construir ou não manter uma boa imagem ou reputação junto aos diversos públicos de relacionamento de forma a gerar uma condição adversa que poderá se refletir em momentos de crise. O mesmo ocorre quanto às práticas de governança, as quais estão em dissonância aos preceitos exigidos por determinados grupos, principalmente de investidores.

Em síntese, no entendimento de que a comunicação deva cumprir seu papel social dentro da sistemática dos negócios empresariais e dentro de uma visão integrada a estes negócios, isto possibilita que a comunicação tenha um papel mais integrado aos processos econômicos, sociais e organizacionais como um todo. Porém, sem perder a característica de manter um relacionamento mais direto junto às partes interessadas (Figueiredo; Nassar, 1995).

## **Considerações finais**

Por que existe a real necessidade de uma sistematização dos processos de comunicação de crise junto às organizações se tornando um possível indicador de sustentabilidade das organizações?

Considerando que as relações sociais tiveram de ser alteradas, não tanto pela voluntariedade das empresas, mas, principalmente

pelas imposições sofridas por conta da mudança diante do intenso cenário da globalização, em que os modelos de gestão, da cultura organizacional são levados à mudança. Mas, também, por conta da ampla inserção da tecnologia da informação, a qual atua fortemente no processo de integração, principalmente por conta da democratização da internet, isto propiciou também uma ampla rede de informações. Esta mesma facilidade também trouxe um maior controle e acompanhamento, aumentando as condições de percepção diante do risco ou possíveis situações de crise. Esta condição permite que haja um maior monitoramento à distância e de forma contínua pelas partes interessadas e a sociedade em geral. Assim, as organizações se deixam bem mais expostas, naturalmente, principalmente diante de um mundo tecnológico e informatizado. Deste modo, esta ampla rede de informação não abre mais espaço para ocultação de informações ou mesmo informações parciais, contendo pouco conteúdo explicativo. As condições de governança corporativas e seus atributos devem ser mais evidentes. Até porque a crise ou o risco são condições e um elemento inevitável no desenvolvimento dos negócios. Com isso, aumentando o índice de pressão interna e externa, exigindo maior comunicabilidade e transparência assim como no que diz respeito à postura e as atitudes das organizações quanto em relação ao seu quadro de dirigentes, comunidade, investidores, acionistas e mídia de forma geral. Deste modo, conseqüentemente, exigindo-se mais também do elemento humano, do estreitamento nas relações entre as partes, principalmente considerando as facilidades tecnológicas criadas e democratizadas, permitindo que as informações sejam mais próximas e transparentes ante as diversas relações sociais.

Neste processo de formação de conscientização também deve se corroborar para que o conceito de responsabilidade social corporativa esteja visível nas diversas relações internas e externas às organizações, e que o papel da cultura organizacional seja preponderante neste sentido. Devendo ser um processo contínuo e frequente, e também uma prática no processo de gestão junto às relações sociais.

Assim, cada vez mais, se faz necessário um plano de gerenciamento de crise como sendo um ponto principal no processo de gestão, atuando diretamente também no processo de segurança industrial das organizações. Controlando não só os processos de comunicação desenvolvidos, mas também a relação direta diante das partes interessadas e a visão sistêmica organizacional como um todo, por meio do monitoramento e desenvolvimento de ações que reforcem o desenvolvimento da percepção de risco. Este processo passa pela inserção na cultura organizacional seja pelo processo de segurança que se passa internamente junto à sua força de trabalho e ante as partes interessadas, pelo alto grau de comprometimento envolvendo os diversos públicos de relacionamento. E, neste sentido, o rito é fundamental na consolidação da sistematização do processo de comunicação de crise, pois descreve pontos importantes dentro das circunstâncias e que abrangem o momento ou o preparativo para a condição ou a condução da crise e as relativas ao pós-crise.

E, dentro deste processo de construção necessária de um rito, a real importância de se manter cenários e condições de simulação que possam permitir um maior engajamento, comprometimento e envolvimento das diversas partes interessadas. Deste modo, condições estas que acentuam que a sistematização do processo de comunicação de crise, seu rito, como um forte indicador de sustentabilidade organizacional.

## Referências bibliográficas

1. Azevedo, M. T. (2004). Publicidade cidadã: como comunicar responsabilidade social empresarial. In: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Responsabilidade Social das Empresas. Vol. III. São Paulo: Peirópolis, p.333-384.
2. Bertrand, C. J. (1999). A Deontologia das Mídias. Tradução: Maria Leonor Loureiro. Bauru: Ed. da Universidade do Sagrado Coração.

3. Bordenave, J. E. D. (1987). *O que é Comunicação*. Coleção Primeiros Passos. 10. Ed. São Paulo: Brasiliense.
4. Capra, F. (2005). *As conexões ocultas – Ciência para uma vida sustentável*. Tradução: Marcelo Brandão Cipolla. 1ª. Ed. 5ª. Reimpressão. São Paulo: Cultrix.
5. Carvalho, C. P. (2008). *Processos de Comunicação de Crise, Percepção de Risco e Governança Corporativa: As Vertentes de Sustentabilidade das Organizações*. 2008. 192f. Dissertação (Mestrado em Sistemas em Gestão) – Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente, Universidade Federal Fluminense, Niterói. Recuperado de: [http://www.bdttd.ndc.uff.br/tde\\_arquivos/14/TDE-2010-03-10T113054Z-2395/Publico/Dissertacao%20Claudio%20Carvalho.pdf](http://www.bdttd.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2010-03-10T113054Z-2395/Publico/Dissertacao%20Claudio%20Carvalho.pdf).
6. Cavalcante, F., Misumi, J., Rudge, J. (2005). *Mercado de Capitais – O que é, como funciona*. Rio de Janeiro: Campus.
7. Figueiredo, R.; Nassar, P. (1995). *O que é comunicação empresarial*. São Paulo: Brasiliense.
8. Humberg, M. E. (2002). *Ética na Política e na Empresa: 12 Anos de Reflexão*. São Paulo: CLA Cultural.
9. Mahoney, W. F. (2007). *Manual do RI – Princípios e Melhores Práticas de Relações com Investidores*. Rio de Janeiro: IMF Editora Ltda.
10. Mestieri, C. E. (2004). *Relações Públicas: Arte de harmonizar Expectativas*. Coleção Grandes Nomes. São Paulo: Aberje Editorial.
11. Neves, R. C. (2002). *Crises Empresariais com a Opinião Pública*. Rio de Janeiro: Mauad Editora.
12. Ogrizek, M.; Guillery, J. M. (1999). *Communicating in Crisis – A Theoretical and Practical Guide to Crisis Management*. Tradução: Helen Kimball-Brooke and Robert Z. Brooke. New York: Aldine de Gruyter.

13. Rodríguez, M. V. R. (2002). Gestão empresarial: organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Qualitymark: Petrobras.

# LOS REPORTES DE SOSTENIBILIDAD COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LA COMUNICACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL QUEHACER SOCIALMENTE RESPONSABLE: LECCIONES Y APRENDIZAJES A SEIS AÑOS DE SU IMPLEMENTACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

*Santiago Peredo Parada*<sup>28</sup>

*Bárbara Acuña Jujihara*<sup>29</sup>

*Chile*

En este trabajo se presenta la experiencia de la Universidad de Santiago de Chile tras la entrega de 5 reportes de sostenibilidad elaborados bajo la metodología GRI, identificando las fortalezas y debilidades en relación a los actores y acciones reportadas.

## **Introducción**

El ejercicio de elaborar el Reporte de Sostenibilidad como una práctica habitual del quehacer universitario, para la Universidad de Santiago de Chile, surge al alero de la creciente necesidad de transparencia desde las organizaciones hacia la sociedad en general.

Para esto, la universidad encomienda a una comisión de académicos(as) a revisar las diversas herramientas disponibles para reportar,

---

28 Magister, Profesor Asociado Departamento Gestión Agraria, Facultad Tecnológica, Universidad de Santiago de Chile, [santiago.peredo@usach.cl](mailto:santiago.peredo@usach.cl)

29 Licenciada en Sociología, Profesional Programa de Responsabilidad Social Universitaria, Universidad de Santiago de Chile, [barbara.acuna@usach.cl](mailto:barbara.acuna@usach.cl)

quienes sugieren la elección la metodología de la Global Reporting Initiative (GRI), en consideración a que permite avanzar hacia la transparencia y la responsabilidad social (Fernández & Larrinaga, 2007) y es “uno de los mejores mecanismos para informar del impacto económico, financiero y medioambiental de la organización” (Moneva & Martín, 2012, pág. 5).

La metodología GRI, tiene como finalidad ser “un marco fiable y creíble para la elaboración de memorias de sostenibilidad que pueda ser utilizado por las organizaciones con independencia de su tamaño, sector o ubicación” (GRI, 2006, pág. 4) entrega una línea de indicadores que describen el quehacer de las organizaciones de manera general, abarcando los aspectos referidos a la gestión, al contexto de la organización y a su desempeño en las áreas económica, ambiental y social. Con la finalidad de abordar los aspectos específicos de los diversos sectores productivos GRI ha elaborado suplementos sectoriales que permitan profundizar las especificidades de cada sector. Lamentablemente, en materia de educación superior, dicho suplemento aún no ha sido desarrollado, por lo que muchas de las actividades desarrolladas por la universidad, quedan excluidas bajo esta metodología. En el caso del Reporte de Sostenibilidad de la Universidad de Santiago de Chile, se intenta suplir esta situación mediante la incorporación de seis indicadores denominados complementarios y que entregan información respecto de las áreas de: Acceso, Docencia, Estudiantes, Investigación, Egreso y Extensión.

En este contexto, durante el año 2008, la Universidad de Santiago de Chile se aboca a la tarea de elaborar su primer reporte de sostenibilidad, para lo cual contrata los servicios de una consultora externa, experta en metodología GRI, quien elabora el Reporte transformado a la Universidad de Santiago de Chile en la primera universidad en América Latina en generar un reporte de sostenibilidad.

En su segunda versión, la Universidad comienza a apropiarse de los procesos de reportar y ejecuta el Reporte de Sostenibilidad año 2009, con un menor apoyo de la consultora externa. Avanzando des-

de esta versión y las ediciones posteriores a la elaboración del documento de manera íntegra por esta Casa de Estudios.

Los aprendizajes, fortalezas y debilidades de las decisiones tomadas frente a este instrumento de comunicación y gestión y los alcances que este ha tenido al interior de la Universidad, se presentan a continuación en el desarrollo del documento, centrando el análisis en el componente de la metodología GRI Guías G3.

## **Descripción y análisis de la práctica en la elaboración de reportes de sostenibilidad**

La Global Reporting Initiative (GRI), se constituye con la misión de elaborar y difundir la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad “aplicable globalmente y de manera voluntaria por organizaciones que deseen informar sobre los aspectos económicos, medioambientales y sociales de sus actividades, productos y servicios” (Archel, 2003, pág. 242).

El modelo de Reporte o Memoria de Sostenibilidad diseñado por GRI, plantea que su elaboración debe realizarse siguiendo los *Principios para la definición del contenido de la memoria*, que son: Materialidad, Participación de los Grupos de Interés, Contexto de sostenibilidad y Exhaustividad. Y también bajo los *Principios para definir la calidad de la memoria*, denominados: Equilibrio, Comparabilidad, Precisión, Periodicidad, Claridad, Fiabilidad.

Además de estos elementos estructurales, GRI, organiza los indicadores a reportar en dos grandes secciones, una referida a los indicadores de contexto que detallan el perfil de la organización informante en términos de su visión y estrategia, sus sistemas de gestión, estructura de gobierno e información referida a la descripción del Reporte elaborado, como es el periodo, responsables y participación de los grupos de interés. Y la otra, referida a los indicadores de desempeño, organizados en tres grandes categorías, correspondientes a la Económica, la Ambiental y la Social. A su vez, la dimensión social,

se encuentra compuesta por cuatro aspectos: Prácticas Laborales y Trabajo Digno, Derechos Humanos, Sociedad, y Responsabilidad sobre Productos.

Cada uno de estos aspectos y categorías se deben reportar de acuerdo a ciertos indicadores propuestos por GRI, los que son utilizados para demostrar cómo una organización, pudiendo ser cuantitativos o cualitativos. (Archel, 2003).

El total de indicadores que GRI identifica para ambas secciones es de 121. La distribución de dichos indicadores entre ambas secciones corresponde a 42 indicadores de Contexto y 79 indicadores de Desempeño.

Por su parte, los indicadores de desempeño<sup>30</sup>, que reflejan las categorías y aspectos a reportar, se distribuyen de la siguiente manera: sobre Desempeño Económico (EC) se consultan 9 indicadores; en Desempeño Medioambiental (EN) un total de 30; para las Prácticas Laborales y Trabajo Digno (LA) la cantidad asciende a 14; para Derechos Humanos (HR) se consultan 9; para Sociedad (SO) el número de indicadores corresponde a 8; y, finalmente, para Responsabilidad sobre el Producto (PR) se consideran 9 indicadores.

Para determinar, cuántos y cuáles indicadores debe reportar una organización, se debe definir la materialidad de estos. El principio de materialidad definido por GRI señala que “la información contenida en la memoria deberá cubrir aquellos aspectos e indicadores que reflejen los impactos significativos, sociales, ambientales y económicos de la organización o aquellos que podrían ejercer una influencia sustancial en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés” (GRI, 2006, pág. 10). La determinación de la materialidad es un

---

30 Las Guías G3 de la Global Reporting Initiative, identifican una diferencia entre indicadores Principales y Adicionales, señalando que ambos han sido desarrollados a través de procesos participativos llevados a cabo por GRI. Aquellos identificados como principales son indicadores generalmente aplicables y considerados materiales para la mayoría de las organizaciones (GRI, 2006). En el desarrollo de este texto no diferenciaremos entre ambos tipos de indicadores.

proceso complejo, en el sentido que involucra la participación de diversos factores, tanto internos (por ejemplo: la misión de la organización), como externos (por ejemplo: la opinión de sus grupos de interés).

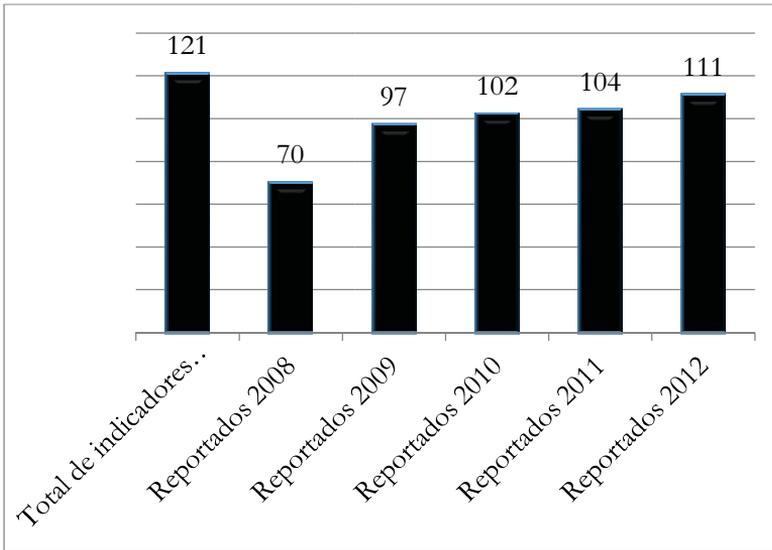
Para el caso de la Universidad de Santiago de Chile, la definición de la materialidad de los indicadores, se realizó de acuerdo a los cánones de GRI, el año 2008, bajo los lineamientos establecidos por la consultora externa contratada con la finalidad de elaborar el Reporte de Sostenibilidad. Posteriormente, no se ha vuelto a realizar la evaluación de los indicadores GRI para determinar su materialidad y asegurar su concordancia con la estructura político estratégica de la Universidad. No obstante lo anterior, para los reportes del año 2010 al 2012, se realizó una evaluación de los indicadores desde una perspectiva técnica bajo dos criterios, uno, que contemplaba la contigencia nacional o internacional de las temáticas de consulta de los indicadores y el otro, que evaluaba la factibilidad de consecución de la información a solicitar. Cumpliendo uno de estos dos criterios, el indicador evaluado, era considerado como “material” y por ende se reportaba.

Este esfuerzo por aumentar el número de indicadores responde al Principio de Exhaustividad indicado por GRI, específicamente en lo referido al “alcance”, que implica que “la suma de los aspectos e indicadores debe ser suficiente para reflejar los impactos sociales, ambientales y económicos importantes” (GRI, 2006, pág. 14). Sin embargo, el incremento de la cantidad de indicadores reportados, no necesariamente refleja un crecimiento acorde en los Principios de calidad del reporte, siendo el principal afectado el de Periodicidad, que busca que la información se presente “a tiempo y siguiendo un calendario periódico de forma que los grupos de interés puedan tomar decisiones con la información adecuada” (GRI, 2006, Pág. 18), por lo que se destina un gran esfuerzo en dar respuesta a cada vez más indicadores, pero este proceso, en consideración al mayor trabajo que implica ha afectado negativamente a la oportunidad con

la cual se entrega el Reporte de Sostenibilidad de la Universidad, realizándose su lanzamiento entre el tercer y cuarto trimestre del año de elaboración.

En este contexto, la evolución de los Reportes de Sostenibilidad de la Universidad de Santiago de Chile, en consideración a los indicadores reportados ha sido la siguiente:

**Gráfico 1.** Total indicadores GRI Reportados



Fuente: Elaboración propia

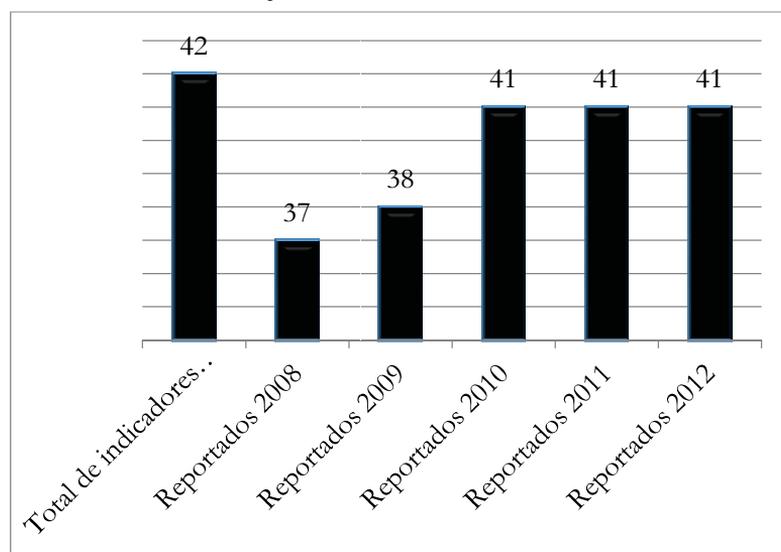
Entre el año 2008 y 2009, se presenta el mayor incremento de indicadores reportados, alcanzando una diferencia de 27. El peso sustantivo entre el año 2008 y el 2009, lo marca la incorporación de 12 nuevos indicadores de carácter medioambiental. Lo sigue el aumento de los indicadores de DDHH pasando de 3 a un total de 9; los indicadores de Responsabilidad sobre el Producto se aumentan en 4; los de Sociedad aumentan en 3; y los Económicos y los de Contexto aumentan en uno cada uno. Por su parte, la diferencia entre el año 2009 y el 2010, corresponde al incremento en 3 indicadores de Contexto; 1 medioambiental; y 1 de Sociedad. Para la comparación de

los años 2010 y 2011, el incremento se produce en 2 medioambientales y 1 del aspecto Prácticas Laborales y Trabajo Digno y se disminuye en 1 indicador correspondiente al aspecto de Responsabilidad del Producto. Finalmente, entre 2011 y 2012, se aumenta en 2 indicadores de desempeño Económico; en 3 de desempeño Medioambiental y en 2 de Responsabilidad Sobre el Producto.

En términos específicos, de cada categoría y aspecto, el desarrollo de los Reportes de Sostenibilidad de la Univeridad de Santiago de Chile, en cuanto a los indicadores reportados, ha seguido también una lógica incremental, aunque en algunos aspectos se presentan singularidades que responden a particularidades de la organización en los distintos años.

Para el caso de los indicadores de contexto, la distribución es incremental en los dos primeros años, estabilizándose en los últimos tres años como lo demuestra el siguiente gráfico:

**Gráfico 2.** Indicadores de Contexto



Fuente: Elaboración propia

En el Reporte del año 2008, por ser la primera vez, existen algunos indicadores que no se pueden responder puesto que se encuentran

asociados a consultas referidas a reportes anteriores, motivo por el cual hay una menor cantidad de indicadores reportados. En el año 2009, la diferencia de indicadores reportados radica en que no se cuenta con la información para desarrollarlos, lo que puede ser producto de la inexperiencia de la universidad en dar respuesta a este tipo de indicadores y también a que para esta ocasión se prescindió de algunos servicios de la consultora externa, como es el caso de la consulta de la materialidad aduciendo a que se utilizaría la propuesta elaborada para el Reporte del año 2008. Durante los tres años restantes, existe una política de respuesta diferente, en donde se realiza una precisión de las unidades universitarias a las cuales dirigir las consultas y los modos de obtener la información, lo que arroja buenos resultados en términos de la cantidad de indicadores reportados, pero se pierde la relevancia del principio de materialidad planteado por GRI, al incorporar indicadores bajo criterios de carácter técnico sin la consulta correspondiente a las unidades político estratégicas de la Universidad. Además, esta situación trae como consecuencia negativa que, al reportar demasiado, se genera un texto abultado, que si bien habla de la organización, no prioriza en las temáticas de interés para quienes revisan el reporte, que deben ser efectivamente sus grupos de interés. Según lo estipulado por Fernández y Larrinaga (2007, pág. 103) “una buena memoria de sostenibilidad debería no extenderse más allá de las 50 páginas, sintetizando aquellos aspectos más sustantivos de su compromiso con los partícipes, materializado en indicadores de desempeño que se revelan de manera sistemática, comparándose con ejercicios precedentes y con objetivos”. Actualmente, el promedio de páginas del Reporte de Sostenibilidad de la universidad alcanza las 183<sup>31</sup>. Si bien, los reportes de sostenibilidad de la Universidad de Santiago de Chile, incorporan además 36 indicadores complementarios, se debe insistir en la importancia de la evaluación de la materialidad de los indicadores como una estrategia

---

31 El número de páginas de los Reportes de Sostenibilidad para cada año es el siguiente: 169 (año 2008); 248 (año 2009); 164 (año 2010); 204 (año 2011); 130 (año 2012).

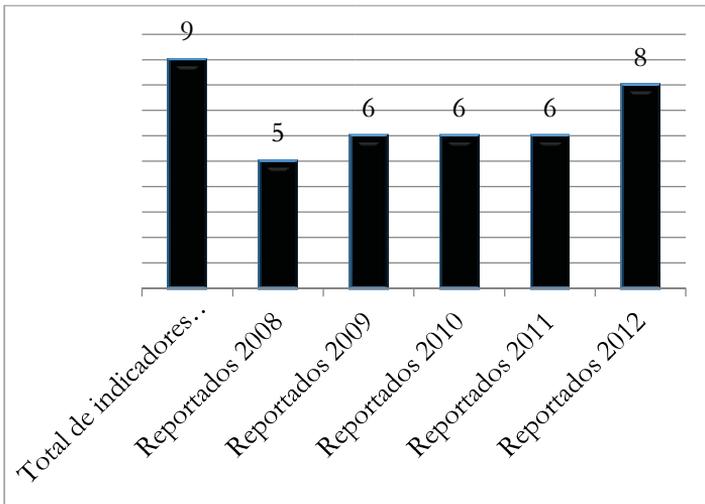
para delimitar la relevancia y uso de los indicadores, ajustando así la información a niveles que permitan realizar efectivamente una comunicación estratégica.

La evolución de los indicadores económicos en los reportes de la universidad han presentado una cierta estabilidad en cuanto a lo que se reporta. La diferencia entre la cantidad de indicadores solicitados por GRI y los reportados por la universidad radica en que, debido a la naturaleza de la organización, en términos de ser una institución educacional y pública, hay indicadores económicos que le son muy distantes, como por ejemplo, el caso del indicador EC2, correspondiente a las “consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático” que en función de las prioridades del trabajo universitario, la temática del cambio climático no forma parte de la preocupación principal de las autoridades universitarias. Si bien existe una preocupación de la temática en términos académicos y ambientales, no existen registros respecto del análisis del cambio climático como un factor de riesgo para la organización en términos financieros, o el indicador, EC7, que consulta sobre “procedimientos para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas” ya que en Chile, la normativa de las instituciones públicas no permite que el criterio de selección de las contrataciones se relacione con el lugar de residencia de las personas.

No obstante lo anterior, durante el año 2012, se realiza una re-evaluación técnica de los indicadores de Desempeño Económico y se estima que dos de ellos, el indicador EC6 “Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas” y el indicador EC7, ya mencionado, deben ser reportados por la universidad. La dificultad de este procedimiento radica, nuevamente, en que la definición de la materialidad, de acuerdo a los lineamientos de GRI, debe realizarse mediante una estrategia efectiva en la que se reflejen

las miradas de los grupos directivos de la organización y de los grupos de interés (internos y externos), siendo así una decisión político estratégica y no solo de carácter técnico. Además, otra consecuencia de la determinación técnica de la “materialidad”, es que si bien se entrega información respecto de los indicadores, lo reportado en algunos casos es mínimo y solo entrega información sobre los motivos por los cuales la universidad no reporta dicha información, situación que pone de relieve la discusión sobre el sentido de reportar dicho indicador. Ejemplo de esto es lo que ocurre con el indicador EC7, en el que la respuesta el año 2012 fue “La Universidad de Santiago de Chile en su carácter de universidad estatal no puede discriminar en el proceso de contratación solo por proveedores locales” (Universidad de Santiago, 2013, pág. 114).

**Gráfico 3.** Desempeño Económico (EC)

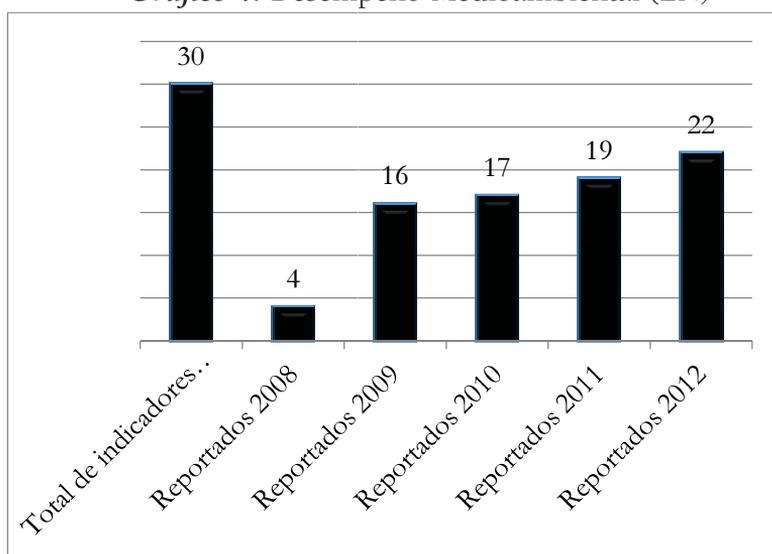


Fuente: Elaboración propia

El contenido del apartado referido al desempeño medioambiental, por su parte, presenta una mayor variabilidad en cuanto a los indicadores reportados. La diferencia inicial entre el primer reporte elaborado y el segundo, se debe a dos factores principalmente. Por una parte, en la primera versión del Reporte de Sostenibilidad (año

2008), no existía una sistematización de la información alusiva a la gestión de los impactos medioambientales producidos por la universidad, en términos de los requerimientos específicos de GRI. Por otra parte, la debilidad del aspecto ambiental en términos de la cantidad de indicadores reportados, provocó una alerta a nivel de autoridades respecto de la relevancia de los indicadores ambientales en función de dar respuesta a un estandar internacional. De esta manera, se pasó de un total de 4 indicadores reportado en 2008 a un total de 16 en el año 2009, los que han ido incrementándose año tras año, hasta llegar a un total de 22, tal y como se aprecia en el siguiente gráfico.

**Gráfico 4.** Desempeño Medioambiental (EN)



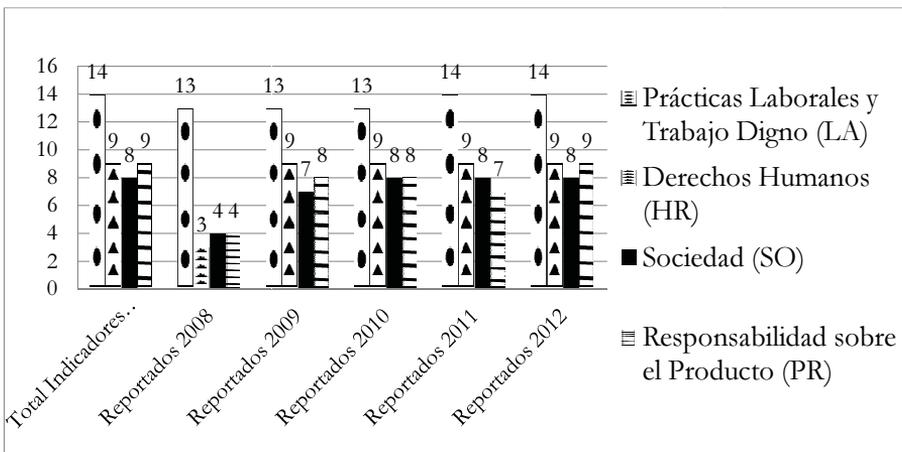
Fuente: Elaboración propia

El trabajo de sistematizar y priorizar las temáticas ambientales a través de los reportes de sostenibilidad ha brindado frutos positivos, ya que de los 30 indicadores solicitados por GRI, cuatro, no aplican a la realidad de la universidad, ya que consultan sobre impactos en hábitats o especies protegidas con los cuales la Universidad no tiene relación, dos no son materiales, ya que solicitan información sobre los impactos ambientales de los productos de la universidad y al

considerar que la universidad realiza una labor de carácter mayoritariamente intelectual, los impactos ambientales que pudiese generar en términos de producto no son significativos. Así, solo hay dos indicadores ambientales respecto de los cuales la universidad no tiene la información disponible, correspondientes al EN1 y EN2, que abarcan información sobre los materiales utilizados por la universidad y sobre el uso de materiales valorizados.

Este incremento sostenido de los indicadores ambientales, si bien no responde al ejercicio correcto de la definición de la materialidad, sí responde al posicionamiento que la temática medioambiental ha ido ganando al interior de la universidad. Ejemplo de ello, se refleja en la adhesión de la Universidad al Protocolo Campus Sustentable, que busca que las actividades de la universidad se desarrollen en un contexto de sustentabilidad y la posterior firma del Acuerdo de Producción Limpia APL, con el cual la universidad asume de manera voluntaria avanzar en metas y objetivos que orientan la gestión de la universidad hacia la sustentabilidad ambiental.

**Gráfico 5. Indicadores de Desempeño Social**



Fuente: Elaboración propia

Por último, la revisión de los indicadores de Desempeño Social, se realizará de acuerdo a los cuatro aspectos que la componen. En el gráfico siguiente se presenta el desempeño de los cuatro aspectos que componen al desempeño social: Prácticas Laborales y Trabajo Digno, Derechos Humanos, Sociedad y Responsabilidad sobre el Producto.

Como se aprecia en el gráfico, los indicadores alusivos a las prácticas laborales, desde su origen han sido reportados casi en su totalidad, esto debido a que los indicadores consultados en este apartado, en su mayoría responden a información sistematizada y manejada históricamente por el Departamento de Recursos Humanos. Por ese motivo en ninguno de los años en los que se ha elaborado el Reporte estos indicadores han presentado mayores dificultades al ser solicitados. Inclusive, el indicador que marca la diferencia entre los años 2008 al 2010 y que comienza a ser reportado durante el año 2011 en adelante, es un indicador que se reportaba como no material, y que con el precedente del año 2010, en el cual se destacan los aspectos laborales, se decide incorporarlo y reportarlo ajustándolo a la realidad universitaria<sup>32</sup>.

Respecto de los indicadores de DDHH, es importante destacar que los Derechos Humanos son un componente fundamental en la base fundacional de la Universidad de Santiago de Chile, desde sus orígenes históricos hasta la actualidad. Pero, del mismo modo que lo ocurrido con los indicadores ambientales, no existía sistematización de la información respecto de los indicadores ambientales, lo que se refleja en la cantidad de indicadores reportados el año 2008.

Desde el año 2009 en adelante, se decide reportar todos los indicadores referidos al desempeño de la Universidad en materia de Derechos Humanos, sin embargo, si bien la universidad se hace car-

---

32 El indicador en cuestión corresponde al LA9 que estipula información respecto de los acuerdos alcanzados con sindicatos, pero debido a la naturaleza estatal de la Universidad de Santiago de Chile no presenta ese tipo de organización, por lo tanto se decide reportar información respecto de las asociaciones que velan por los intereses de los diversos actores que componen la universidad (funcionarios(as), académicos(as), profesionales y estudiantes).

go de informar la consulta del indicador, muchas veces la respuesta dice relación en torno a que la universidad no ejecuta las acciones suficientes en esta materia. Esto expresa que existe una brecha entre el discurso sobre los DDHH y su decantación hacia la práctica.

Los indicadores referidos al desempeño de la Universidad en torno a la Sociedad presentan una línea evolutiva de aumento hasta llegar al total de indicadores solicitados por GRI el año 2010 y mantener ese nivel de reporte hasta la actualidad. Los indicadores consultados por GRI, respecto de la relación de la organización con la sociedad, al igual que en el caso ambiental y en DDHH, no son información objeto de una sistematización constante. En el caso particular de los DDHH y relación con la sociedad, no existe una estructura clara que se dedique a acopiar y sistematizar información referida a estas temáticas. Así, durante el primer año los indicadores reportados solo fueron 4, de acuerdo a lo diagramado en el gráfico 5.

Por último, los indicadores de Responsabilidad sobre el Producto, definidos por GRI como los indicadores que “abordan aquellos aspectos de los productos y servicios de una organización informante que afectan directamente a los consumidores, como la salud y seguridad, la información y el etiquetado, o el marketing y la protección de datos” (GRI, 2006, Pág. 38) son lo que mayor complejidad han presentado al momento de elaborar los reportes. La dificultad radica en la naturaleza de la organización universidad, en la cual resulta complejo delimitar su “producto”. Por este motivo se observa un devenir fluctuante en términos de los indicadores reportados, lo que afecta la comparabilidad de los reportes de sostenibilidad en esta materia. Así, de acuerdo a lo que se observa en el gráfico N°5, los años 2009 y 2010 se reportó un indicador más que en 2011<sup>33</sup>, para luego pasar a reportarlos todos el año 2012.

El salto realizado el año 2012, es resultado de las discusiones en torno a cómo reportar los indicadores de Responsabilidad sobre el producto, para abarcar el quehacer de la universidad, dicho año se

33 El indicador que se dejó de reportar corresponde al PR3.

determina que los “productos” de la universidad son la investigación y la formación de profesionales, y es mediante esta decisión que se puede ajustar las consultas realizadas por GRI para dar respuesta a los indicadores de este aspecto. Sin embargo, a pesar de la decisión técnica asumida, falta perfilar con mayor claridad y estandarización los conceptos y alcances de lo que se comprenderá por producto o de lo que se reportará en este aspecto, de modo de asegurar que la universidad pueda evaluar su gestión en dicho aspecto.

## Lecciones y aprendizajes

Tras la experiencia de la Universidad de Santiago de Chile, de realizar de manera consecutiva y autogestionada<sup>34</sup> cinco reportes de sostenibilidad, las lecciones aprendidas apuntan en primer lugar a sostener esta práctica, puesto que la transparencia, la participación y la gestión eficiente y sostenible, son los pilares del desarrollo de las organizaciones en el futuro.

En segundo lugar, se mantiene la decisión de continuar reportando bajo el estándar GRI, puesto que orienta la elaboración del reporte para que sea comparable entre sí mismo con el correr de los años y entre otras organizaciones en las distintas categorías reportadas, así mismo, esta decisión inspira a nuevos desafíos como es avanzar en las guías propuestas por GRI, reportando el año 2013 (elaborado durante el presente año 2014) bajo las nuevas guías G4, que tienen un claro sentido de incrementar el compromiso de la organización respecto a resolver los temas pendientes en cuanto a la sostenibilidad económica, ambiental y social y a los impactos que genera o puede generar la organización.

En tercer lugar, existe una deuda pendiente respecto del afán por reportar gran cantidad de indicadores, que responde al desarrollo histórico de la elaboración de los Reportes al interior de la Universi-

---

34 La autogestión de los Reportes de la Universidad comienza con el Reporte de Sostenibilidad del año 2010

dad. Actualmente, la Universidad reporta un total de 111 indicadores GRI, solo 10 menos que el total contemplado por GRI, a los que se suman los indicadores complementarios que en total alcanzan a los 36 indicadores. El total de 147 indicadores tiene como resultado la edición de reportes abultados con demasiada información, que si bien es un documento fuerte en términos de la transparencia, no cumple en términos de la comunicación estratégica hacia sus grupos de interés. En esta materia, la mayor falencia, dice relación con la falta de participación de los grupos político-estratégicos de la Universidad en la definición de la materialidad de los indicadores, lo que tiene como consecuencia que el Reporte de Sostenibilidad presenta debilidad en términos de ser una herramienta de gestión, ya que los órganos encargados de la gestión de las políticas universitarias, no han sido consultados respecto de los indicadores de interés para la universidad, ni sobre los motivos por los cuales son relevantes y ni el énfasis que se debe dar en cada uno de ellos.

En el caso del Reporte del año 2008, si bien se realizó la definición de la materialidad de los indicadores a reportar y se señala en la nota al pie publicada en la página 164 de dicho documento, que los indicadores que no se reportan en dicho año responde a que resultaron ser no materiales luego de la consulta realizada a los grupos de interés, el desarrollo de los reportes posteriores evidencia también que existían debilidades en la sistematización de información en algunos de los indicadores declarados como no materiales. Esto se evidencia particularmente en el caso de los indicadores de Desempeño Medioambiental, de los cuales solo un total de 4 indicadores habían sido considerados materiales, 18 menos que los reportados el año 2012. Esta diferencia, debe leerse también desde el hecho que desde el año 2008 al 2012, la universidad ha ido incrementando las acciones realizadas en materia medioambiental, que si bien surgen por el interés de la universidad por ser una organización socialmente responsable, tampoco se debe tener a menos el aporte que generaron los reportes de sostenibilidad al visibilizar la debilidad en términos de indicadores ambientales con los que contaba la universidad.

En el caso de los indicadores de Derechos Humanos, ocurre un fenómeno diferente, ya que si bien, al igual que en el caso de los indicadores ambientales, aumentan de los 3 reportados en 2008 al total de los 9 solicitados por GRI en 2009 –lo que se mantiene hasta el reporte de 2012– en este caso, se decide reportar, es decir se tornan “materiales” los 6 indicadores restantes, nuevamente sin la consulta previa a los grupos estratégicos de la universidad, sino que desde la estructura técnica se determina en función de la relevancia histórica de los Derechos Humanos en los fundamentos de la universidad. Pero la información de los indicadores reportados, solo señala que la universidad no realiza acciones en la materia, como ocurre con el indicador HR3, que consulta respecto del “total de horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los Derechos Humanos relevantes para sus actividades, incluyendo el porcentaje de empleados formados”, en el que año, tras año la universidad reporta que no realiza capacitación en esta materia a sus empleados(as), lo que evidencia la falencia respecto del uso del Reporte de Sostenibilidad como herramienta de gestión. De todos modos, como un aspecto positivo en relación a la consulta en materia de Derechos Humanos, es que si bien la universidad no realiza algunas de las acciones evaluadas bajo el estándar GRI, en términos de la metodología, la consulta constante ha permitido, tener claridad respecto de las unidades que manejan la información y se han establecido criterios de consulta estandarizados respecto de los indicadores.

Por su parte, los indicadores de Sociedad, se encuentran en un nivel de desarrollo más incipiente, puesto que el enfoque de los indicadores de GRI a este respecto no son abordados por ninguna unidad universitaria, lo que nuevamente refleja la brecha existente entre la información publicada en los reportes y las medidas tomadas por la universidad para gestionar dichos indicadores. No obstante esto, recientemente en la Universidad de Santiago de Chile se creó la Vicerrectoría de Vinculación con el Medio, unidad dedicada a la relación de la universidad con la sociedad, la que podría ser el referente para

elaborar las respuestas para los indicadores de Sociedad estipulados por GRI.

Sobre la misma temática de la necesidad de realizar la revisión de la materialidad de los indicadores GRI, se encuentra una de las mayores complejidades al momento de elaborar el reporte de sostenibilidad de la universidad, correspondiente a los indicadores de Responsabilidad sobre el Producto, esto debido a que el enfoque de Producto considerado por GRI es complejo de traducir a la realidad universitaria. De este modo, al no existir un documento formal que establezca cuál es el producto de la universidad, las respuestas y fuentes de información a este indicador seguirán siendo variables.

Desde el año 2012 se determinó, desde la unidad operativa que realiza el reporte, que los “productos” de la Universidad son la Formación de profesionales y la Investigación, pero esta determinación debe ser validada por los grupos estratégicos de la universidad, puesto que es preciso evaluar si corresponde que la universidad disponga de recursos para contestar este tipo de indicadores, o bien, los defina como “no material”.

De este modo, para continuar con la elaboración de los reportes de sostenibilidad de la universidad, resulta imprescindible realizar a la brevedad un nuevo estudio de materialidad de los indicadores GRI. El momento actual de transición de las Guías G3 a las Guías G4, que apuntan fuertemente al enfoque de gestión de los reportes, se presenta como un momento propicio para redirigir la orientación de los Reportes hacia una correcta definición de aquellos indicadores que sean significativos (materiales) para la realidad de la Universidad y de este modo sean de utilidad para gestionar procesos relevantes al interior de la organización.

En cuarto lugar, en lo referido a la difusión del Reporte, existen tareas pendientes respecto de una definición efectiva sobre el soporte en el cual se publicará (impresa y/o digital), siendo los modelos utilizados el impreso (año 2008 y 2009), el digital en cd (2010 y 2011)

y el impreso con cd (2012). Si bien, todos los reportes se encuentran en formato digital disponibles en el sitio web de la Universidad y del Programa de Responsabilidad Social Universitaria, se debe evaluar dentro de los grupos de interés cuál es el formato que más cercanía genera, y por lo pronto descartar la grabación en cd, considerando que los equipos computacionales nuevos no incorporan dispositivos que permitan usar esta tecnología, por lo que se transforma en un recurso obsoleto. De todos modos, esta decisión es de carácter político estratégica y se enmarca en un contexto en el cual se deben conjugar elementos de sostenibilidad ambiental, criterios de sostenibilidad económica y la participación –mediante el aseguramiento del acceso– de los grupos de interés.

Por último, es importante destacar el esfuerzo que realiza la universidad año a año para elaborar su Reporte de Sostenibilidad, procurando que sea de utilidad para sus grupos de interés. Este esfuerzo, que pasa no solo por la cantidad de recursos económicos invertidos, sino también por la dedicación de sus trabajadores, que año tras año comienzan a empoderarse más del proceso y a comprender que ellos y ellas son quienes participan no solo entregando la información solicitada, sino como quienes son parte de los impactos (positivos y negativos) que la universidad produce en nuestra sociedad.

## Referencias bibliográficas

1. Archel, Pablo. (2003). *Las memorias de de sostenibilidad de la Global Reporting Initiative*. Quinto Congreso de Economía de Navarra: El desarrollo sostenible, Pamplona, España, Universidad de Navarra, 237-252 p.
2. Fernández Chulián, Manuel; Larrinaga González, Carlos. (2007). Memorias de sostenibilidad: responsabilidad y transparencia. *Revista Contaduría Universidad de Antioquia*, n.º 51, 89-104 p.

3. Global Reporting Initiative. (2006). *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*. Amsterdam: Editorial Global Reporting Initiative, 48 p.
4. Moneva Abadía, José Mariano y Martín Vallespín, Emilio. (2012). Universidad y Desarrollo Sostenible: Análisis de la rendición de cuentas de las universidades públicas desde un enfoque de Responsabilidad Social. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, tomo X, n.º 19, 1-18 p.
5. Universidad de Santiago de Chile. (2009). *Reporte de Sostenibilidad Usach 2008*. Santiago de Chile: Universidad de Santiago de Chile, 169 p.
6. Universidad de Santiago de Chile. (2010). *Reporte de Sostenibilidad Usach 2009. Cumpliendo Nuestro Compromiso*. Santiago de Chile: Universidad de Santiago de Chile, 248 p.
7. Universidad de Santiago de Chile. (2011). *Reporte de Sostenibilidad Usach 2010. Conscientes de Nuestra Responsabilidad*. Santiago de Chile: Universidad de Santiago de Chile, 164 p.
8. Universidad de Santiago de Chile. (2012). *Reporte de Sostenibilidad UdeSantiago 2011. Comprometidos con el País*. Santiago de Chile: Universidad de Santiago de Chile, 204 p.
9. Universidad de Santiago de Chile. (2013). *Reporte de Sostenibilidad UdeSantiago 2012. Por un Cambio Sustentable*. Santiago de Chile: Universidad de Santiago de Chile, 130 p.

# LOS FACTORES DE SOSTENIBILIDAD DE LAS FUNDACIONES DE EMPRESA

*Patricio Varas Karmy<sup>35</sup>*  
*Chile*

## **Introducción**

Una parte importante de mi trabajo profesional como periodista ha estado dedicado a colaborar en el desarrollo de proyectos especializados en temas de comunicación para el desarrollo y superación de la pobreza.

Específicamente, en Fundación Telefónica Chile, formé parte de equipos multidisciplinarios responsables de la creación, gestión y difusión de programas dedicados al fortalecimiento de la acción de las organizaciones de la Sociedad Civil, a través del uso de las Tecnologías de Información y Comunicación.

Esta experiencia resulta fundamental para explicar la motivación que me llevó a enfocar la investigación en el análisis de los nuevos desafíos y demandas que enfrentan las Fundaciones de Empresa, como resultado del creciente protagonismo de la responsabilidad social Corporativa (RSC).

Actualmente, muchas empresas están ocupadas seriamente en la revisión de sus estrategias de negocios a la luz de criterios de sostenibilidad económica, social y medioambiental.

---

35 Máster en Responsabilidad Social Empresarial. Universidad Bernardo O'Higgins [patriciovk@gmail.com](mailto:patriciovk@gmail.com)

En este sentido, resulta lógico que el análisis incluya también una evaluación de los objetivos, modelos de gestión y actuaciones de las fundaciones de empresa.

Solo de esta manera, este tipo de organizaciones logrará responder adecuadamente a las diversas expectativas, respecto de su real contribución a la creación de valor empresarial y social.

## **Alcance y metodología del estudio**

El trabajo que se presenta a continuación tuvo como objetivo analizar qué factores determinan la efectividad de las actuaciones de las fundaciones de empresa, en el contexto del actual desarrollo de la responsabilidad social Corporativa (RSC) como una de las claves de la sostenibilidad de las empresas.

Para este estudio se utilizó la revisión de casos de fundaciones de empresa de los países iberoamericanos, con el objetivo de limitar el campo de análisis.

Lo anterior, teniendo en cuenta, especialmente, que el marco jurídico y normativo para el desarrollo de este tipo de organizaciones presenta diferencias relevantes de acuerdo a las realidades de cada país.

Esta opción metodológica no implica que el análisis y las conclusiones de la investigación pierdan su aplicación general en otros contextos nacionales o en el nivel internacional.

La sistematización de los antecedentes obtenidos en la revisión de casos, complementada con la utilización de otras fuentes de información y documentación, permitió elaborar un modelo genérico de fundación de empresa expresado a través de herramientas clásicas de análisis de organizaciones.

El estudio de este modelo genérico de fundación de empresa constituyó la base para la formulación de los factores de sosteni-

bilidad para estas organizaciones, cada uno de los cuales involucra líneas de actuación relevantes.

## **Desarrollo de las fundaciones de empresa**

El desarrollo de las fundaciones de empresa, desde las perspectivas histórica, económica y sociológica, está ligado a un cambio fundamental en el ejercicio de la filantropía cuyo origen se sitúa en la realidad de Estados Unidos.

En las primeras décadas del siglo xx, se asienta en la cultura corporativa del país norteamericano la convicción de que la acción social y caritativa debe ser ejercida por la empresa en su conjunto, y no depender exclusivamente de la iniciativa individual del propietario.

En este sentido, se refuerzan las corrientes de opinión que resaltan las implicancias públicas de la acción empresarial y su consideración como un actor relevante en el desarrollo social, más allá de su rol tradicional restringido a la maximización del beneficio económico para él o los dueños.

La creación y desarrollo de fundaciones por parte de las empresas se consolida como un instrumento idóneo para la adopción de esta corriente corporativa, y su materialización se considera como uno de los antecedentes fundamentales del surgimiento del concepto de responsabilidad social Corporativa (RSC).

La constitución de fundaciones se fortaleció como práctica de las grandes empresas en Estados Unidos y, posteriormente, se extendió como una tendencia global en el ámbito capitalista occidental.

De esta manera, las fundaciones de empresa se convirtieron progresivamente en una forma de expresión del «rostro humano y social» de las corporaciones.

En una segunda etapa evolutiva general, a partir de fines del siglo pasado, se intensifica el debate internacional acerca de la importancia de la responsabilidad social Corporativa (RSC) como referente

de la acción empresarial, más allá de la dimensión filantrópica que estuvo en su punto de partida y desarrollo inicial.

El concepto tradicional de RSC, asociado principalmente a la acción social y cultural, se ve enriquecido con nuevas corrientes de pensamiento y acción que la identifican como un factor determinante de la sostenibilidad financiera, socioeconómica y medioambiental.

A nivel de países y en el ámbito internacional, aparecen una serie de iniciativas provenientes del sector público, privado, de la sociedad civil o multisectoriales que sitúan a la RSC en el eje de la legitimización social de las empresas, como actores realmente comprometidos con el crecimiento económico y el desarrollo integral de las personas y las comunidades.

Esta nueva concepción de la RSC, a su vez, plantea importantes desafíos a la forma de actuación tradicional de las fundaciones de empresa.

Surge la necesidad de realizar una profunda revisión de la organización y acción de este tipo de instituciones a raíz de las actuales exigencias que, por una parte, provienen de las propias empresas que les dan origen y, por otra, del contexto social al cual están dirigidos sus programas y acciones.

## **Modelo genérico de fundación de empresa**

A continuación, se propone un modelo genérico de fundación de empresa tomando como referencia la realidad de estas organizaciones en Iberoamérica.

Este desarrollo incluye:

1. La descripción de su forma de organización y fines.
2. La identificación de los procesos que conforman su cadena de valor.
3. El diseño y descripción de su mapa de grupos de interés.

Esta propuesta permitirá contar con una base sólida para descubrir qué factores determinan que la actuación de una fundación de empresa contribuya al desarrollo de la política de responsabilidad social Corporativa de la organización de la cual depende y, en consecuencia, se constituya en una de sus fuentes de creación de valor.

## **Organización y fines generales**

Desde el punto de vista de su organización, las empresas dan origen a sus fundaciones como personas jurídicas de derecho privado sin fines de lucro, para ejecutar programas y acciones en áreas no vinculadas directamente a sus operaciones comerciales y financieras (social, cultural, educativa, difusión científica, entre otras).

Su órgano superior adopta la estructura de un consejo directivo integrado por representantes de la empresa que le ha dado origen, a los cuales se suman, frecuentemente, personalidades del ámbito social, económico o cultural con una reconocida trayectoria profesional o académica.

La dirección ejecutiva de la fundación es la encargada de llevar a la práctica las directrices que el consejo directivo ha formulado para la organización y debe dar cuenta ante él del resultado de su gestión.

Sin desconocer las singularidades que adopta este modelo en los distintos casos analizados para este trabajo, es posible identificar fines generales de actuación de este tipo de organizaciones:

- a. Aspiran a convertirse en un medio de comunicación y diálogo entre la empresa y la sociedad, de tal manera de expresar el compromiso con el desarrollo de la comunidad a la cual pertenece.
- b. Intentan fortalecer la relación de la empresa con sus grupos de interés, a partir de programas y acciones que fortalezcan su imagen y reputación corporativa.
- c. Buscan su consideración como actores sociales relevantes en los debates públicos que involucran temas de interés para la empre-

sa, con el fin de influir en las decisiones que se tomen a partir de ellos.

## **Identificación de la cadena de valor**

La metodología de cadena de valor se ha utilizado con mayor intensidad en la identificación, jerarquización e interrelación de los procesos y actividades que llevan a cabo empresas productoras de bienes en distintos sectores económicos.

Sin embargo, también resulta una herramienta adecuada para el análisis de empresas y organizaciones cuyas actuaciones están orientadas a la prestación de servicios, como es el caso de las fundaciones de empresa.

La formulación de la cadena de valor de estas organizaciones es fundamental para mostrar cómo sus procesos se caracterizan por una alta interdependencia con la empresa que la ha creado, y con el contexto social en el cual actúa.

Los procesos y actividades asociadas a la cadena de valor genérica de las fundaciones de empresa son los siguientes:

### Procesos estratégicos:

Aquellos que están relacionados con los fines fundamentales que la Empresa busca con el desarrollo de su Fundación:

a. Formulación de directrices estratégicas: Establece las líneas de acción generales y los programas de desarrollo a través de los cuales se llevarán a la práctica.

b. Vinculación con la sociedad: Orientado a buscar y mantener relaciones de intercambio de información, diálogo y cooperación con instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil que fortalezcan su posicionamiento público.

c. Aseguramiento de calidad: Enfocado a lograr que la organización adopte una orientación hacia la excelencia en todas sus actuaciones.

d. Reporte y Comunicación: Estimula la creación y funcionamiento de mecanismos eficaces de fortalecimiento de la transparencia y sentido de la responsabilidad de la organización hacia sus distintos grupos de interés.

Procesos centrales o misionales:

Relacionados con las actividades propias del trabajo de la Fundación de Empresa:

a. Identifica: La fundación empresarial formula, recibe y analiza proyectos relacionados con sus fines estratégicos.

b. Evalúa: Selecciona proyectos a partir de la evaluación de su consistencia con sus programas de acción y su viabilidad desde el punto de vista financiero, operativo y de impacto social y público esperado.

c. Contrata: Establece contratos de provisión de servicios y convenios de ejecución con entidades especializadas con el fin de desarrollar los proyectos con la mayor eficacia posible.

d. Controla: Establece y aplica mecanismos de seguimiento y control de sus proveedores de servicios en el contexto del desarrollo de sus proyectos de acción.

e. Mide Impacto: Analiza en detalle los resultados de cada uno de los proyectos en ejecución y establece un mecanismo de registro y consulta acerca de ellos.

Procesos auxiliares y de soporte:

Relacionados con aquellos servicios que la empresa provee a su fundación con el objetivo de apoyar su gestión. Se relacionan con las siguientes áreas:

a. Gestión financiera de su presupuesto económico.

- b. Gestión de contabilidad y de relación con proveedores.
- c. Provisión de bienes y servicios.
- d. Gestión de recursos humanos y mejoramiento de su organización.
- e. Gestión de auditoría.
- f. Gestión legal y jurídica.

## **Diseño del mapa de grupos de interés**

Una de las características fundamentales de la actuación de las fundaciones de empresa es que está determinada por una triple vinculación.

Por una parte, la entidad comercial que le ha dado origen formula y controla sus fines estratégicos, además de entregarle los medios para llevar a cabo sus operaciones.

Por otra, el contexto social donde actúa le presenta una serie de desafíos y demandas en respuesta a su posicionamiento como entidad comprometida con el interés general.

Finalmente, se configura una tercera dimensión de interrelación a partir de la acción de los actores que conforman su propia organización interna.

En este sentido, una vez que hemos caracterizado los procesos que conforman la cadena de valor genérica de las fundaciones de empresa, es necesario identificar los grupos de interés involucrados en ellos.

Los grupos de interés, partes interesadas o públicos interesados (stakeholders, de acuerdo a la denominación en inglés), designan a cualquier individuo, grupo u organización que puede afectar o puede resultar afectado por las actividades de una entidad.

Específicamente, en las fundaciones de empresa se puede identificar el siguiente sistema de grupos de interés:

Desde el ámbito de la fundación de empresa:

- Consejo directivo
- Trabajadores
- Proveedores de bienes y servicios
- Personas y organizaciones beneficiarias de sus acciones y proyectos

Desde el ámbito de la empresa de origen:

- Gerentes y ejecutivos
- Trabajadores
- Clientes de la empresa

Desde el ámbito del contexto social donde actúa la fundación de empresa:

- Organizaciones públicas
- Organizaciones privadas
- Organizaciones de la sociedad civil
- Medios de comunicación

## **Identificación de factores de sostenibilidad**

A partir del análisis realizado respecto de las características del modelo genérico de fundaciones de empresa, es posible abordar el desafío de identificar cuáles son los elementos claves para que este tipo de organizaciones se orienten adecuadamente hacia los fines para los cuales han sido constituidas.

La búsqueda de la sostenibilidad, entendida como un proceso basado en la rendición de cuentas, la transparencia y el compromiso

con las partes interesadas, será el punto de referencia para identificar estos factores de éxito.

Esta opción se fundamenta en la estrecha vinculación del concepto de sostenibilidad con el actual enfoque de la RSC como expresión de la «ciudadanía corporativa» o el «espíritu cívico» de las empresas, reflejado en el esquema tradicional de la «triple cuenta de resultados» que abarca la dimensión económica, social y medioambiental.

En consecuencia, se puede establecer el significado de los factores de sostenibilidad de las fundaciones de empresa como:

«Aquellas características estratégicas que conducen a la plena integración de las fundaciones de empresa en la política de responsabilidad social corporativa de la entidad que la sustenta, de tal manera de maximizar su capacidad de creación de valor para sus grupos de interés».

Para cada uno de estos factores, se identifican líneas de actuación relevantes que muestran cómo estas características estratégicas se manifiestan en el quehacer concreto de las Fundaciones de Empresa.

De esta manera, los factores de sostenibilidad de las fundaciones de empresa y las líneas de actuación relevantes asociadas a cada una de ellos son los siguientes:

Factor de sostenibilidad:

Alineamiento y consistencia estratégica empresa-fundación-sociedad

Líneas de actuación relevantes:

-- Definición de la acción de la fundación a partir de los requerimientos de la política de RSC de la empresa, y a las características del entorno social donde actúa.

-- Alto grado de coordinación del trabajo de la fundación con las distintas divisiones estratégicas, operativas y territoriales de la empresa.

-- Alto involucramiento de los distintos actores (directivos, ejecutivos y trabajadores) de la empresa en los programas y actividades que desarrolla la fundación empresarial.

-- Alta participación de los clientes de la empresa en los programas y actividades de la fundación empresarial.

-- Integración de la fundación en iniciativas de interés público y social general que estén vinculados con los fines de la política de RSC de la empresa.

Factor de sostenibilidad:

Gestión orientada a resultados y al aseguramiento de la calidad

Líneas de actuación relevantes:

-- Certificación de la calidad en la gestión, resultados e impacto en todos los programas que desarrolla la fundación y los procesos asociados a ellos.

-- Selección y adopción de prácticas internas de sostenibilidad económica, social y medioambiental.

-- Establecimiento de requisitos de idoneidad profesional y técnica aplicables a las personas y organizaciones que colaboran con la fundación en sus programas.

-- Evaluación regular del nivel de satisfacción de las personas y grupos que participan en los programas de la fundación como beneficiarios.

-- Análisis cuantitativo y cualitativo de la influencia de la acción de la Fundación en la evolución de la reputación y la valoración de marca de la empresa.

-- Aplicación de un sistema de incentivos individuales y colectivos vinculados al cumplimiento de los objetivos de los programas de la fundación, y a la propuesta de nuevas oportunidades de creación de valor.

Factor de sostenibilidad:

Sistema integral de comunicación y reporte desde y hacia los grupos de interés

Líneas de actuación relevantes:

-- Aplicación de estrategias diferenciadas de diálogo con los grupos de Interés en torno a la actuación de la fundación.

-- Desarrollo, apoyo y promoción de medios de información especializados en las áreas de trabajo que abordan sus programas.

-- Elaboración y difusión de reportes sobre la gestión y resultados de los programas de la fundación, con formatos diferenciados de acuerdo a los grupos de interés.

-- Análisis regular de la información aportada por los grupos de interés para detectar oportunidades de creación de valor y riesgos.

## **Conclusiones**

Una decisión estratégica:

El desarrollo de la responsabilidad social Corporativa (RSC) como un nuevo modelo de sostenibilidad económica, social y medioambiental de las empresas, exige que las Fundaciones de Empresa sean consideradas como herramientas estratégicas de creación de valor.

En este sentido, es necesario impulsar su desarrollo a partir de la plena integración y coordinación de su trabajo con el modelo de negocios y la política de RSC de la firma que la sostiene.

Crear ventajas, prevenir riesgos:

Los factores de sostenibilidad propuestos en este trabajo pueden servir como una guía para evaluar si una fundación de empresa en particular está respondiendo a esta nueva exigencia.

A partir de este análisis, se pueden establecer líneas de acción específicas que permitan desarrollar o fortalecer las ventajas compe-

titivas que este tipo de organizaciones pueden generar y, además, establecer mecanismos efectivos de prevención y control de los riesgos asociados a sus procesos.

Expresar el compromiso:

Si bien el éxito de una Política Estratégica de RSC no está relacionado con la presencia de una Fundación de Empresa, el impulso de este tipo de organizaciones a partir de los Factores de Sostenibilidad propuestos, representa una atractiva oportunidad de expresar concretamente el compromiso de la Empresa con sus Grupos de Interés del ámbito interno y externo.

## Referencias bibliográficas

Informes y memorias:

1. Fundación Gas Natural: *Memoria de Actividades 2006* (recuperado el 11 de junio de 2008 de <http://portal.gasnatural.com>).
2. Fundación MAPFRE: *Informe Anual 2007* (recuperado el 11 de junio de 2008 de [http://www.fundacionmapfre.org/fundacion/es\\_es/conocenos/informes-anales/default.jsp](http://www.fundacionmapfre.org/fundacion/es_es/conocenos/informes-anales/default.jsp)).
3. Fundación Telefónica: *Informes Anuales 2006 y 2007* (recuperado el 11 de junio de 2008 de <http://www.fundacion.telefonica.com>).

Entrevistas y participación del autor en actividades especializadas:

4. Entrevista a Cecilia Furió Villaseca, Responsable de Prensa de Médicos Sin Fronteras en España (<http://www.msf.es>). Madrid, 11 de Diciembre de 2007.
5. Entrevista a Laura Martín, Coordinadora Servicio Responsabilidad Social Corporativa de la Agencia Informativa Europa Press (<http://www.europapress.es>). Madrid, 29 de Febrero de 2008.

6. Entrevista a Francisco Serrano Martínez, Director General de Fundación Telefónica España (<http://www.fundacion.telefonica.com>). Madrid, 14 de Abril de 2008.
7. Entrevista a Oscar Battiston Barrionuevo, Director Programa Proniño de Fundación Telefónica (<http://www.fundacion.telefonica.com/pronino>). Madrid, 11 de Junio de 2008.
8. Participación en el Taller para Periodistas «Las ONG de Desarrollo como fuentes de información para el periodista», organizado por el proyecto Ekoos.org de Fundación Chandra (<http://www.ekoos.org> y <http://www.fchandra.org>). Madrid, 11 de Diciembre de 2007.
9. Participación en la «Jornada Implantación de los 10 Principios del Pacto Mundial en la Cadena de Suministro», organizada por la Asociación Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas, ASEPAM (<http://www.pactomundial.org>). Barcelona, 26 de Marzo de 2008.
10. Participación en el Segundo Foro Proniño «La cooperación público-privada en la erradicación del trabajo infantil», organizado por Fundación Telefónica España (<http://www.fundacion.telefonica.com>). Madrid, 11 de Junio de 2008.

# INDICADORES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS EMPRESAS

*Martha Elena López Regalado*<sup>36</sup>  
*Juan Manuel Perusquía Velasco*<sup>37</sup>  
*Omar Valladares Icedo*<sup>38</sup>  
*Rocío Villalón Cañas*<sup>39</sup>  
*Margarita Ramírez Torres*<sup>40</sup>  
*México*

## Introducción

En los últimos años, la responsabilidad social empresarial (RSE) o corporativa (RC) ha venido adquiriendo un interés especial con reclamo a una mayor atención a su gestión conllevando a la vez un valor estratégico en aquellas empresas que realizan acciones de responsabilidad social ante los diferentes grupos de interés que interactúan en el entorno con la misma, ya sean clientes, proveedores, trabajadores y la sociedad en general.

La frase de Cicerón «la justicia es indispensable para la realización de negocios» nos habla sobre la gran responsabilidad de las

---

36 Doctorante en Innovación y Gestión Educativa, Coordinación Académica de Finanzas para Negocios y Materias de Apoyo, [marthalopez@uabc.edu.mx](mailto:marthalopez@uabc.edu.mx)

37 Doctor en Administración, Coordinación de movilidad Académica [perusquia@uabc.edu.mx](mailto:perusquia@uabc.edu.mx)

38 Master in Business Administration, Coordinación de la carrera de Mercadotecnia, [mboamar@uabc.edu.mx](mailto:mboamar@uabc.edu.mx)

39 Master in Business Administration, Coordinación de la carrera de Negocios Internacionales, [rocio.villalon@uabc.edu.mx](mailto:rocio.villalon@uabc.edu.mx)

40 Maestría en Ciencias Computacionales, Administradora de la Facultad de Turismo y Mercadotecnia [maramirez@uabc.edu.mx](mailto:maramirez@uabc.edu.mx)

acciones que tienen las empresas al realizar actos sociales o del bien común, para el logro de sus objetivos. Los tratados de libre comercio abren las puertas a negocios internacionales, se trata de avanzar en el comercio justo sin perjudicar las economías de otros países, pues aunque estas buscan su beneficio económico, no deben olvidar el cuidado del medioambiente y el bienestar de sus trabajadores, empleados y proveedores.

El desarrollo y progreso exigen invertir hoy para el mañana; la conservación y estabilidad social de las empresas y quienes participen en ellas, incluyendo a la sociedad en general, dependen del marco en que se efectúe la planeación de la inversión en la comunidad en la cual se desarrollan; en todo momento se deben verificar las medidas adoptadas en tenor de los criterios de beneficios y la coyuntura socioeconómica del medio.

Las empresas crean y sostienen relaciones con sus inversionistas stakeholders, empleados y la comunidad de una forma distinta; así mismo, las condiciones mediante las cuales los ejecutivos toman decisiones relacionadas con la responsabilidad social de la empresa varía (Rowley y Herman, 2000).

La respuesta corporativa a las cuestiones sociales y ambientales, mejor conocida como responsabilidad social Corporativa (RSC), ha sido estudiada por varios autores que la han visto progresar por las siguientes tres etapas: maximización de utilidades, administración de la confianza y administración de la calidad de vida (Gray, 1977).

Tomando en consideración lo anterior, se puede identificar cómo las empresas muestran una serie de etapas de transición, en lo que a responsabilidad social se refiere, la primera cuando a través de este concepto las empresas denotan para mejorar procesos, venderse e incluso posicionarse; la segunda, cuando por medio de esta intentan la confianza de los actores internos, como es el caso de los trabajadores, de los externos, donde podemos considerar a los proveedores y clientes entre otros, por último, la tercera a través de la que se busca

lograr la calidad de vida para el contexto en que interactúan. En adelante, trataremos de identificar las actividades o ventajas asociadas a estas etapas.

Las empresas tienden a mostrar motivaciones diversas para la adopción de una política de responsabilidad social corporativa. Estas motivaciones pueden ir desde el cumplir con los requerimientos legales obligatorios básicos encaminados a controlar prácticas empresariales, hasta considerar a la responsabilidad social Corporativa como un herramienta para incrementar la productividad y mejorar el desempeño financiero de la empresa (Panwar, Rinne, Hansen y Juslin, 2008).

## **Problemática**

La RSE adquiere cada vez mayor relevancia, debido a la constante presión por parte de los consumidores para que las empresas se involucren en procesos de mejora continua del entorno y de las condiciones laborales. Para ejercitar efectivamente un papel de empresa socialmente responsable, es preciso incorporar este tema en los procesos de gestión y considerarlo parte de las estrategias del negocio y del sistema de planeación. Por ello, deben desarrollar buenas prácticas y difundirlas en memorias de responsabilidad social o de sustentabilidad, donde demuestre que cumple con un mínimo de indicadores del tema en cuestión.

El instituto Ethos (2005) expone que los indicadores de la RSE son una herramienta de aprendizaje y evaluación en lo referente a la incorporación de la responsabilidad social en la planeación estratégica y al control de la empresa; pero, dependiendo de la institución evaluadora, existe una variedad de indicadores para diagnosticar la responsabilidad social, inclusive, careciendo de uniformidad en algunos casos; por lo que en el presente trabajo se pretende mostrar los que coincidan, con el objetivo de presentar indicadores mínimos aplicables en todos los casos.

## **Preguntas de investigación**

¿Cuál es la definición de cada uno de los conceptos de los indicadores utilizados para la RSE que utilizan las empresas?

¿Cuáles son las metodologías de los indicadores de RSE?

## **Justificación**

Las empresas desarrollan políticas, estrategias y procedimientos que satisfacen preocupaciones sociales, laborales y medioambientales que tienen las partes interesadas. Por ello, deben utilizar una serie de indicadores que les permita conocer el grado de cumplimiento con los objetivos de sostenibilidad.

## **Objetivos**

Determinar las implicaciones que tiene la responsabilidad social dentro del gobierno corporativo y por ende el papel que juega ante terceras personas.

Determinar cuáles son los indicadores de la responsabilidad social que tienen mayor incidencia en las empresas de la región encuestadas.

Describir la relación entre los diferentes indicadores de la responsabilidad social empresarial y las acciones tomadas por las empresas para dar cumplimiento a los mismos.

## **Evolución de la responsabilidad social empresarial**

Los primeros antecedentes datan de 1929, buscando el mejoramiento de las condiciones laborales. Después de la década de 1950, en pleno desarrollo de las Indicadores básicos para diagnosticar la responsabilidad social empresarial.

Las aspiraciones socializantes de los trabajadores motivaron que los empresarios vieran la necesidad de integrarlos progresivamente a la gestión empresarial. La estrategia buscó la seguridad y estabilidad política en el ambiente laboral para mejorar las relaciones y contribuir a la humanización del trabajo. Con ello, la legislación laboral comenzó a modificarse en diversos países (Lecuona, 2007). Thompson, Strickland y Gamble (2006) exponen que en la década de 1960 las empresas empezaron a equilibrar los intereses de los accionistas, empleados, clientes, proveedores y la comunidad.

En 1981, se reunieron directores de las 200 empresas más grandes de Estados Unidos, en lo que se llamó la Mesa Redonda de los Negocios, donde se promovió el concepto de responsabilidad social. En la declaración, la Mesa Redonda trató de equilibrar las expectativas de los accionistas de obtener las mayores utilidades con otras prioridades (Thompson, Strickland, y Gamble, 2006).

En 1999, con la aparición del Pacto Mundial, se inicia una nueva ola de RSE. Para el 2007, más de 4000 empresas de 116 países se habían adherido al Pacto. Casado (2006), citando a Elkington, destaca que la evolución de la RSE se caracteriza por tres etapas:

1. De 1960 a 1980: Empieza a exigirse una reducción en el impacto medioambiental, surge la legislación ambiental. La empresa reacciona a la defensiva y en el mejor de los casos, cumpliendo con la ley.
2. De 1980 a 1990: Existe un creciente conocimiento sobre la necesidad de crear nuevos sistemas de producción, nuevas tecnologías y nuevos productos para garantizar el desarrollo sostenible (algunas empresas empiezan a liderar el proceso hacia la sostenibilidad).
3. De 1990 a 2000: Se identifica la necesidad de que para alcanzar el desarrollo sostenible se requiere un cambio profundo en la gobernanza de las empresas (las empresas se centran en la creación de nuevos mercados y en generar valor). El papel

del sector público y la sociedad civil adopta una importancia creciente.

## **Responsabilidad social ciudadana**

El concepto de responsabilidad social ciudadana se remonta a los filósofos griegos y al sistema romano de legalidad de acuerdo a (Urquiza, 2010), donde se enfatizaba en los deberes cívicos y la igualdad de los derechos ciudadanos. Hoy en día, la responsabilidad social es un compromiso y una obligación que tienen todos los miembros de una sociedad, no solo consigo mismos sino también con todo los que les rodean.

Un ciudadano actúa con responsabilidad social cuando se hace cargo de sus actos y de las consecuencias y efectos que estos tienen sobre la sociedad. De esta manera, al momento de actuar valora que sus acciones no traigan consecuencias negativas para los demás (Valzuela, 2013).

La responsabilidad social no necesita de clasificaciones ni de personas en específico a las que se les tenga que informar de su desarrollo o cumplimiento, solo es cuestión de que todos tengan conciencia que la ciudad es de todos los seres humanos que la habitan y, por lo tanto, a todos les corresponde ser responsables con el cuidado hacia esta, ya que de sus acciones depende la dignidad en la que deseen vivir.

Considerando lo anterior, la responsabilidad social de cada ciudad es importante y habla mucho de la imagen de las personas que habitan en ella. Asimismo, la imagen de ciertas ciudades posiblemente pueda referenciar el estatus económico en el que se encuentran sus habitantes, debido al alcance que pueda conllevar una mala imagen de ciertos lugares a la sociedad.

Todas las personas que habitan en una sociedad deben comprender que la ciudad la hacen las mujeres y los hombres que viven en ella, por lo que es necesario adjudicarse ciertas obligaciones para

mantener una buena imagen de su ciudad, considerando que sus actividades son para beneficio de la sociedad en la que habitan.

## **Responsabilidad social educativa**

La educación es, en esencia, la excelencia del proceso de transmitir conocimiento, que va desde el saber hasta la cultura o las tradiciones, las cuales van aprendiendo las nuevas generaciones y sus deficiencias marcan a la sociedad, y esto influye en cada individuo que pasa por el sistema educativo. Es tal la influencia de la educación en el individuo, que el aprendizaje adquirido en la vida es lo que ayuda a resolver problemas cotidianos y a hacer más fácil la vida.

Para Romero (2010), la educación es el proceso de transmitir el saber y la cultura a las nuevas generaciones, por lo que sus deficiencias y atributos inciden en la formación de los ciudadanos e implica construir una sociedad que a mediano y largo plazo va a ser la destinataria de cada individuo que pase por su sistema.

El proceso de educación consiste básicamente en cómo se transmiten los conocimientos de generación a generación, con sus ventajas y desventajas influyentes en la formación de los individuos; por ende, la educación en esencia es un factor que interviene fuertemente en la sociedad.

Martínez (2013) nos dice que la responsabilidad social educativa se define como una disposición voluntaria de las instituciones educativas, las cuales favorecen el despliegue de sus miembros hacia los demás. Si bien es cierto lo antes mencionado, la responsabilidad social educativa permite la expansión a sus miembros, ya que la responsabilidad social es un espacio natural con posibilidades sociales.

Por lo tanto, las instituciones educativas cuentan con la responsabilidad social de aplicar eficientemente los principios del modelo de negocios. Un objetivo prioritario en la integración de la responsabilidad social educativa es el aprendizaje con valores, conocimientos y competencias, que ayude a las personas en la búsqueda de nuevas

soluciones a problemas sociales, económicos y medioambientales que les afectan.

En la actualidad, existen instituciones educativas que se preocupan por el ambiente y la sociedad, a la vez que se vinculan con sus egresados, pero estos no fomentan valores éticos ni contribuyen para una mejor calidad de vida de quienes trabajan para ellos; por ende, esas instituciones no son socialmente responsables, en cambio, existen otras que garantizan la responsabilidad social al involucrarse en proyectos de alumnos, padres y profesores, comprometiéndose con el desarrollo académico personal y profesional orientados al servicio social, con el firme propósito de aprovechar el talento de los estudiantes en la solución a problemas sociales y globales según las posibilidades de la institución.

Surge la necesidad de implementar la responsabilidad social en las instituciones educativas, cuando debido a malas prácticas no se lograron resultados positivos en el área educativa, llegando a ser contraproducente en sus programas al alimentar comportamientos negativos que dañan la convivencia, provocando así tendencias sociales, tales como la corrupción y el egocentrismo.

La responsabilidad social en las instituciones educativas puede ser muy eficaz si se aplica el modelo tal como fue utilizado en el mundo de los negocios. Pujadas (2013) afirma que está basada en la teoría de los stakeholders, donde se puede identificar a la escuela como ente responsable de acciones, que afectan a muchos. Esta teoría, creada por Edward Freeman, contiene ideas aplicables a los colegios; por ejemplo, la misión de la institución no es exclusivamente técnica o pedagógica, sino educar personas dentro de la comunidad local con la que mantiene numerosos vínculos en razón de su actividad.

Se puede concluir que la responsabilidad social educativa, ciertamente en la mayoría de las instituciones educativas, no es lo que se espera, ya que estas buscan trascender en responsabilidad social

a través de sus egresados al momento que ellos se convierten en empleadores o a través de alumnos, mediante los programas de servicio social. Si bien es cierto que la educación por su esencia transmite enseñanzas al individuo, cuyos factores determinan el diseño de las sociedades, también conlleva a que se propague el hábito de servicio a la sociedad como una filosofía de vida, lo cual desplegará generaciones de individuos que serán socialmente responsables.

## **La responsabilidad social corporativa**

La responsabilidad social corporativa es la forma de conducir los negocios caracterizada por considerar los impactos que todas sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y la sociedad en general.

Ello implica cumplir en forma obligatoria la legislación nacional e internacional en los ámbitos social, laboral, medioambiental y de derechos humanos, así como cualquier acción voluntaria que la empresa quiera emprender para mejorar la calidad de vida de su personal, las comunidades y de la sociedad del entorno que la rodea (ORSC, 2011).

La respuesta corporativa a las cuestiones sociales y ambientales, mejor conocida como responsabilidad social Corporativa, ha sido estudiada por varios autores que la han visto avanzar por tres etapas: maximización de utilidades, administración de la confianza y administración de la calidad de vida (Gray, 1977).

Se puede apreciar una serie de etapas de transición en sus acciones en las empresas que se dirigen hacia la implementación de una responsabilidad social Corporativa sostenida; la primera, cuando a través de este concepto denotan una herramienta para mejorar procesos, vender e incluso posicionar sus productos y servicios; la segunda, cuando por medio de ella intentan generar un estado de confianza en los actores internos, por ejemplo de los trabajadores, como los externos, en el caso de los proveedores y clientes entre otros; y

tercera, a través de la cual buscan mejorar la calidad de vida para la sociedad ubicada en el contexto en el que interactúan.

De acuerdo con Rajat Panwar (2006), las empresas tienden a mostrar motivaciones diversas para la adopción de una política de responsabilidad social Corporativa. Estas motivaciones pueden ir desde cumplir con los requerimientos legales, hasta utilizarla como una herramienta para incrementar la productividad y mejorar el desempeño financiero. Esto puede convertirla en un elemento clave en el cumplimiento de sus obligaciones legales, que van desde lo laboral hasta lo ambiental, al igual que puede incidir en la maximización de las utilidades y la extrapolación de la productividad.

Algunas empresas optan en tomar a la responsabilidad social como una herramienta para el mejor desarrollo de sus actividades, logrando con ello eficientizar sus procesos internos. En un futuro cercano, se espera que las empresas asuman responsabilidades más allá del ámbito de las consideraciones o implicaciones económicas. Por ende, se torna importante para las organizaciones intentar responder proactivamente a cuestiones sociales y del medioambiente, con el fin de aminorar las presiones sociales.

En este sentido, podríamos tomar estas tres etapas como una práctica inclusiva en la responsabilidad social Corporativa moderna; no actuando solamente por las utilidades de la empresa, sino viendo por los intereses de todas las partes interesadas o stakeholders.

### **Las partes relacionadas o *stakeholders***

Término inglés utilizado por primera vez por Freeman (1984) para referirse a todas las entidades, personas, individuos o instituciones a quienes pueden afectar o se encuentran afectados por las actividades de una empresa.

Estos agentes son el público interesado en el desarrollo de la organización, que debe ser considerado como un elemento esencial en

la planeación estratégica, puesto que participa de los resultados del negocio.

La traducción de este término ha sido motivo de debate entre diversos autores, pero se observa que las raíces etimológicas del término involucran dos conceptos simples que componen esta palabra. La raíz stake, traducida al español, significa apuesta, y holder significa poseedor. Obtenemos así un concepto compuesto que describe al poseedor de la apuesta que finalmente hace referencia a todo aquel agente o entidad que al involucrarse de alguna manera con la empresa se hace copartícipe de los resultados que esta genere, ya sean positivos o negativos.

Los stakeholders obtienen beneficios o perjuicios, debido al resultado de las acciones y resultados de la misma empresa. Desde el punto de vista del desarrollo de sistemas, un stakeholder es aquella persona o entidad interesada en la realización de un proyecto o tarea, auspiciando el mismo, ya sea mediante su poder de decisión o de financiamiento, o a través de su propio esfuerzo.

En la gestión de proyectos, los stakeholders deben formar parte de la planificación de proyectos, involucrar la identificación y clasificación de los interesados, así como el estudio y la determinación de sus necesidades y expectativas.

## **La responsabilidad social dentro del contexto internacional**

A mediados de los noventa, organismos internacionales y diferentes estados acompañan a la sociedad en un llamamiento al sector privado para la asunción de un nuevo modelo de convivencia y de gestión que permita dar solución y respuesta a una nueva realidad globalizada y cambiante. Desde las Naciones Unidas a la Unión Europea o la OCDE, el debate sobre la responsabilidad social Corporativa se multiplica.

La Declaración Universal de los Derechos Humanos o las convenciones de la Organización Internacional del Trabajo tratan de marcar los mínimos para el respeto de los Derechos Fundamentales. Las directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales facilitan toda una serie de principios en áreas como los derechos o el medioambiente que deben ser respetados por su país miembro.

El Informe Brundtland, publicado en 1987 por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, define al desarrollo sostenible como «aquel que permite alcanzar el bienestar de las generaciones presentes sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para la satisfacción de sus propias necesidades». Del Foro Económico Mundial de Davos de 1999, como consecuencia de una iniciativa presentada por Kofi Annan en el marco de las Naciones Unidas, surge el Global Compact o Pacto Mundial tratando de involucrar a las empresas en los principios de la responsabilidad social corporativa (ORSC, 2011).

Tras la Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro de 1992, y la Cumbre de Río +5 de Nueva York, la Cumbre de Johannesburgo del 2002 gozó de una importante participación de la sociedad civil, siendo la responsabilidad social Corporativa uno de los temas latentes, abriendo el debate sobre la necesidad de un marco regulatorio y la formalización de políticas que la regulen (ORSC, 2011).

En el año 2000, a iniciativa de PNUMA y CERES se publica la versión definitiva de la primera guía Global Reporting Initiative (GRI), proporcionando criterios básicos para la elaboración de las memorias de sostenibilidad. Las inquietudes comunitarias encuentran su reflejo en la publicación en el año 2001 del Libro Verde de la Unión Europea, para el fomento de un Marco Europeo para la Responsabilidad Social Corporativa (ORSC, 2011).

Podemos calificar como desigual la respuesta de los diferentes países a las nuevas preocupaciones sociales, siendo mayor la réplica del norte de Europa; especialmente en Dinamarca y Reino Unido,

por la existencia de una Secretaría de Estado para la Responsabilidad Social Corporativa (ORSC, 2011).

En el caso británico, se ha facilitado un marco fiscal favorable para incentivar iniciativas empresariales responsables. Suecia trata de implicar de manera prioritaria a las empresas públicas y las de cierto tamaño deben presentar de manera obligatoria, junto con sus reportes financieros, un informe de impacto ambiental. El caso francés ha sido uno de los pioneros en su desarrollo normativo, mientras que Alemania se ha centrado más en propuestas de carácter voluntario. Más reciente es la llegada de la responsabilidad social Corporativa a países como España, Italia, Portugal y Grecia que requieren de un mayor esfuerzo e involucramiento (ORSC, 2011).

## **El origen y los aspectos éticos de la responsabilidad social**

Considerando el aspecto ético, la responsabilidad social corporativa ha evolucionado a partir de los cincuenta, década en la que aparece un nuevo modelo de empresa con características diversas:

- Organizaciones basadas en sociedades mercantiles con múltiples socios.
- Compañías diferenciadas de las empresas pequeñas tradicionales.
- Se formalizan y jerarquizan con lo que se convierten en organizaciones complejas.
- Se reconoce la trayectoria del factor humano como plan de carrera.
- Se logra la separación de la propiedad con la dirección.

Esta nueva perspectiva empresarial, supone considerar otras perspectivas e intereses adicionales a los de sus propietarios y directivos.

Se pasa de la persona a la organización en el tratamiento de los problemas, tanto en su enfoque como en los objetivos organizacionales.

Durante esta transformación, los procesos de fortalecimiento ético-empresarial se conforman por dos aspectos: el interno, como parte de los individuos que conforman la empresa, y el externo, que surge de la presión social que ejerce el entorno donde se encuentra instalada la organización y la que por cuestiones socio-culturales presenta variaciones en lo que se considera ético y organizativo.

La ética en la responsabilidad social corporativa persigue los siguientes objetivos (Lozano, 2002):

- Promover la calidad en la empresa.
- Mejorar la calidad de vida en el entorno interno y externo de la organización.
- Elevar la calidad de los procesos para la toma de decisiones.
- Fundamentar los criterios de operación, así como determinar las finalidades.
- Capacidad de adaptación a la realidad externa e interna.
- Desarrollar una perspectiva social con responsabilidad.

### **Aspectos determinantes, implicaciones y posible medición de la responsabilidad social**

Desde sus orígenes, la teoría de la gestión empresarial ha tenido diversas aristas en su discurso de contenido, inclinándose hacia las Ciencias Sociales. Ha tenido la confrontación de numerosas perspectivas, que han conducido a enfoques de la gestión y a estrategias marcadamente diferentes. No obstante, una de esas perspectivas se ha ido consolidando como paradigma dominante, particularmente desde mediados de la década de 1970, con el advenimiento de cuestionamientos sobre los modelos de gestión intervencionista o participativa, tales como el estilo francés, el alemán o el japonés. Esta se

trata de la visión etiquetada como «paradigma liberal», que pone el centro de su atención en los propietarios de la empresa y que considera como objetivo central de la firma la maximización del valor generado para ellos.

Esta es una perspectiva que ha alcanzado su mayor crecimiento y aceptación en el mundo anglosajón, pero que se ha convertido en la tendencia empresarial de la cultura económica occidental a lo largo de los 80 y 90 del pasado siglo. Se puede constatar la posición en este paradigma de Milton Friedman, en su aparición por vez primera en 1962, en el artículo «La responsabilidad social de la empresa es incrementar sus beneficios» (Friedman, 1970).

Sin embargo, los propios problemas a los que este paradigma ha conducido y las transformaciones socio-económicas que se han intensificado desde comienzos de la década de 1990 (globalización, aceleración tecnológica, acrecentamiento de la competencia, crecimiento de los beneficios y del poder de las grandes empresas, aumento de la contestación social, etc.), han ido auspiciando la paulatina emergencia de un nuevo modelo, todavía insuficientemente definido y no poco heterogéneo, pero cada día más perceptible, caracterizado por dos aspectos que se retroalimentan: una mayor atención a los restantes colectivos que resultan esenciales para la buena salud económica de la empresa y una paralela mayor preocupación por la sostenibilidad económica de la empresa a mediano y largo plazo.

Aunque son muy numerosas las publicaciones que desde los 80 abogan por esta reconsideración de las preocupaciones centrales de la empresa, es R. E. Freeman quien formula la primera defensa coherente de esta perspectiva, al atestar que mantener los buenos resultados económicos depende de la calidad de la relación de la empresa con varios sectores: con los propietarios-accionistas, los clientes, los proveedores, los empleados, los reguladores y los agentes creadores de opinión, así como el entorno social en que se ubica y el conjunto de las sociedades en que opera (Freeman, 1984).

Esto es el origen del neologismo inglés *stakeholders*, con el que, desde la obra de Freeman, se conoce a estos sectores. Una expresión que surge en clara respuesta a la atención excesivamente polarizada a los accionistas (*shareholders*) del paradigma liberal y que se ha traducido de diferentes formas, siendo las más utilizadas «partes interesadas», «públicos afectados o interesados» o «grupos de interés».

Este enfoque emergente parte de la constatación de que la empresa tiene fuertes compromisos no solo con sus accionistas, sino también con los restantes *stakeholders*. Compromisos no siempre compatibles, puesto que los objetivos que los diferentes grupos de interés tienen con la empresa pueden ser distintos. Por eso, la empresa que quiera atenderlos a todos adecuadamente debe tratar de gestionar ese conflicto potencial de expectativas, buscando una respuesta ponderada para encontrar el equilibrio óptimo en su relación con sus grupos de interés.

Las motivaciones éticas no son las únicas que subyacen a estos compromisos. Las razones dominantes son económicas. La empresa debe atender adecuada y equilibradamente a sus diferentes grupos de interés porque de todos ellos obtiene un recurso básico tangible o intangible para el desarrollo de su actividad, capital de los accionistas; ingresos de los clientes; suministros de los proveedores; fuerza de trabajo, talento, motivación e integración de los empleados; licencia para operar de los reguladores; buena valoración de los creadores de opinión; y aceptación y reputación de la sociedad. Recursos todos cuya consecución en las mejores condiciones depende de la buena relación que consiga mantener con cada uno. Por ello, Fernández (2002) manifiesta:

«...esta concepción de la empresa como conjunto de recursos destaca la importancia para ella de los *stakeholders*, al menos de aquéllos cuyo concurso precisa, con independencia de cualquier hipotética obligación moral hacia ellos. En la medida en la que la empresa emplea recursos sobre los que no tiene derechos de propiedad

o estos son ambiguos..., podrá encontrarse con la necesidad de otorgarles un trato diferenciado si desea seguir disponiendo de ellos...».

En esta perspectiva, radica la importancia de este nuevo enfoque: en el convencimiento de que los antagonismos entre los intereses parciales de los diferentes grupos de interés no constituyen un juego de suma cero, en el que lo que uno gane necesariamente lo ha de perder otro. Al contrario, la adecuada gestión de las diversas expectativas puede conducir a un juego cooperativo, en el que todos pueden resultar beneficiados si la empresa acierta en el equilibrio con que responde y atiende a todos ellos.

En este sentido, se trata entonces de brindar una atención equitativa a todos los grupos de interés y por consiguiente supone tomar en consideración todas las dimensiones de la actividad de la empresa:

- La financiera, prioriza la obtención del máximo beneficio económico.
- La productiva, atiende las relaciones con grupos que aportan los recursos básicos en el proceso productivo.
- La comercial, centra su atención en las ventas y, en consecuencia, en las expectativas de los clientes.
- La jurídica, se enfoca hacia el cumplimiento de los requisitos exigidos por la ley.
- La humana, implica el adecuado respeto a las personas.
- La social y ambiental, toma en consideración los efectos que la actividad de la empresa tiene en las condiciones de vida y en el medio ambiente de las sociedades en que opera.

Como se ha señalado, no es nueva la consideración de muchos de los aspectos que se engloban en el concepto de responsabilidad social Corporativa, pero es obvio que se trata de elementos a los que la empresa viene concediendo una atención creciente, integrándolos además de una forma cada vez más coherente y sistemática en su proceso de gestión.

- Presión de la sociedad civil.
- Presión de las instituciones públicas.
- Presión del mercado.
- Cambios en el entorno.
- Posicionamiento de marca.
- Incremento de ventas.
- Acceso a mercados delimitados.

Así, es importante apuntar que a nivel internacional los únicos criterios unificados en materia de indicadores de responsabilidad social son aquellos contemplados dentro de la ISO 26000. La ISO proporciona orientación sobre los principios que subyacen en las materias fundamentales y los temas que constituyen la responsabilidad social y sobre las maneras de integrar comportamientos socialmente responsables en las estrategias, sistemas, prácticas y procesos organizacionales existentes; enfatiza la importancia de los resultados y mejoras en el desempeño. Esta pretende ser de utilidad para todo tipo de organizaciones, sean grandes o pequeñas y funcionen en países desarrollados o en vías de desarrollo. Aunque no todas las partes de la ISO serán igualmente útiles para todos los tipos de organizaciones, las materias fundamentales son pertinentes para todas ellas. Es responsabilidad de cada organización identificar lo que es pertinente e importante de abordar en su caso, mediante sus propias consideraciones y el debate con las partes interesadas.

Por otro lado, a nivel doméstico, el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMFI) se ha encargado de abordar el tema de la responsabilidad social Corporativa y otorgar certificaciones en esta materia tanto a grandes corporativos como a las PYME, por lo que ha llevado a cabo trabajos importantes en la identificación de indicadores cuantitativos relacionados con la responsabilidad social.

## Metodología

Utilizando los indicadores en los reportes de responsabilidad social del año 2008, que aparece en la revista *Expansión* (ejemplar 1-14 de septiembre de 2008), en el listado anual de las 100 empresas multinacionales más importantes con presencia en México, se analizaron dichos indicadores y se obtuvo la guía considerando los aspectos más importantes que miden la responsabilidad social empresarial. Con la información generada por los indicadores utilizados, se elaboró la encuesta adecuada a las necesidades de la investigación.

El estudio es de tipo exploratorio y descriptivo, incluyendo como sujetos a 83 empresas de los diferentes sectores de la ciudad de Tijuana Baja California; las encuestas se aplicaron físicamente en las empresas elegidas durante 2012 y 2013. El fin de la investigación es analizar la responsabilidad social corporativa o empresarial y determinar si los indicadores de la misma se cumplen.

La recolección de la información se realizó a través de alumnos y practicantes que trabajan en las diferentes empresas encuestadas. El cuestionario es de tipo estructurado con reactivos de tipo cerrado, dicotómico y de opción múltiple, en su mayoría utilizando la escala de Likert.

Para procesar la información se utilizó el sistema SPSS 17 (Statistical Product and Service Solutions) y para su tabulación se acudió al uso de frecuencias y sus respectivos porcentajes. El análisis de los resultados obtenidos en la investigación fue a través del análisis descriptivo.

## Resultados

Los indicadores considerados a evaluar en la empresa fueron: la transparencia, valores y prácticas anticorrupción, compromiso con la comunidad, cuidado y preservación del medioambiente, proveedores y consumidores.

Se obtuvo los siguientes resultados:

Respecto al número de empleados con que cuentan las empresas encuestadas, apreciamos que la mayoría de las empresas son pequeñas debido a que el 25 % tiene entre 0 a 10 empleados y un 36 % cuenta con una población de 11 a 50 trabajadores.

A su vez, la mayoría de las compañías encuestadas pertenecen al sector servicios en un 64 %, mientras que la industria representa el 17 % y el comercio 19 %.

Cuestionando si cuentan con un código de ética que implique valores, se encontró que el 68 % de las firmas manifestó estar totalmente de acuerdo en que el código de ética declara los valores que rigen a la empresa, el 19 % dijo estar parcialmente de acuerdo.

En cuanto a si el centro de trabajo cuenta con algún mecanismo que permita conocer las opiniones, sugerencias o iniciativas de sus empleados, el 55 % dijo estar totalmente de acuerdo y el 27 % parcialmente de acuerdo.

Respecto a las acciones de RSE, al cuestionar si la compañía cuenta con un programa de inversión directa, de patrocinios y de donaciones para apoyar actividades o proyectos que beneficien a la comunidad, vemos que las opiniones están divididas pues el 39 % dijo estar totalmente de acuerdo, el 15 % parcialmente de acuerdo, pero curiosamente el 25 % está totalmente en desacuerdo y un 10 % parcialmente en desacuerdo.

Al formular la pregunta de si la empresa ha realizado un análisis medioambiental a sus actividades, productos y servicios que no impacten negativamente, observamos que el 33 % contestó estar totalmente de acuerdo, el 21 % parcialmente de acuerdo, y el 22 % afirmó estar totalmente en desacuerdo.

Al analizar los resultados y conocer si en el código de ética de la empresa se encuentran políticas y criterios que favorezcan relacio-

narse con valores, encontramos que el 54 % dijo estar totalmente de acuerdo, el 17 % está parcialmente de acuerdo.

En cuanto a políticas establecidas para la relación o atención a clientes, el 74 % de los encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo, un 18 % parcialmente de acuerdo y solamente el 2 % dijo estar total y parcialmente en desacuerdo.

Al cuestionar a los encuestados si el código de ética se da a conocer en todos los niveles de la organización, el 16 % respondió estar totalmente de acuerdo, el 19 % parcialmente de acuerdo y el 11 % se mostró indiferente.

En relación a la pregunta referida a si la empresa hace explícita la prohibición de prácticas ilegales que puedan perjudicarla, el 78 % de respuestas expresó estar totalmente de acuerdo y el 8 % parcialmente de acuerdo.

Ante la pregunta de si la empresa ha tenido incidentes, ya sea cargos o demandas por incumplimiento en el pago de deudas, el 74 % dijo estar totalmente en desacuerdo y un 8 % respondió ser indiferente.

Respecto a la pregunta de si existen procedimientos de denuncia a actos de corrupción, encontramos que el 33 % de los encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo, el 45 % está totalmente en desacuerdo y al 16 % le resulta indiferente.

Al preguntar si la empresa cuenta con políticas de integración de los grupos de trabajo vulnerables, las respuestas fueron que el 24 % está totalmente en desacuerdo, el 23 % totalmente de acuerdo y el 27 % parcialmente de acuerdo; como podemos observar, las respuestas están muy divididas.

¿La empresa cuenta con normas escritas que prohíben y sancionan prácticas discriminatorias en procesos de admisión y promoción interna?, las respuestas fueron que el 37 % está totalmente de

acuerdo, el 25 % parcialmente de acuerdo y el 18 % totalmente en desacuerdo.

¿Han existido reclamos laborales relacionados con despidos en los últimos años?, el 47 % dijo estar totalmente en desacuerdo, el 22 % respondió indiferente y el 13 % parcialmente en desacuerdo.

¿La política salarial de la empresa incluye metas de justicia, equidad de género, seguridad laboral y reconocimiento al desempeño laboral de los trabajadores de todos los niveles?, la respuesta fue el 60 % totalmente de acuerdo, el 24 % parcialmente de acuerdo y el 11 % indiferente.

Analizando la pregunta de si la empresa apoya proyectos de mejoramiento comunitario promovidos por organizaciones gubernamentales o civiles, considerando la ética y prestigio público de aquellas que promueven, se obtuvo que el 42 % se encuentra totalmente de acuerdo, el 21 % totalmente en desacuerdo y el 18 % indiferente.

¿La empresa ha respondido adecuadamente a reclamos de la comunidad sobre el impacto de sus actividades?, los resultados fueron que el 40 % está totalmente de acuerdo, el 33 % indiferente y el 17 % parcialmente de acuerdo.

¿La empresa ha puesto en prácticas programas de reciclado, tratamiento de descargas o la reutilización de residuos o ambos?, los resultados fueron que el 46 % está totalmente de acuerdo, el 21 % parcialmente de acuerdo y el 18 % indiferente.

¿La empresa realiza campañas publicitarias que respetan la competencia leal, como el plagio y agresiones a los competidores?, los encuestados respondieron que el 52 % se encuentra totalmente de acuerdo, el 17 % está parcialmente de acuerdo y otro 17 % es indiferente.

## Conclusiones y recomendaciones

Como hemos podido apreciar en los resultados obtenidos de la investigación, la mayoría de las empresas encuestadas sí tienen conocimiento sobre la responsabilidad social empresarial y las implicaciones que esta trae hacia la compañía, pues se tienen que habilitar programas en los puntos clave o indicadores de la responsabilidad social empresarial, como son la transparencia, valores y prácticas anticorrupción, la calidad de vida en el trabajo, compromiso con la comunidad, cuidado y preservación del medioambiente, proveedores y clientes, que son los indicadores utilizados a nivel mundial.

También es claro que la mayoría de las firmas cuenta con un código de ética (valores, misión y visión) con el cual se trabaja el ambiente interno y la calidad de vida de los empleados en el centro de trabajo, se obtuvieron buenos resultados en este punto. Sin embargo, en los referidos a los indicadores que representan un compromiso con la comunidad, como es el cuidado y preservación del medioambiente, los números muestran que hay poca respuesta o interés por parte de la empresa y al momento de cuestionar sobre las medidas tomadas respecto a este indicador la respuesta fue que son pocas las empresas que cuentan con programas para ahorrar energía, agua o evitar la contaminación de sus autos, etc.

Como podemos apreciar en los resultados, a pesar de que en la mayoría de las empresas se cuenta con un código de ética donde se establece la misión, visión, valores y políticas sobre la calidad en el trabajo, existen otros indicadores en los que no se involucra mucho, como son los aspectos del medioambiente, pues son pocas las que manejan programas de reciclado de materiales, control y ahorro de energía, agua, luz o disminución de contaminantes. En conclusión, se debe considerar que falta mucho por hacer en cuanto a este tipo de programas que tienden a mejorar las condiciones de vida de la comunidad en general y no verlo como algo momentáneo o pasajero que solamente se realiza por cierto tiempo o para cumplir con alguna certificación, sino que se debe ver como parte de la filosofía de vida

que benefician a la empresa, los trabajadores, los proveedores, clientes y se convierte en un ganar para todos.

Se necesita seguir en la perspectiva de que la responsabilidad social empresarial (RSE) sigue adquiriendo un interés especial, con reclamo a una mayor atención a su gestión por parte de todos los actores; siempre enfocada en el bien común con valor estratégico para aquellas empresas que realizan acciones de responsabilidad social en un proceso de mejora continua donde el mayor beneficiado a largo plazo sea la comunidad. Queda mucho por hacer y se necesita que cada vez más se sumen esfuerzos y no se considere la tarea solamente de la empresa o el gobierno, sino que debe tomarse en cuenta a los diferentes grupos de interés para el beneficio de todos.

## Referencias bibliográficas

1. Acción RSE (7 de octubre de 2009). *Guía práctica para la elaboración de reportes de sustentabilidad*. Disponible en [http://www.empresa.org/doc/Guia\\_Reportes\\_Sustentabilidad.pdf](http://www.empresa.org/doc/Guia_Reportes_Sustentabilidad.pdf).
2. Barroso Tanoira, F. (Fecha de consulta 18 de julio de 2008). *Responsabilidad social empresarial: concepto y sugerencias para su aplicación en empresas constructoras*. Disponible en <http://www.ingenieria.uady.mx/revista/volumen11/responsabilidad.pdf>.
3. Belausteguigoitia, I. (2 de julio de 2008). *Empresas familiares y responsabilidad social en México*. Disponible en <http://cedef.itam.mx/PDF/empresasfamiliaresyresponsabilidad%20socialenmexico.pdf>.
4. MBeneytez, B. (3 de diciembre de 2009). *Estado de implantación de la responsabilidad corporativa en la empresa española*. Disponible en: [http://www.eoi.es/nw/multimedia/publicacioneseoi/2007\\_Libro\\_14.pdf](http://www.eoi.es/nw/multimedia/publicacioneseoi/2007_Libro_14.pdf)
5. Beorlegui Zozay, M. (Fecha de consulta 2 de septiembre de 2008). *La responsabilidad Social empresarial, el enfoque ambiental*.

- Disponible en: [http://www.portalsocialnavarra.org/subidas/rse\\_enpymes\\_enfoque\\_medioambiental2.pdf](http://www.portalsocialnavarra.org/subidas/rse_enpymes_enfoque_medioambiental2.pdf).
6. Bornot, S. (Fecha de consulta 30 abril de 2009). *Construyamos un desarrollo sostenible con RSE*. Disponible en: [http://www.usem.org.mx/archivos/contenido/articulointeres/construyamos\\_un\\_desarrollo\\_sostenible\\_con\\_rse.pdf](http://www.usem.org.mx/archivos/contenido/articulointeres/construyamos_un_desarrollo_sostenible_con_rse.pdf)
  7. Casado, F (14 de noviembre de 2009). *Las carencias de la responsabilidad social empresarial. De la responsabilidad al compromiso*. Disponible en <http://www.fundacioncarolina.es/es-ES/publicaciones/documentostrabajo/Documents/DT7.pdf> .
  8. Centro colombiano de responsabilidad empresarial (15 de enero de 2009). *Indicadores de responsabilidad social: medio pero no fin*. Disponible en: [http://www.ccre.org.co/upload/Mar04\\_g.pdf](http://www.ccre.org.co/upload/Mar04_g.pdf).
  9. Centro mexicano para la filantropía (2 de julio de 2008). El pacto mundial. Disponible en: <http://www.cemefi.org/spanish/content/view/460/21/>
  10. Martínez, L. M. (Junio de 2013). *Derecom*. Recuperado el 21 de agosto de 2013, disponible en <http://www.derecom.com/numeros/pdf/luism.pdf>
  11. Mena, R. (1 de agosto de 2008). *De la Republica*. Obtenido de De la Republica en <http://blog.delarepublica.cl/2008/08/13/responsabilidad-social-ciudadana/>
  12. Mena, R. (13 de agosto de 2008). *De la Republica*. Recuperado el 22 de agosto de 2013, de De la Republica en <http://blog.delarepublica.cl/2008/08/13/responsabilidad-social-ciudadana/>
  13. Pujadas, C. (2013). *Centro de desarrollo y liderazgo*. Recuperado el 21 de agosto de 2013, de Centro de desarrollo y liderazgo en <http://www.cedyl.com.ar/index.php/articulos-cedyl/65-fundamentando-la-responsabilidad-social-educativa-por-carlos-pujadas>

14. Rosario Romero, G. B. (Marzo de 2010). *Scielo*. Recuperado el 21 de agosto de 2013, de Scielo en [http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-00062010000100008&nrn=iso](http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-00062010000100008&nrn=iso)
15. Urquiza, A. R. (11 de junio de 2010). *Desde Mexico*. Recuperado el 22 de agosto de 2013, de Desde Mexico en <http://reporte-romx.wordpress.com/2010/06/11/responsabilidad-social-ciudadana-1er-lugar-oratoria-y-debate-publico-pocmac/>
16. Valezuela, R. A. (16 de abril de 2013). *Animal Politico*. Recuperado el 22 de agosto de 2013, de Animal Politico en <http://www.animalpolitico.com/blogueros-lo-que-quiso-decir/2013/04/16/responsabilidad-social/#axzz2ccw6LjMY>

# FUENTES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

*Julio B. Domínguez Granda<sup>41</sup>*

*Perú*

## **Introducción**

El término responsabilidad social (RS) comenzó a utilizarse de forma generalizada a comienzos de la década de los setenta, aunque ya se empleaba por organizaciones y gobiernos desde tiempos tan antiguos como finales del siglo XIX, en algunos casos incluso antes. Más adelante se centró en la empresa, con lo que se generalizó el término «responsabilidad social empresarial» (RSE) o «responsabilidad social corporativa», vinculada a la gran empresa global del mundo desarrollado. En el presente siglo surgió una visión de la responsabilidad social aplicable a diferentes tipos de organizaciones, denominada responsabilidad social de las organizaciones (RSO), al reconocer que todas las organizaciones tenían responsabilidades en la contribución al desarrollo social.

La fuente de responsabilidad social, materia del presente artículo, trata de abordar el origen común de todas las acepciones de responsabilidad social a fin de contribuir a una adecuada comprensión del término, sustentado en la noción del estado de derecho internacional con el propósito de promover la toma de conciencia en todo tipo de las organizaciones. A partir de la comprensión de los elementos fuente de la responsabilidad social, será posible mejorar la lectura

---

41 Doctor en Ciencia Política, Rector CEO de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, e-mail: [rectorado@uladech.edu.pe](mailto:rectorado@uladech.edu.pe)

respecto de la RSE y poder generar planes de responsabilidad social en todo tipo de organizaciones.

En este sentido, se ha identificado elementos fuentes de responsabilidad social tales como principios y valores declarados por las empresas u organizaciones, con los que claramente se establece un componente ético y social. La filantropía será otro elemento distintivo a ser considerado, siempre que esté contenido en la declaración de las estrategias empresariales u organizacionales. La declaración e implementación de elementos del desarrollo sostenible y cuidado del medioambiente será crítico para caracterizar un comportamiento socialmente responsable. El concepto de gobernanza es utilizado para desarrollar la idea que sin declaraciones de políticas y estrategias no se pueden considerar a las empresas socialmente responsables. Por último, se resalta la importancia del liderazgo para diseñar modelos de educación y formación continua para orientar la formación integral de profesionales con un adecuado componente de formación ciudadana.

### **La «responsabilidad» y lo «social»**

La noción de responsabilidad desde el punto de vista de la empresa, «tal como se ha usado por los teóricos de la RSE, especialmente en los países desarrollados, obedece a la intención de crear un compromiso corporativo u organizacional que se incorpore a la misión u objetivo de la empresa a través de cada uno de sus diferentes comportamientos y acciones, y que es de naturaleza ética o moral» (Di Filippo, 2012, p. 32).

Por el lado de la RSO como «voluntad de las organizaciones de incorporar consideraciones sociales y ambientales en su toma de decisiones y de rendir cuenta por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente. Esto implica un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la

normativa internacional de comportamiento» (Indecopi, ISO 26000, 2010, p. 10). También implica que la responsabilidad social esté integrada en toda la organización, se lleve a la práctica en sus relaciones, y tenga en cuenta los intereses de las partes interesadas.

En tal sentido, se interpreta «responsabilidad» básicamente como compromiso voluntario, éticamente fundado, es decir, no exigible jurídicamente, que corresponde al tema central de la RS y sus diferentes acepciones. Esto concuerda con el Diccionario de la Lengua Española (2007) como «carga u obligación moral que resulta para uno del posible yerro en una cosa o asunto determinado»<sup>42</sup>.

Etimológicamente alude a la obligación de responder como tema ético planteado de manera perfeccionista en el buen sentido de la palabra. Es ir más allá de las normas morales vigentes y superar las metas o indicadores en que esa norma se concreta.

**Lo social en lo referido a la RSE** se refiere y aplica al entorno de las personas u organizaciones con intereses directos en el comportamiento de las empresas (trabajadores, clientes, proveedores, sindicatos, accionistas, y otras personas directamente afectadas). Una parte interesada tiene uno o más intereses que puedan verse afectados por las decisiones y actividades de una organización lo que genera un involucramiento no necesariamente formal o reconocido. A dichas partes interesadas se les denomina *stakeholders*<sup>43</sup>. En tal sentido, tanto la RSE y la RSO se predicen respecto a la organización que la práctica, y se aplica a la gestión interna y a sus stakeholders. En tal sentido lo social se refiere y aplica al entorno de las personas y organizaciones con intereses directos en el desenvolvimiento de la empresa u organización en sus intenciones de lograr desempeños éticamente superiores.

El tema social en las naciones emergentes como el Perú incluye una perspectiva vinculada a las desigualdades por la fuerte concen-

42 Diccionario de la Lengua Española. Lema.rae.es/drae/srv/search?id...

43 Individuo o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la organización.

tración en la distribución de la riqueza y del ingreso al igual que en otros países periféricos.

Teniendo en cuenta la literatura sobre el tema de la RSE originada en los países desarrollados de habla inglesa se refiere a la gran firma corporativa, y, más específicamente, a la Corporación Transnacional (CT).

En Perú la RSE aplicada a la pequeña y mediana empresa no es significativa teniendo en cuenta que el 70 % del empleo que se genera en el Perú proviene de la informalidad.<sup>44</sup>

La visión de que la responsabilidad social es aplicable además a todas las organizaciones (RSO) surgió en la medida que los diferentes tipos de organizaciones, del gobierno, la sociedad civil y las pequeñas y medianas empresas y no solo aquellas grandes empresas vinculadas al mundo desarrollado, tienen responsabilidades en su contribución al desarrollo.

La responsabilidad social RSE/RSO es una contribución activa y voluntaria con ejes sociales, económicos y ambientales, que se integran en el planeamiento estratégico de las organizaciones con el propósito de mejorar su situación, aportar valor a los procesos, beneficiar a los trabajadores y a las partes interesadas dentro del área de influencia.

## **Filantropía y responsabilidad social**

Al reconocer que tanto las organizaciones del ámbito de la RSE como otras organizaciones del alcance de la RSO basan su responsabilidad en el tema ético, estaríamos considerando la responsabilidad social dentro del ámbito del bien común. Esto se explica porque en sus orígenes la responsabilidad social se centraba en las actividades filantrópicas, como, por ejemplo, hacer obras de caridad.<sup>45</sup> (Domínguez, 2012, p.56)

---

44 La informalidad es uno de los problemas más agudos que vive el país para mejorar su competitividad.

45 Op cit ISO 26 000 p. 8

A nivel académico, principalmente en la educación superior, progresivamente se han venido incorporando diferentes materias a la responsabilidad social; hace más de un siglo aparecen las prácticas laborales y las prácticas justas de operación, actualmente, los derechos humanos, el medio ambiente, la protección del consumidor y la lucha contra el fraude y así otros que llegan a verse como elementos importantes de la responsabilidad social. Pero, ¿Se descarta por ello el tema de la filantropía?

Los valores de la verdad, de la justicia y de la libertad, nacen y se desarrollan de la fuente interior de la caridad que nos hace amar el bien común y nos lleva a buscar efectivamente el bien de todas las personas, consideradas no solo individualmente, sino también en la dimensión social que las une procurando el bien posible para la comunidad en su conjunto. La filantropía que nace del valor de la caridad buscando además que esta se incorpore a programas sociales y/o ambientales llevados a cabo por una empresa u organización. No busca beneficios ni está alineada a la estrategia corporativa a diferencia de la RSE o la RSO que busca una inversión socialmente responsable de allí por ejemplo que las empresas alienten a sus trabajadores al voluntariado porque la retención es más alta al mejorar el clima organizacional. De acuerdo a lo anterior los conceptos de RSE/RSO y la filantropía están estrechamente relacionados como practica dentro de los aspectos estratégicos de la responsabilidad social en las organizaciones. Es por ello que está relacionada con el “giro del negocio” de la organización y genere un impacto positivo en las comunidades donde opera, al medio ambiente y a la sostenibilidad de la misma. Así por ejemplo la universidad podría vincular sus actividades socialmente responsables a la formación integral de los profesionales a los cuales forma vinculándose a la comunidad a través del proceso Extensión Cultural y Proyección Social.

De acuerdo a lo anterior, las organizaciones alinean sus programas sociales y ambientales al propósito de las mismas. De esta forma los usuarios las percibirán positivamente y no como simple aprovecha-

miento del tema de la responsabilidad social haciendo un uso engañoso del término (Green Marketing & Consulting, 2013).

## **Responsabilidad y bien común**

En la actualidad las condiciones sociales vigentes la vinculan al respeto y a la promoción integral de la persona y sus derechos fundamentales. Tales exigencias atañen, ante todo, al compromiso por la paz, a la salvaguardia del ambiente, a la prestación de servicios esenciales para las personas, algunos de los cuales son, al mismo tiempo, derechos fundamentales del hombre: alimentación, habitación, trabajo, educación, acceso a la cultura, transporte, salud, recreación, teniendo en mente las futuras generaciones.

El bien común es responsabilidad de todos los miembros de la sociedad individual y colectivamente porque corresponde a una de las inclinaciones más elevadas del hombre; difícil de alcanzar, porque exige la capacidad y la búsqueda constante del bien de los demás como si fuera el propio bien. (Conferencia Episcopal Peruana, 2004, p.89). La responsabilidad social no se puede desligar del bien común ya que históricamente se demuestra que la búsqueda exclusiva del interés particular desligada de consideraciones sobre el bien de la sociedad a la larga da malos resultados (Argandoña A. 2011).

Toda forma de organización humana tiene una función social, en clara referencia a las exigencias imprescindibles del bien común, no se puede actuar prescindiendo del efecto del uso de los propios recursos, sino que debe actuar, además de las ventajas particulares también las del bien común. En la medida en que las organizaciones en especial las vinculadas a la sociedad desarrollada se concentren en las ganancias y ampliar su competitividad per se, el bien común pueden verse afectado en términos del desarrollo sustentable y el cuidado del medio ambiente.

**DESARROLLO SOSTENIBLE Y CUIDADO DE MEDIO  
AMBIENTE**

Se refiere a la integración de metas de calidad de vida elevada, la salud, la prosperidad con justicia social: temas sociales que afectan el desempleo, el subempleo, la pobreza y la exclusión social, el mantenimiento de la capacidad de la tierra para conservar la vida en toda su diversidad como vía para expresar las más amplias expectativas de la sociedad en su conjunto atendiendo a la disminución de la desigualdad social, cuidando el entorno natural: agua, suelo, planta y hombre, el espacio exterior y sus interrelaciones.

“El concepto de Bien Común, como bien comunitario e individual, pero distinto de la mera sumatoria de los bienes individuales, tiene una larga historia que se remonta a 2000 años en el pasado. En el presente parecería haber caído en desuso por el predominio de una noción que prioriza como valor supremo los derechos naturales individuales. Pero el concepto no ha perdido su vigencia en el pensamiento de la Iglesia Católica y se ha reafirmado en la llamada Doctrina Social de la Iglesia, en especial a partir de la Encíclica *Rerum Novarum*. El bien común es la dimensión social y comunitaria del bien moral “el bien de todos los hombres y de todo hombre”. Puede desarrollarse una concepción de la responsabilidad social Empresaria fundada en el Bien Común y relacionarla con el moderno criterio de responsabilidad hacia los stakeholders. Pero el Bien Común de los stakeholders de una empresa no constituye la totalidad del Bien Común de los stakeholders de toda la sociedad, que es lo implícito en la Doctrina Social de la Iglesia. Y una sociedad que pretenda estar al servicio del ser humano debe proponerse el Bien Común como deber de todos los miembros de la sociedad. Mucho más allá de lo que pretende o aspira la teoría de los stakeholders” (Montuschi Luisa, 2009).

La RSE/RSO se ubica equidistante de la propuesta del Milton Frietman que plantea cuales deben ser los intereses de las corporaciones que sus agentes deben defender afirmando que “la respon-

sabilidad social de las empresas es incrementar sus beneficios”<sup>46</sup> en el otro extremo está el bien común no solo individual sino de toda la colectividad. El enfoque que prevalece es aquel que se refiere al logro del éxito comercial de modo que se respeten los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente.

La responsabilidad de las organizaciones se amplía a todos los stakeholders a quienes se considera identificados, en cierta medida, con los intereses y negocios de la corporación y a quienes debe responder en una medida que excede lo que establecen los requisitos legales y reglamentarios, según un último análisis “no debe verse como la existencia de un conflicto entre el logro del Bien Común y el del bien individual. Se debe considerar que la sociedad es para la persona y que el bien de los individuos no puede contraponerse al de la sociedad de la que forma parte. El bien individual solo puede lograrse dentro de la sociedad y el Bien Común de la sociedad es creado por sus integrantes, realizado por dicha comunidad y compartido con todos sus miembros. Se considera que la organización tiene una obligación hacia todos sus stakeholders por ser la representación de la sociedad de la que forma parte si bien no constituyen la totalidad del Bien Común de los *stakeholder* de la sociedad.

Las partes interesadas o *stakeholders* son organizaciones o individuos que tiene uno o más intereses en cualquiera de las decisiones o actividades de una organización y por este hecho crea una relación con esta, incluso no estando consciente de ello. Una organización puede no estar consciente de todas sus partes interesadas, aunque debería intentar identificarlas. Por su parte la parte interesada puede que algunas partes interesadas no están conscientes del potencial que tiene alguna organización para afectarla.

El criterio para la identificación de los *stakeholders* se basa en la existencia de una base real o potencial de una reclamación como la exigencia de un derecho. Pueden estar en el ámbito legal, financiero, o simplemente el derecho a ser escuchado. Quedará más clara

---

46 Ibidem, Montuschi Luisa, 2009

su pertinencia cuando se tiene en cuenta su relación al desarrollo sostenible. Por otra parte la identificación de los impactos de las decisiones o actividades facilitará la identificación de la mayoría de ellas. En tal sentido las organizaciones podrían tener muchas partes interesadas.

Algunas partes interesadas pueden ser internas a la organización como son los empleados que comparten intereses comunes; algunos grupos organizados que apoyan causas sociales podrían ser partes interesadas; otras no están organizadas y podrían ser pasadas por alto o ignoradas.

Algunos elementos que ayudan a identificar a las partes interesadas tendrían que ver con: las obligaciones legales de la organización, afectados positiva o negativamente con las decisiones, puedan expresar inquietud por las decisiones, antecedentes de involucramiento, los que puedan ayudar a tratar impactos específicos, afecten la capacidad de la organizaciones para cumplir sus responsabilidades, desfavorecidos por exclusión de involucramientos, afectados en la cadena de valor.

La identificación de las partes interesadas vistas hasta aquí y su involucramiento con la organización son aspectos claves para abordar la responsabilidad social.

El involucramiento con las partes interesadas incluye el diálogo y toma diversas formas a partir de la organización o respuesta de las partes interesadas. Puede tener lugar en reuniones formales o informales; individuales o colectivas. La base es la interacción para ofrecer oportunidades para que las opiniones de las partes interesadas sean escuchadas. De lo que se trata es conocer las expectativas de las partes interesadas aun cuando estas pueden ser evaluadas por otros mecanismos. El objetivo es que la organización sea consciente del efecto de sus decisiones y actividades sobre los intereses y necesidades de las partes interesadas.

La responsabilidad social concierne a la totalidad de relaciones de la organización con sus *stakeholders* visualizándose los siguientes niveles básicos: El primero corresponde a las relaciones con los trabajadores y sobre la organización y calidad del trabajo; en el segundo nivel pueden situarse las responsabilidades, que afectan la calidad, la seguridad y utilidad social de los productos o servicios que oferta; la constituye el tercer nivel incluye el desarrollo social conjuntamente con la creación y mantenimiento del empleo y respeto a la legislación de la actividad económica; el cuarto nivel comprende la actitud responsable, la honestidad e integridad en relación a las partes interesadas y el ámbito de la vigilancia de las conductas sociales de los proveedores. A estas cuatro dimensiones se agrega la reivindicación de derechos civiles, sociales y económicos básicos, recogidas en las convenciones de las Naciones Unidas (Perdiguero TG. Reche G.A., 2005).

## **Responsabilidad social y estrategia**

Las actividades vinculadas al desarrollo sostenible y el cuidado de medio ambiente que realizan las organizaciones desde los enfoque de RSE/RSO serán de responsabilidad social cuando formen parte de la estrategia de tales organizaciones. En este sentido la aplicación de la RS tiene que ver con la consecución de objetivos estratégicos y el éxito empresarial u organizacional en el largo plazo al margen de la gestión operativa y del altruismo o cuestiones morales que surjan aleatoriamente y de la gestión operativa. Estas últimas de alguna manera forman parte del planeamiento estratégico al estar presente en los valores corporativos declarados.

La RS puede ofrecer numerosos beneficios potenciales para una organización como sigue: toma de decisiones en base a la comprensión de las expectativas de la sociedad y el riesgo de ignorarla, gestión de riesgos, gestión de la innovación, mejora competitiva, mejora de su relación con las partes interesadas, mejora del clima organizacional, mejora de la salud y seguridad en el

trabajo, mejora de la motivación y retención del personal, ahorros por mejora de productividad, entre otros.

La gobernanza de la organización es el factor más importante que hace posible que una organización se responsabilice de los impactos de las decisiones o actividades y para integrar la responsabilidad social en toda la organización y sus relaciones con lo cual valida esta función.

#### GOBERNANZA

La gobernanza de la organización es el sistema por el cual se toman las decisiones estratégicas para lograr objetivos.

Se basa en la estructura y procesos definidos así como la influencia de la cultura y los valores en la organización que conforman el marco de toma de decisiones.

Está conformada por el gobierno y la estrategia de quien tiene la autoridad y responsabilidad de perseguir los objetivos de la organización. Por tanto se diferencia de la gestión del día a día.

La gobernanza además es un medio para aumentar la capacidad de las organizaciones de comportarse de manera socialmente responsable respecto a las estrategias de responsabilidad social que incorpore en su planeamiento estratégico. Esto es así porque permite a la organización supervisar y poner en práctica los principios de responsabilidad social inherente a las organizaciones también conocidos como principios de gobernanza de las organizaciones.

El diseño del planeamiento estratégico debería basarse en comportamientos y actitudes que estén de acuerdo con los principios aceptados de una buena gobernanza en el contexto de situaciones específicas teniendo en cuenta la diversidad social, ambiental, legal, cultural, política y organizativa. Dicho principios son los siguientes:

**PRINCIPIOS DE GOBERNANZA DE LAS ORGANIZACIONES**

**Rendición de cuentas:** Implica que la dirección de la organización responde al control de la alta dirección y que la organización a su vez responde ante las autoridades competentes en cuanto a las leyes y regulaciones.

En cuanto a la RS debe responder frente al desarrollo sostenible y el medio ambiente, ante los afectados por su actuar así como ante la sociedad en general. Incluye la responsabilidad cuando se cometen errores, acciones correctivas para repararlos y preventivas para que no se repitan.

**Transparencia:** Las organizaciones ponen a disposición de modo accesible sobre las políticas, decisiones y actividades de forma clara precisa y completa para facilitar que las partes interesadas evalúen con exactitud el impacto de las decisiones y actividades en relación a sus propios intereses.

**Comportamiento ético:** El comportamiento de una organización debe ser ético es decir basado en valores de la honestidad, equidad e integridad lo que implica preocupación por personas, animales y medio ambiente y el compromiso de tratar el impacto de sus decisiones respecto a los intereses de partes interesadas. Para ello debe declarar sus valores y principios fundamentales; utilización de una estructura de gobierno que ayude a promover comportamientos éticos; adopción de normas de comportamiento ético; resolución de conflictos que se presenten; mecanismos de supervisión y revisión del comportamiento ético entre otras.

**Respeto a los intereses de las partes interesadas:** Consiste en el respeto de los derechos, reclamaciones e intereses de las partes interesadas. Para lo cual cada organización debe identificar a las partes interesadas evaluando su capacidad para contactar, involucrarse e influir en la organización.

**Respeto al principio de legalidad:** La organización reconoce la supremacía del derecho y a la idea de que ningún individuo u organización está por encima de la ley. En el contexto de responsabilidad social implica que una organización cumple con las leyes y las regulaciones aplicables. Lo que implica conocer los requisitos legales y reglamentarios e informar la necesidad de su cumplimiento e implementación dentro de la organización.

**Respeto a la normativa internacional de comportamiento:** La organización reconoce como parte del principio de legalidad el derecho internacional consuetudinario, principios de derecho internacional generalmente aceptados o acuerdos, tratados o convenciones intergubernamentales, reconocidos de manera universal o casi universal. La normativa internacional de comportamiento en relación a la salvaguarda ambiental o social debe respetarse preferentemente.

**Respeto a los derechos humanos:** La organización debería respetar los derechos humanos y reconocer, tanto su importancia como su universalidad. Incluye la promoción y difusión de la Carta Universal de los Derechos Humanos.

Fuente: Op. cit. ISO 26 000 p.17-23.

Por su parte los responsables del gobierno de una organización deben diseñarla de tal manera que formalicen una estructura jerárquica y, determinen y apliquen procesos a través de los cuales fluya la aplicación de los principios descritos como parte del cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios formalmente, o incorporados a la cultura y valores organizacionales. La implementación del sistema de gestión en base a la estructura y procesos permite aplicar los principios y prácticas de responsabilidad social.

El siguiente es el perfil de una estructura y procesos en una organización para permitir aplicar principios y prácticas de responsabilidad social:

## **Inducir la responsabilidad social a través de la formación de capital humano**

Desde la RS se propone introducir grados crecientes de eficiencia y de integridad moral en los seres humanos que dirigen y controlan las organizaciones sin desconocer que este trabajo no es suficiente por estar articulado a las responsabilidades de otros responsables del

<b>Característica de la estructura y procesos en el planeamiento estratégico</b>	<b>Aporte a la responsabilidad social</b>
Desarrolla estrategias, objetivos y metas que incluyen RS.	Reflejan el compromiso hacia la RS.
Indicador de rendición de cuentas	Demuestra compromiso por parte de los líderes.
Indicador de cultura organizacional	Crear y nutrir un ambiente y cultura en los que se practiquen los principios de la RS.
Indicador de motivación e incentivos	Motivación e incentivos asociados a la RS.
Indicadores de eficacia	Usa eficientemente los recursos financieros naturales y humanos.
Prácticas justas para las promociones	Promover oportunidades justas.
Identificación de partes interesadas	Equilibrar las necesidades de la organización con los de las partes interesadas.
Indicador de sistema de comunicación	Procesos de comunicación en dos direcciones con las partes interesadas.
Indicador de participación de trabajadores.	Promover la participación de trabajadores en actividades de RS.
Eficacia de la coordinación interna	Equilibrar el nivel de autoridad, responsabilidad y capacidad de las personas que toman decisiones.
Documentar y registrar los procesos	Determinar la rendición de cuentas por los resultados de las decisiones.
Sistema de gestión de la calidad	Revisar y evaluar periódicamente los procesos de gobernanza de la organización, establecer mejoras y comunicar los cambios.

Fuente: Op. cit. ISO, 26 000, p. xii

campo tecno económico y social implicados por velar por los temas sociales.

El liderazgo es clave en la gobernanza de una organización eficaz. Esto es cierto, no solo para la toma de decisiones sino también para motivar a los colaboradores a que practiquen la responsabilidad social y para integrar a través de la cultura de la organización.

La instalación de la responsabilidad social en el pensamiento de los líderes de las organizaciones depende de la generación de estímulos necesarios y suficientes para que las organizaciones avancen en tal sentido. Uno de los ejes al respecto, demostrado por la crisis de corrupción en los últimos 20 años, se relaciona con la endeble formación ética de las personas que ocupan posiciones claves en el desarrollo social. En tal sentido se requiere cambios en la educación y la formación de personas de tal manera de generar nuevos hábitos y costumbres relacionadas con la madurez, comprensión y entrega. Estos no responden a imposiciones externas ni a los contenidos de asignaturas. La ética ejercita la reflexión moral estando la RS alineada a una forma de gestión que surge alineada a dicha práctica. De allí que la cuestión central respecto a la incorporación de la RS como estrategia sea la educación. El problema está relacionado con la formación de líderes que “construyan organizaciones responsables con sus empleados, respetuosas con sus consumidores, promuevan la preservación del medio ambiente, se involucre en los grandes problemas de interés colectivo; y que a la vez no tengan doble código de ética” (Barbieri, 2012, p.63).

Cuando se habla de RS se hace referencia a valores, a un modelo educativo integrador y transversal que tiene en cuenta no solo las competencia técnica, sino también los valores humanos aplicados a ellos. Dentro de las organizaciones igualmente se refiere a un modelo de formación continua con las mismas característica. Este modelo supone el aprendizaje para toda la vida, adquirir valores, conocimientos y competencias que permitan dar soluciones a problemas sociales, económicos y medioambientales. En tal sentido el currí-

culo incluirá los valores del desarrollo sostenible, ética profesional, impacto de las tecnologías y procesos en términos de sostenibilidad social y ambiental, consumo y comportamiento responsable de la comunidad, política alimentaria, la organización del transporte, el tratamiento de residuos, la eficiencia energética, la calidad del empleo, o las actividades de voluntariado, cooperación y acción social entre otros. En la misma línea los programas de formación continua que consideran el impacto ambiental de las actividades económicas, la gestión responsable de los recursos naturales, la política de igualdad, la calidad el trabajo, en dialogo social entre otras.

Para que las instituciones educativas y las organizaciones puedan hacer frente con éxito a esos nuevos desafíos será necesario introducir mejoras en la gobernanza y adoptar modelos de calidad que incluyan los principios, valores y prácticas del desarrollo sostenible dentro de los proyectos estratégicos.

Por su parte la Norma Internacional de responsabilidad social de las Organizaciones, ISO 26000, además de los principios descritos anteriormente, presenta un conjunto de materias fundamentales y asuntos a considerar en programas de RS en la educación y la formación continua en las organizaciones como sigue:

- **Derechos humanos:** Debida diligencia, situaciones de riesgo, complicidad, reclamaciones, discriminación, derechos civiles y políticos, derechos económicos sociales y culturales, principios del trabajo.
- **Prácticas laborales:** Trabajo y relaciones laborales, condiciones de trabajo, dialogo social, salud y seguridad en el trabajo, desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo.
- **El medio ambiente:** Contaminación, uso sostenible de los recursos, mitigación y adaptación al cambio climático, protección del medio ambiente.

- **Prácticas justas de operación:** Anticorrupción, participación política responsable, competencia justa, promoción de la RS en la cadena de valor, respeto al derecho de propiedad.
- **Asuntos de consumidores:** Prácticas justas de marketing, información objetiva y prácticas justas de contratación.
- Protección de la salud y la seguridad de los consumidores, consumo sostenible, servicios de atención al cliente, apoyo a la resolución de quejas y controversias, protección de la privacidad de datos, acceso a servicios esenciales, educación y toma de conciencia.
- **Participación activa y desarrollo de la comunidad:** Participación activa de la comunidad, educación y cultura, creación de empleo y desarrollo de actividades, desarrollo y acceso a la tecnología, generación de riqueza e ingresos, salud, inversión social.

## Conclusiones

Las fuentes de la RS se identifican como los elementos comunes básicos de las diferentes acepciones del término como son la responsabilidad social de empresarial, responsabilidad social Corporativa o responsabilidad social de las Organizaciones entre otros.

La función de la responsabilidad social es aplicable a empresas u organizaciones formales del gobierno, la sociedad civil y las empresas respecto a aspectos internos como el clima laboral y, externos como el interés estratégico en relación al desarrollo sostenible y el medio ambiente.

Siendo una función estratégica debe ser diseñado, implementado y difundido en los planes estratégicos de mediano plazo e incluso en la planificación de largo plazo.

Implica necesariamente el diseño de estructuras y procesos que articulados con sistema de gestión de calidad y de información y comunicación integradas.

La cultura organizativa debería estar gestionada aplicando instrumentos validados que permitan medir el cambio de las actitudes y valores de personal de la organización así como de sus usuarios. Dicho sistema debe tener en cuenta los principios y valores corporativos declarados.

La eficacia de la gobernanza o modelo de gobierno sobre el cual se toman las decisiones es requisito para las políticas de responsabilidad social se interrelacionen y complementen; una gobernanza con tal característica permite a una organización tomar acciones respecto a las estrategias consideradas para el comportamiento socialmente responsable.

Históricamente se demuestra que la búsqueda exclusiva del interés particular alejada de los intereses del bien de la sociedad la expone a malos resultados por lo que la responsabilidad social debe tener implícita y explícitamente el bien común.

## Referencias bibliográficas

1. Argandoña A. (2011, julio) El bien común. Documento de Investigación DI-937. Bussines Scholl Universidad de Navarra. Recuperado el 24 de octubre de 2014 de [http://scholar.google.es/scholar?start=10&q=bien+comun+en+la+empresa&hl=es&as\\_sdt=0,5](http://scholar.google.es/scholar?start=10&q=bien+comun+en+la+empresa&hl=es&as_sdt=0,5)
2. Barbiere, A. (2012). El discernimiento ético como umbral de los modelos de enseñanza en investigación en Iberoamérica. En I. Licha (Ed.), Enseñanza de la responsabilidad social empresarial: Retos de las universidades en Iberoamérica (pp. 63-71). Buenos Aires, Argentina: Sudamericana.

3. Conferencia Episcopal Peruana, Pontificio Consejo de “Justicia y Paz”.(2004) Compendio de la doctrina social de la Iglesia. EPICONSA. Lima. Perú.
4. Di Filippo, A. (2012). La responsabilidad social empresarial (RSE) como instrumento de vinculación universidad-sociedad, En I. Licha (Ed.), Enseñanza de la responsabilidad social empresarial: Retos de las universidades en Iberoamérica (pp. 25-62). Buenos Aires, Argentina: Sudamericana.
5. Domínguez, J. (2012). Conceptualización sobre la responsabilidad social específica de una universidad católica, En J. Domínguez, C. Rama (Eds.), La responsabilidad social Universitaria en la Educación a Distancia. (pp. 53-74). Chimbote, Perú: ULA-DECH Católica.
6. Green Marketing & Consulting (2013, noviembre). Filantropía empresarial y responsabilidad social Corporativa ¿Cuál es la diferencia? Recuperado el 23 de octubre de 2014, de <http://b-green.pe/filantropia-empresarial-y-responsabilidad-social-corporativa-cual-es-la-diferencia/>
7. Indecopi. (2010) Norma Técnica Peruana, Guía de responsabilidad social, NTP-ISO 26 000. Lima. Perú.
8. Montuschi Luisa (2007, diciembre). El Bien Común, la responsabilidad social empresarial y el pensamiento social de la Iglesia. Recuperado el 23 de octubre de 2014, de <https://ideas.repec.org/p/cem/doctra/363.html>.
9. Perdiguero TG. Reche G.A. (2005). Responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial. Recuperado el 24 de octubre de 2014, de [http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=aUJcjh0ov-8C&oi=fnd&pg=PA9&dq=responsabilidad+en+la+empresas+&ots=wrYKcIzjYH&sig=AsH1rqmZ-nnzRObcUwL-4Th\\_1i4#v=onepage&q=responsabilidad%20en%20la%20empresas&f=false](http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=aUJcjh0ov-8C&oi=fnd&pg=PA9&dq=responsabilidad+en+la+empresas+&ots=wrYKcIzjYH&sig=AsH1rqmZ-nnzRObcUwL-4Th_1i4#v=onepage&q=responsabilidad%20en%20la%20empresas&f=false)

SECCIÓN II:  
RESPONSABILIDAD SOCIAL  
UNIVERSITARIA (RSU)

# RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA Y SOSTENIBILIDAD

*Walter Ignacio Enrique Bedoya<sup>47</sup>  
Carlos Raúl Enrique Salina<sup>48</sup>  
Argentina*

## **Introducción**

Con miras a contribuir con la difusión del documento internacional denominado Pacto Global, aprobado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), y profundizar sus principios entre determinados grupos identificados como interesados, desde la Facultad de Administración, Economía y Negocios dependiente de la Universidad Nacional de Formosa (provincia de Formosa, Argentina), se formuló y se viene ejecutando desde el 2012 el Proyecto que en esta ocasión quisiéramos compartir con los asistentes y organizadores del III Simposio Internacional de responsabilidad social en las Organizaciones.

El Pacto Global de Naciones Unidas, con más de cuatro mil seiscientos participantes en más de cien países del mundo, fue lanzado

---

47 Es magister en Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales Internacionales. Universidad Nacional de Formosa, Argentina. drwalterbedoya@yahoo.com.ar

48 Es contador Público de la Facultad de Administración, Economía y Negocios de la Universidad Nacional de Formosa; doctorando en Ciencias Económicas de Universidad Nacional de La Matanza, Argentina. cresalina@gmail.com

en julio de 1999 por el ex Secretario General de Naciones Unidas, Sr. Kofi Annan, y puesto en marcha oficialmente en la sede de las Naciones Unidas (Nueva York) el 26 de julio del 2000. El mencionado Pacto convoca a las empresas privadas, a las asociaciones de trabajadores y a la sociedad civil para que trabajen en forma conjunta con la ONU con el objeto de construir una economía mundial más sostenible e inclusiva. Formalmente, se traduce como una apelación para la adhesión a principios y valores internacionalmente reconocidos en materia de derechos humanos, normas laborales y preservación del ambiente.

Esta iniciativa aspira, según las palabras del ex secretario general Kofi Annan, a contribuir a la emergencia *“de valores y principios compartidos que den una cara humana al mercado global”*. Para esto, a través de la asociación de compañías, organizaciones de las Naciones Unidas, trabajadores, organizaciones no gubernamentales (ONG) y otros actores se quiere construir un mercado global más inclusivo y equitativo.

Tienen entonces injerencia en el Pacto Global:

- los Gobiernos, que definen los principios que guían la iniciativa;
- las compañías cuyas acciones se pretende influenciar; los trabajadores que producen;
- la sociedad civil que se beneficia si hay empresas socialmente responsables; y
- Naciones Unidas que provee el foro global.

Por su parte, las compañías que participan en el Pacto Global son diversas y representan diferentes industrias y regiones geográficas. Pero guardan dos características comunes: todas están en posiciones de liderazgo y todas aspiran a manejar el crecimiento global de una manera responsable que considere los intereses de un amplio espec-

tro de grupos interesados que incluya a empleados, inversionistas, clientes, grupos sociales, industriales y comunidades.

Ya que es una iniciativa del Secretario General de la ONU, la Oficina del Pacto Global en Nueva York juega un rol importante. También las cinco Agencias de la ONU que participan del Pacto: la Oficina del Alto Comisionado de Derechos Humanos, la Organización Internacional del Trabajo, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y la Oficina de la ONU contra las Drogas y el Crimen.

El Pacto no es un instrumento regulatorio o un código de conducta con fuerza legal. Tampoco es un foro para la formulación de normas y prácticas de gestión o un refugio que permite que las compañías firmen sin demostrar su adhesión a los Principios del Pacto y resultados concretos. Se trata de una iniciativa a la que los participantes ingresan voluntariamente y que provee un marco general para fomentar el crecimiento sustentable y la responsabilidad cívica de empresas comprometidas y creativas.

En la República Argentina, el Pacto se lanzó el 23 de abril del 2003 como una red local para realizar acciones de apoyo a los “Objetivos de Desarrollo del Milenio para Argentina” ([www.undp.org.ar](http://www.undp.org.ar)) que comprende lo siguiente:

- Erradicar la pobreza extrema y el hambre;
- Alcanzar la educación básica universal;
- Promover el trabajo decente;
- Promover la igualdad de género y la autonomía de la mujer;
- Reducir la mortalidad infantil;
- Mejorar la salud materna;
- Combatir el HIV/sida, la tuberculosis y el chagas;
- Asegurar un medio ambiente sostenible;

- Promover una asociación global para el desarrollo.

La Red Argentina del Pacto Global, creada el 23 de abril de 2004, cuenta con más de 520 participantes, de los cuales 240 son organizaciones empresariales activas dentro de la iniciativa; en el 2013 y 2014, fue elegida una de las diez mejores redes locales y ocupa un lugar entre las quince redes con más cantidad de participantes empresariales entre las 101 que actualmente operan en igual cantidad de países. Al mismo tiempo, el Pacto Global se ha convertido en poco tiempo en la iniciativa de responsabilidad social con mayor cantidad de adhesiones en nuestro país (en la provincia de Formosa, solo una empresa privada).

Las organizaciones que deseen participar en el Pacto Global deben enviar una Carta de adhesión firmada por su presidente, director general o gerente general que indique el compromiso de la organización con el Pacto Global y la determinación de llevar a cabo las siguientes acciones:

1. Explicitar claramente su apoyo al Pacto Global y sus diez principios y promoverlo públicamente a través de, por ejemplo:
  - Informar a sus empleados, accionistas, clientes y proveedores.
  - Integrar el Pacto Global y sus diez principios en el programa de desarrollo y *training* corporativo.
  - Incorporar los principios del Pacto Global en la misión de la compañía.
  - Incluir el compromiso al Pacto Global en el Informe Anual de la compañía y en otros documentos públicos.
  - Emitir comunicados de prensa para hacer público el compromiso con el Pacto.
2. Proporcionar, una vez al año, un ejemplo concreto del progreso o de una lección al implementar los principios del Pacto. Este informe se conoce con el nombre de “Comunicación so-

bre el Progreso”, que incluye acciones respecto a los principios rectores de los derechos humanos y los derechos laborales, el cuidado del ambiente y la anticorrupción en la gestión cotidiana de las empresas en pos del crecimiento económico sustentable basado en la confianza, la ética y el compromiso compartido entre el Estado, la sociedad civil y el empresario; toda esta información será incluida en el sitio web del Pacto Global.

La Carta de adhesión, cuyo modelo se descarga del sitio <http://www.pactoglobal.org.ar>, debe ser enviada a **Punto Focal del Pacto Global en Argentina** (Esmeralda 130, Piso 13, C1035ABD, ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina).

## Desarrollo

En el marco del Convenio Marco de Asistencia Académica, Técnica y Financiera – Res. ME N.º 813/10, suscripto entre el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación, el Ministerio de Educación de la Nación y la Universidad de Buenos Aires, y el Acta Acuerdo suscripto por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (UBA) y la Facultad de Administración, Economía y Negocios (FAEN) de la Universidad Nacional de Formosa (UNAF) de la República Argentina se desarrolla desde el ciclo lectivo 2011 el Programa Nacional de Formación en Ética para el Desarrollo —Premio Amartya Sen—, hoy conocido nacional e internacionalmente en los países miembros de la Unión de Naciones Suramericanas (Unasur) como: **Programa Nacional Amartya Sen “2000 jóvenes por una economía con rostro humano”** el cual busca formar una nueva generación de profesionales con un alto nivel de excelencia en áreas del conocimiento, referentes al desarrollo humano y a las ciencias gerenciales con perspectivas éticas y práctica de la inclusión social. Se promueve la inserción en la labor docente de los alumnos de grado universitario recientemente graduados (no más de dos años) o próximos a graduarse y que reúnan los recaudos de alto

compromiso social y rendimiento académico. Específicamente, dictar cursos de un año académico de duración a los postulantes cuidadosamente seleccionados sobre temas tales como visión holística del desarrollo y de la gerencia; el contexto latinoamericano y argentino, tendencias y perspectivas; capital social; responsabilidad social empresarial; gerencia social; nuevas ideas en gestión pública; el nuevo rol de la universidad y de la ciencia y la tecnología en el desarrollo; la responsabilidad social universitaria; economía social y desarrollo local; emprendimientos sociales; entre otros. Los cursantes tienen como misión final producir un trabajo evaluativo denominado: Ideas para el Desarrollo Local (IDL), consistente en la formulación de proyectos cuya implementación y puesta en práctica se propicia para la etapa inmediata siguiente, sin financiación específica preasignada.

Actualmente, el mencionado Programa PAS se lleva a cabo en 27 Universidades públicas de la República Argentina, entre ellas la FAEN-UNAF y se extendió como experiencia internacional a Universidades del Perú y a la Universidad de la República del Uruguay.

Precisamente, el Proyecto que en esta ocasión presentamos al III Simposio de responsabilidad social de las Organizaciones es un IDL formulado en el ciclo lectivo 2012 del PAS en la FAEN-UNAF por los cursantes Ernesto Ferreiro y Carlos Raúl Enrique Salina, con la tutoría del Dr. Walter Ignacio Enrique Bedoya, cuya fundamentación viene dada por la escasa difusión regional de los principios del Pacto Global en el medio local y regional, y la imperante necesidad de avanzar al compás de la dinámica mundial en materia de desarrollo sustentable. Básicamente, la propuesta buscaba difundir las acciones de la Red Argentina del Pacto, sus principales ejes temáticos y conceptos fundamentales para lograr el consenso y adhesión del mayor número de empresas y organizaciones del sector público y privado de la ciudad de Formosa, cuya meta es que las mismas se vean beneficiadas por la incorporación a su cultura organizacional de los denominados Principios del Pacto Global, a saber:

En el área de derechos humanos

1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos.
2. No ser cómplice de abusos de los derechos.

En lo referido a condiciones laborales

3. Apoyar los principios de la libertad de asociación sindical y el derecho a la negociación colectiva.
4. Eliminar el trabajo forzoso y obligatorio.
5. Abolir cualquier forma de trabajo infantil.
6. Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.

En cuanto al ambiente

7. Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos ambientales.
8. Promover mayor responsabilidad ambiental.
9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del ambiente.

Y como medida anticorrupción

10. Trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidos el soborno y la extorsión.

En varias reuniones académicas y empresariales con participación de representantes del sector público y privado del medio, se dio a conocer el proyecto y se difundieron sus ideas fundamentales; presentamos algunas de estas sesiones:

- Clase de presentación en la sede de la FAEN UNAF con alumnos del quinto año de la carrera de Contador Público en mayo de 2012;
- Jornada Provincial de Financiamiento a PyMes del 2070972012;

- Jornada Regional del PAS desarrollada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral (ciudad de Santa Fe, provincia de Santa Fe);
- Primer Congreso Nacional Intercátedras del PAS;
- Jornada de cierre PAS FAEN UNAF, Formosa, diciembre de 2012;
- Jornada Provincial de responsabilidad social Empresaria “Construyendo R.S.E. en Formosa”, del día 20 de diciembre de 2012;
- Jornada de cierre PAS FAEN UNAF, Formosa, diciembre de 2013;
- Jornada Provincial de responsabilidad social Empresaria “Construyendo el Ecosistema de responsabilidad social Provincial” en Formosa”, del 12 de diciembre de 2013.

En todas estas ocasiones, se explicitó que la adhesión a los Principios de la Red Pacto Global Argentina de PNUD-ONU implica para la organización adherente que deberá llevar adelante sus actividades de acuerdo con los tales principios y promover el desarrollo sustentable. Destacando que esas actividades no son taxativamente especificadas, más allá de los principios generales, sino que ellas son voluntarias y no existe ninguna obligación de hacer nada en modo particular. La Red del Pacto Global no posee la capacidad para verificar las actividades de las organizaciones adheridas y mucho menos de comprobar que estén realizando cualquier tipo de contribución. La única obligación para las organizaciones adheridas consiste en informar aquello que se esté realizando en pro de los principios. Con el cumplimiento de este requisito de reportar, los adherentes mantienen su condición de miembros de pleno derecho. La penalidad por no cumplir con la obligación de informar es ser expulsado y tiene lugar únicamente luego de tres años consecutivos sin informar la anteriormente mencionada “Comunicación de Progreso”.

El trabajo de campo previo fue llevado a cabo mediante conferencias y publicaciones en medios gráficos y radiales.

Las conferencias de difusión y sensibilización estaban dirigidas a:

- Alumnos del último año de carreras universitarias
- Empresas
- Federaciones de empresarios y trabajadores
- Consejos y cámaras
- Organismos estatales

## Resultados

Se logró una sensibilización de gran parte de las empresas locales y asociaciones intermedias relacionadas con el sector productivo, comercial e industrial de la ciudad de Formosa, de modo que se interioricen e involucren con los Principios del Pacto Global.

Fueron beneficiarios directos las organizaciones públicas provinciales, municipales y las empresas del medio agrupadas en cámaras, asociaciones, colegios o consejos de profesionales, al tener activas participaciones en las mencionadas jornadas y conferencias a cargo de referentes académicos del Pacto Global. La Red Argentina del Pacto Global estuvo presente en las jornadas de diciembre de 2012 a través del enviado del referente nacional de PNUD, el Sr. Flavio Fuertes: Lic. Nicolás Liarte Verjup de la Universidad Católica de Córdoba. Además, en todos los eventos se contó con funcionarios y mandatarios nacionales, provinciales y municipales. La Federación Económica de Formosa suscribió un compromiso para que las 23 cámaras empresariales difundan los principios y adhieran a las empresas que nuclean. Del mismo modo, el rector de la Universidad Nacional de Formosa, representado por el decano de la FAEN, también suscribió un compromiso similar para adherir a esta casa de altos estudios.

Complementariamente y para implementar de continuo las acciones del proyecto formulado, se logró la aprobación de una cátedra abierta denominada “responsabilidad social Empresaria y Sostenibilidad” según lo resuelto en el seno del Consejo Superior de la UNAF en mayo del corriente año.

Finalmente es destacable que indirectamente, al lograr la adhesión de las organizaciones al Pacto Global de las principales organizaciones libres del pueblo, toda la comunidad se convierta en beneficiaria final al verse favorecida por el cuidado del ambiente y de los recursos disponibles para las generaciones futuras.

### **Referencias bibliográficas**

1. Ander-Egg, E. y Aguilar Idáñez, M. J. (2005). *Cómo elaborar un proyecto: guía para diseñar proyectos sociales y culturales..* Buenos Aires, Argentina: Lumen/Hvmanitas.
2. CEPAL (2004). *El Pacto Global en Argentina - Recreando la responsabilidad social en el sector empresario argentino.* Buenos Aires, Argentina.
3. Naciones Unidas Pacto Global - Red Argentina, Pacto Global de Naciones Unidas. Recuperado el 9 de abril de 2012 de <http://www.pactoglobal.org.ar>.
4. Oficina del Pacto Global en Argentina (2004). *Guía del Pacto Global.* Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 9 de abril de 2012 de <http://www.pactoglobal.org.ar>.

# JÓVENES GRADUADOS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

*Liliana Galán*<sup>49</sup>  
*Marcela Bifaretti*<sup>50</sup>  
*Albertina Borgert*<sup>51</sup>  
*Mariano Di Santo*<sup>52</sup>  
*Emilia Lafuente*<sup>53</sup>  
*Diego Pontorno*<sup>54</sup>  
*Argentina*

## Resumen

El presente documento describe sintéticamente la acción de jóvenes graduados en Administración, en el campo de la responsabilidad social Empresaria, mediante el Proyecto de Extensión Universitaria durante el 2013 en el Gran La Plata, Argentina.

---

49 Magíster en Dirección de Empresas, secretaria de Extensión de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP). lgalan@econo.unlp.edu.ar.

50 Magíster en Dirección de Empresas, codirectora de Proyecto de Extensión en FCE-UNLP. Contacto: mbifaretti@hotmail.com.

51 Licenciada en Administración, Extensionista en FCE (UNLP). albertina-borgert@gmail.com.

52 Licenciado en Administración, Extensionista en FCE (UNLP). marianoedisanto@gmail.com.

53 Licenciada en Administración, Extensionista en FCE (UNLP). emilialafuente@yahoo.com.ar.

54 Licenciado en Administración, Extensionista en FCE (UNLP). diego.pontorno@econo.unlp.edu.ar.

## Objetivo del documento

Este trabajo tiene por objetivo describir sintéticamente la experiencia realizada por un equipo de jóvenes graduados en Administración, en el campo de la responsabilidad social Empresaria, mediante el Proyecto de Extensión Universitaria Buenos Días, Buenas Prácticas. Promoviendo la Gestión Sustentable, financiado por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP), para el año 2013 y focalizado en el Gran La Plata, provincia de Buenos Aires, Argentina.

Por otra parte, se describe de qué manera el proyecto viabiliza la experiencia de jóvenes extensionistas, desde lo profesional, personal y académico.

## Introducción conceptual

El concepto y la práctica de la responsabilidad social Empresaria (RSE) deben ser consideradas como el impulsor del cambio estructural que requiere las sociedad actual en cuanto a una visión sustentable, en la que primen acciones que impulsen el desarrollo no solo económico, sino también social y ambiental. Y en línea con lo que expresa Joseph M. Lozano (2005), “el debate sobre la responsabilidad social Empresaria (RSE) es siempre acerca de la sociedad que queremos construir y de cómo las empresas contribuyen a esa construcción (...)”. Dicha consigna tendrá sólidos cimientos siempre y cuando sea realizada mediante la participación de todos los actores involucrados.

Considerando que la RSE implica “la asunción voluntaria por parte de las empresas de responsabilidades derivadas de los efectos de su actividad sobre el mercado y la sociedad, así como sobre el medio ambiente y las condiciones de desarrollo humano” (Gómez, 2005) y que esa responsabilidad asumida se potencia al ser impulsada como un modelo de gestión que integre a toda la empresa; es que con el

correr de los años ha tomado gran relevancia este concepto, ya sea en las organizaciones en general como en sus grupos de interés.

Para que este nuevo paradigma organizacional pueda ser evaluado es necesario que los impactos que las acciones de las empresas tienen interna y externamente sean medidos. Para ello, se han desarrollado numerosos indicadores y estándares globalmente. Próximos a la realidad Argentina y regional, el Instituto Ethos de Empresas y de Brasil junto con el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria proponen el diseño e implementación de Indicadores ETHOS/IARSE para Negocios Sustentables y Responsables (ETHOS/IARSE, 2014). Dichos indicadores y sus ampliaciones han servido de insumo para el desarrollo de las actividades realizadas en el citado Proyecto de Extensión Universitaria.

De esta forma, la gestión sustentable requiere que, como expresa François Vallaëys (2006), las organizaciones respondan por sus acciones deseadas y planificadas, y por los impactos que dichas acciones tienen para poder así dar respuesta a las partes interesadas (como empleados, clientes, proveedores directos, accionistas, etc.).

## **Introducción en el proyecto**

La existencia de diferentes realidades implica, en muchos casos, que se utilicen distintos medios para poder hacer frente a las necesidades y oportunidades que de ellas surgen. Definida la Extensión Universitaria en el Preámbulo del Estatuto de la Universidad Nacional de La Plata (2008) como “el principal medio de la Universidad Nacional de La Plata para lograr su función social, con la contribución al tratamiento de los problemas que afectan el bienestar de la comunidad, la reconstrucción del tejido social, el desarrollo económico sustentable y el fortalecimiento de la identidad cultural”; y con el sentimiento de que un cambio en la gestión es necesario y deseado, es que se ha llevado a cabo el presente proyecto para, de esta forma, promover y difundir el concepto y la práctica de la res-

ponsabilidad social en empresas de los partidos de La Plata, Berisso y Ensenada (Argentina) a través de la creación de un observatorio de responsabilidad social (RS).

Específicamente, entre los académicos que contribuyen a la temática de la RSE, existe un consenso en considerar el rol fundamental que cumplen las instituciones educativas en la formación y difusión de esta herramienta de gestión tanto para sus alumnos como para los empresarios y la sociedad en general. Por ello, como graduados en Administración se consideró que la Facultad de Ciencias Económicas (UNLP) era el espacio indicado para impulsar la temática, ya que las instituciones académicas cumplen un rol relevante a la hora de promocionar la sustentabilidad como modelo de gestión. Y partiendo de la premisa de actuar como agente facilitador, sobre la base de la igualdad y reciprocidad, se considera que desde el proyecto no se pretende enseñar nada al otro, sino ayudar y profundizar en su propio conocimiento para que de esta forma los valores socioambientales sean incorporarlos en la misión, visión y estrategia de las organizaciones.

## **Metodología de intervención**

La metodología utilizada en el proyecto para comenzar a cumplir sus objetivos ha sido el trabajo de campo mediante la asistencia técnica e intervención en las empresas de la zona de influencia de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP. Para ello, se realizaron entrevistas con personas claves y charlas informativas tanto de las cámaras empresariales como de las PyME, instituciones académicas y asociaciones civiles de la región capital.

## **Premio a la responsabilidad social empresaria**

En el marco del proyecto, la convocatoria al II Premio a la Responsabilidad Social Empresaria en el Gran La Plata permitió la elaboración de indicadores para medir el compromiso socioambiental

de las empresas participantes y la activación de los canales de comunicación entre la universidad, el sector privado y el sector público. La realización de este tipo de certamen, con postulación voluntaria, facilitó la explicitación de prácticas sustentables realizadas en la región, ya que se logró convocar a catorce empresas de La Plata, Berisso y Ensenada. Dicho certamen fue organizado e impulsado por el Proyecto de Extensión Universitaria Buenos Días, Buenas Prácticas. Promoviendo la Gestión Sustentable (FCE-UNLP) y el Grupo de Responsabilidad Social Institucional de la FRLP-UTN.

*Figura 1.* El premio a la RSE en el Gran La Plata en números

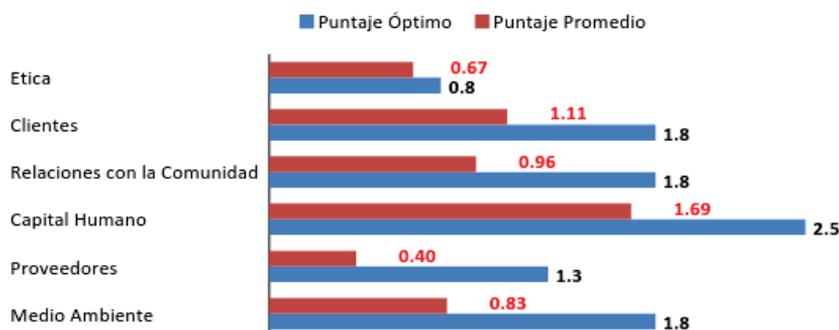


Fuente: Gestión Sustentable de las Organizaciones: sentir que se puede, pensar cómo hacerlo (Galán; Borgert; Di Santo; Lafuente; Pontorno, 2014).

Dicho premio consistió en el diseño de indicadores, el relevamiento y la visita a aquellas empresas postuladas para evaluar sus acciones en cuanto a 6 pilares: medio ambiente, proveedores, capital humano, relación con la comunidad, compromiso ético y clientes. Para la elección de la empresa ganadora, se estableció una terna con aquellas que obtuvieron el mayor puntaje en los indicadores y se sometió a votación de un comité académico conformado por el Mg. Martín López Armengol (decano de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP); el Lic. Ricardo Burry (coordinador del Programa Amartya Sen de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP); el Ing. Fernando Zabala (vicedecano de la Facultad Regional La Plata de la UTN); y el Dr. Carlos Feminis (miembro fundador del Capítulo Argentino de la Asociación Latinoamericana de Ética, Negocios y

Economía (Alene)). Como jurado honorífico se contó el apoyo del Dr. Bernardo Kliksberg.

**Figura 2.** Comparativo óptimo-promedio (resultado de los indicadores relevados).



Fuente: Elaboración propia.

## Creando lazos

Como medio para la difusión del certamen y la realización de las actividades, se llevó a cabo la firma de un convenio de cooperación entre dos de las más prestigiosas instituciones académicas de la región: la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP) y la Facultad Regional La Plata de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN). Además, se realizaron charlas en la Federación Empresaria La Plata (FELP), la Cámara La Plata Oeste (Calpo) y en la Unión Industrial del Gran La Plata (Uiglp) y se participó de la jornada Premio Empresario del Año, organizado por el diario *La Gran Capital*. Fue de suma importancia la compañía y el apoyo de Asociaciones Civiles para la realización de dichos encuentros que tenían el objetivo de introducir a los actores sociales, empresariales y académicos en los conceptos de responsabilidad social Empresaria.

## Experiencia lograda

Compuesto principalmente por jóvenes graduados de la licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas (UNLP), el equipo de trabajo ha podido plasmar los conceptos teóricos en acciones concretas de planificación, organización, dirección y control. De esta forma, se pudieron ampliar las herramientas y conocimientos en tres aspectos importantes: personal, académico y profesional.

*Figura 3.* Experiencia en responsabilidad social empresaria



Fuente: Gestión Sustentable de las Organizaciones: sentir que se puede, pensar cómo hacerlo (Galán; Borgert; Di Santo; Lafuente; Pontorno, 2014).

Considerando el aspecto **personal**, los integrantes del equipo han podido visualizar y concretar metas que van más allá de la realización de un trabajo. La experiencia personal se ha completado al

visitar, insertarse y conocer a los líderes y las acciones que micro, pequeñas y medianas empresas de La Plata, Berisso y Ensenada están realizando, quizá sin saberlo, para aportar al desarrollo sustentable de la región. La satisfacción y el agradecimiento de quienes participaron, ya sea como concursantes, asistentes y/o auspiciantes de las diferentes actividades realizadas, permitieron ratificar que lo hecho hasta ahora por cada uno de los integrantes del equipo se encuentra en el camino correcto.

Por el lado de la experiencia **académica**, los integrantes del equipo de trabajo tuvieron la oportunidad de ampliar sus conocimientos teóricos mediante la lectura e investigación de material bibliográfico de autores nacionales e internacionales, complementada por la asistencia a actividades, como congresos y seminarios relacionados con la RSE. Este aspecto fue un gran aporte para generar una base sólida a los conocimientos previamente adquiridos y abrió así las puertas a nuevos campos de estudio.

Considerando por último a la experiencia **profesional**, esta resultó el pilar fundamental de la experiencia como jóvenes graduados en el ámbito de la extensión. Así, el equipo de trabajo puede confirmar que la universidad otorga valiosas herramientas para el futuro profesional, y que la experiencia y el trabajo en equipo son los que terminan por completar y convertir a un graduado en un profesional.

## Resultados y conclusiones

Toma relevancia considerar a la RSE como un nuevo modelo de gestión organizacional, en la que los beneficios financieros y económicos estén a la altura de los beneficios ambientales, y sociales para el planeta y la comunidad específica donde las empresas desarrollen sus actividades.

Por un lado, los resultados visibles de la experiencia manifiestan que la Extensión Universitaria se convierte en uno de los caminos

propicios para la inserción del graduado en el campo de la responsabilidad social Empresaria y, por el otro, que las empresas y cámaras empresarias del Gran La Plata presentan gran interés en el modelo de gestión basado en la sustentabilidad.

La RSE tendrá raíces fuertes cuando logre ser asimilada por la cultura de los actores organizacionales y es allí donde la educación y la información son claves y dependen en gran medida de las instituciones académicas y profesionales introducir el tema en la formación básica de los estudiantes, quienes serán los futuros consumidores conscientes, empleados y líderes responsables de las organizaciones.

### **Referencias bibliográficas**

1. FRANCÉS GÓMEZ (2005): Responsabilidad social de las empresas: fundamentos y enfoque de la gestión responsable. Cuaderno 1. Madrid, Forética, p. 9.
2. GALÁN, L.; BORGERT, A.; DI SANTO, M.; LAFUENTE, M.; PONTORNO, D. (2014). Gestión sustentable de las organizaciones: sentir que se puede, pensar cómo hacerlo. 30° Congreso ADENAG.
3. INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL JUNTO CON EL INSTITUTO ARGENTINO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (2014): Indicadores ETHOS/IARSE para Negocios Sustentables y Responsable.
4. LOZANO J. M. (2005). Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas. Políticas públicas más allá de la regulación y la voluntariedad. Barcelona. Granica.
5. UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA (2008). Estatuto. Publicación institucional de la Universidad Nacional de La Plata. La Plata.
6. VALLAEYS F (2006). La responsabilidad social de las organizaciones. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.

# TEMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL CURRÍCULO DE TRES UNIVERSIDADES ARGENTINAS

*Juan José Gilli<sup>55</sup>  
Diana Rut Schulman<sup>56</sup>  
Noelia Anahí García<sup>57</sup>  
Argentina*

## Introducción

La responsabilidad social es un tema destacado durante los últimos años, como consecuencia de la creciente preocupación por la repercusión que el quehacer de las organizaciones tiene en la sociedad. A su vez, se ha incluido la cuestión en muchos de los programas de las asignaturas de las carreras de las Ciencias Económicas en la educación superior.

La universidad es un espacio para la formación en valores. 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 diferentes cuestiones acerca de la posibilidad del desarrollo del juicio ético en los adultos y la forma de lograrlo por medio de la enseñanza.

---

55 Doctor en Ciencias Económicas (UBA), Profesor Titular Consulto. Universidad de Buenos Aires (UBA). [jjoseg@hotmail.com](mailto:jjoseg@hotmail.com)

56 Doctora en Ciencias Sociales (FLACSO), Profesora Adjunta Regular. Universidad de Buenos Aires (UBA). [dianarschulman@gmail.com](mailto:dianarschulman@gmail.com)

57 Licenciada en Administración y en Sistemas de Información de las Organizaciones. (FCE-UBA), Jefa de Trabajos Prácticos Regular. Universidad de Buenos Aires (UBA). [noeliaa.garcia@yahoo.com.ar](mailto:noeliaa.garcia@yahoo.com.ar)

Así, entendemos que la universidad debe cumplir su función de ser formadora de profesionales comprometidos con el bien común; y en este sentido, en una investigación anterior nuestro equipo analizó la inclusión de los temas relacionados con la ética en la formación de los administradores; ahora nos interesa específicamente ver la apropiación del concepto de responsabilidad social por parte de los estudiantes al final de su carrera profesional.

Este trabajo presenta los avances y las primeras conclusiones del trabajo de campo realizado en el marco del proyecto UBACyT titulado “La enseñanza de la Responsabilidad Social en la formación de los futuros administradores”, el cual está acreditado por la Secretaría de Ciencia y Técnica de la Universidad de Buenos Aires para el período 2013-2016.

El objetivo de la investigación es indagar sobre el grado de apropiación por parte de los alumnos de los conceptos de responsabilidad social impartidos en las materias específicas de la formación de los licenciados en Administración, que fueron dictadas en las universidades nacionales de Buenos Aires, La Plata y Luján.

Se parte de la hipótesis de que el tema no se encuentra institucionalizado en el proceso de enseñanza aprendizaje.

En este trabajo mostramos las primeras conclusiones del relevamiento de temas de responsabilidad social incluidos en los programas de las carreras de Administración de tres universidades públicas argentinas: UBA (Universidad de Buenos Aires), UNLP (Universidad Nacional de La Plata) y UNLu (Universidad Nacional de Luján).

El objetivo es realizar una comparación que nos permita observar diferencias y similitudes, y sacar conclusiones que puedan servir de base para una propuesta de mejora sobre la enseñanza de los temas de responsabilidad social. Para ello, relevamos cuáles son los contenidos y bibliografía de responsabilidad social presentes en los programas de las asignaturas específicas del área de Administración,

en los currículos de la licenciatura en Administración de las tres universidades.

El relevamiento se efectuó con un instrumento común y de este surge, como primera reflexión, que el tema no aparece en todos los programas ni en forma uniforme, según se apreciará en el siguiente desarrollo.

### **Acerca de la responsabilidad social**

El movimiento de la Responsabilidad social surge en el ámbito económico-productivo-laboral conjuntamente con importantes cambios en el campo organizacional, empresarial y tecnológico. El Pacto global se oficializó en julio del 2000, a partir de la iniciativa de Kofi Annan, secretario general de las Naciones Unidas, documento que no es solo una mera herramienta regulatoria o un código de carácter legal, sino una base con sustento en valores que pretende suscitar su aplicación en las instituciones.

La Responsabilidad social es un concepto que implica modificar ideas sobre el comportamiento humano, y destaca el interés en las dimensiones sociales de las actividades que llevan adelante las organizaciones, con la consideración de los distintos grupos de interés que se involucran en su accionar.

Distintas profesiones han abordado la temática de la Responsabilidad social, a veces en forma parcial, pero, en general, se ha tomado conciencia de que se debe dotar a los niveles de toma de decisiones del conocimiento necesario para atender a la cuestión.

La enseñanza de la ética y la Responsabilidad social como respuesta de la universidad a las demandas sociales excede la mera introducción de la temática en el currículo o en un programa de estudio, ya que no da cuenta de la relevancia que se da al contenido. Cualquier transmisión de información está cargada también de intenciones y procesos valorativos, por lo que requiere un análisis de múltiples aspectos, como los contextos sociohistóricos generales, los símbolos

sociales vinculantes, los contenidos explícitos enseñados, las actitudes de los profesores y los detalles de la vida cotidiana universitaria.

El papel de la ética en la enseñanza es objeto de consideración y discusión frecuente. El objetivo de su inclusión en programas y proyectos consiste en concientizar acerca de que un mayor desarrollo económico-social requiere de la participación comunitaria. Esto supone un reto a la educación superior en general y a la universidad en particular, pues implica abordar un fenómeno complejo que implica una comprensión multidisciplinaria susceptible de trascender el discurso para transformar la realidad. En este sentido, las instituciones educativas no solo deberían brindar “competencias sólidas” a sus estudiantes desde el punto de vista científico-tecnológico, sino también formar ciudadanos que promuevan la sostenibilidad global e integral.

Creemos que el licenciado en Administración en su etapa de formación necesita tomar conciencia del uso que realizará de los recursos, y cuál será su responsabilidad ante la sociedad cuando dirija organizaciones tanto públicas como privadas, proveedoras de bienes y/o prestadoras de servicios. Por lo tanto, resulta necesario que en la carrera de grado, se incorporen cuestiones vinculadas a la Responsabilidad social.

La ley de Educación Superior (ley 24.521) considera que en la formulación y el desarrollo de los planes de estudio debe incluirse la enseñanza de la ética profesional, y establece que el tema debe estar presente en los contenidos de todas las materias. Las universidades estudiadas no han sido indiferentes a esta exigencia, y la han incorporado a la discusión universitaria; de modo que la enseñanza de la Responsabilidad social está cada vez más presente en la temática curricular de la carrera de Administración.

## Análisis comparativo de los contenidos de los programas

El equipo de investigación llevó a cabo un análisis de los programas de las asignaturas específicas del área de Administración en el currículum de las licenciaturas en Administración de las tres universidades analizadas, para indagar el grado de su inserción en el tema de Responsabilidad social. Esta información servirá de insumo para otra etapa de la investigación que consistirá en la elaboración de una encuesta que se realizará a los estudiantes que se encuentran cursando una de sus últimas asignaturas de la carrera, relacionada con la práctica profesional.

Se verificó la mención en los programas nombrados del término responsabilidad social o similar, y también se observó en qué sección de estos aparece (contenidos mínimos, objetivos, unidades temáticas, bibliografía).

Se analizaron los programas de 39 asignaturas obligatorias de la carrera de licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Luján y de las facultades de Ciencias Económicas de la UBA y UNLP, según se muestra en las tablas 3, 4 y 5 (anexo I).

**Tabla 1.** Asignaturas y programas incluidos en el relevamiento

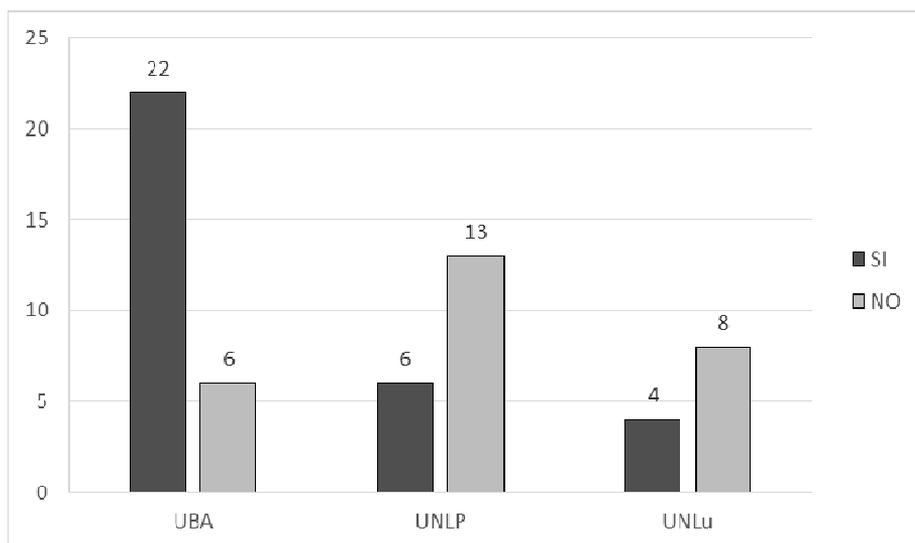
Universidad	Asignaturas	Cátedras	Programas disponibles	Programas que hacen mención a responsabilidad social o similar
UBA	10	37	28	22
UNLP	17	19	19	6
UNLu	12	12	12	4
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>68</b>	<b>59</b>	<b>32</b>

Elaboración propia.

Sobre el total de los 59 programas disponibles se observa que alrededor del 50% en promedio mencionan el concepto de respon-

sabilidad social o similar, como se observa en el siguiente gráfico, por universidad.

**Gráfico 1.** Mención de responsabilidad social o similar por universidad



Elaboración propia.

El desglose por universidad permite apreciar que casi un 80% de los programas de la UBA incluyen el tema de responsabilidad social, mientras que en las universidades nacionales de Luján y La Plata lo incorporan en aproximadamente el 33% de los programas. El detalle de las asignaturas con referencias al tema de responsabilidad social en sus programas es:

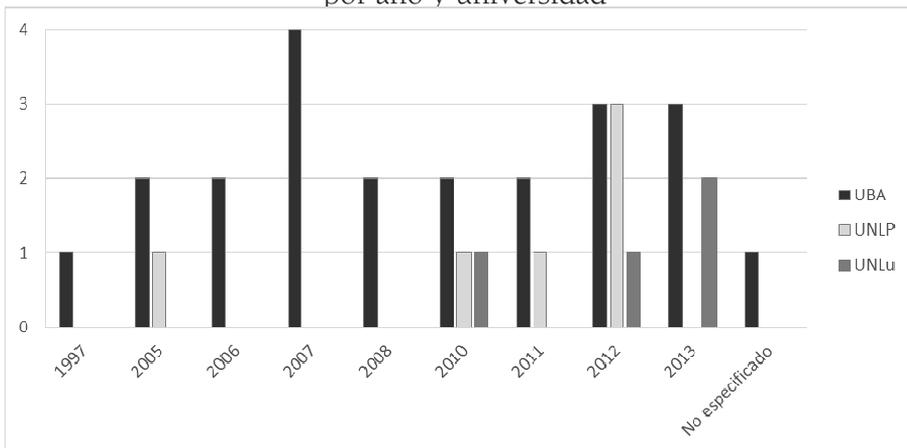
- UBA: los 7 programas que mencionan la responsabilidad social corresponden a las asignaturas Administración General, Administración de Personal, Administración Financiera, Comercialización, Dirección General, Planeamiento a Largo Plazo, Sistemas Administrativos y Sociología de las Organizaciones.

- UNLP: las 5 asignaturas que refieren a la responsabilidad social en sus programas son: Administración I y II, Dirección y Gestión Empresarial, Finanzas de Empresas I, y Política y Derecho Social.
- UNLu: las 4 asignaturas que incluyen el concepto de responsabilidad social en sus programas, son: Administración de Personal, Administración General, Dirección General, e Introducción a la Administración.

Si se observa el año de aprobación de los distintos programas que comprenden el tema de responsabilidad social, se detectan las siguientes diferencias entre las tres universidades:

- UBA: todos los programas del 2008 en adelante hacen mención al tema de responsabilidad social; existen menciones en programas anteriores a partir de 1997.
- UNLP: los programas que incluyen el concepto analizado corresponden al 2005 en adelante.
- UNLu: el concepto aparece en los programas con vigencia a partir del 2010.

**Gráfico 2.** Programas con menciones de responsabilidad social por año y universidad



Elaboración propia.

En síntesis, el concepto de responsabilidad social comienza a hacerse más visible en los programas a partir del 2005, y toma mayor fuerza en las tres universidades hacia fines de la década; lo que pone de manifiesto la relevancia que fue adquiriendo la temática en el ámbito académico en nuestro país, según se observa en el gráfico 2.

A continuación, se muestra la aparición del concepto de responsabilidad social en las distintas secciones de los 32 programas de las asignaturas específicas de la licenciatura en Administración por cada universidad.

**Tabla 2.** Mención de responsabilidad social o similar por secciones de los programas

		UBA	UNLP	UNLu	Total
Incluyen el concepto en:	Contenidos mínimos	8	2	4	14
	Objetivos	9	-	3	12
	Unidades temáticas	20	6	4	30
	Bibliografía específica	7	6	3	16

Elaboración propia.

De los datos de la tabla 2, se observa:

- Que 30 de los 32 programas que hacen mención al concepto de responsabilidad social o similar, en el título de alguna unidad temática o en sus contenidos (94%).
- En la UNLu, todos los programas en los que aparece la responsabilidad social tienen el concepto incluido en los contenidos mínimos. En el caso de la UBA, solo un 40% del total de programas refiere a la responsabilidad social en los contenidos mínimos, mientras que en la UNLP solo un tercio de los programas lo indican en este ítem.
- Es destacable que la mitad de dichos programas no incluye bibliografía específica sobre el tema (50%).

## Conclusiones

Encontramos que de los 59 programas analizados (sobre un total de 68 cátedras) solo 32 hacen referencia a la responsabilidad social o similar, lo que representa un 54% del total relevado. En la UBA el valor asciende al 80% y en las otras dos universidades es de aproximadamente el 33%. Los resultados obtenidos sugieren que la incorporación de la temática avanza paulatinamente en el sentido que propone la ley de Educación Superior.

Según la cronología de los programas, el análisis nos permite observar que las referencias a la responsabilidad social aparecen en algunos programas a partir del 2005, pero, en la mayoría de los casos relevados, las referencias se incluyen a partir del año 2008; lo cual permite apreciar la evolución de la temática en el ámbito académico.

Si bien la mayor parte de los programas incluyen en algún ítem referencia a la responsabilidad social, 16 de los 32; es decir, un 50% cuenta con bibliografía específica sobre el tema, cuestión que habría que atender en el corto plazo.

Las tendencias actuales en materia de educación superior tienden a promover una formación integral de los estudiantes atendiendo no solo las dimensiones cognitivas, sino también las sociales y valorativas. Una formación que fomente el pensamiento crítico e independiente, y promueva una actitud de compromiso con la sociedad en la que estarán insertos los futuros profesionales.

En este sentido, creemos que este trabajo aporta información sobre la presencia de la enseñanza de la responsabilidad social en la formación de los futuros administradores. Asimismo, aporta pistas a profundizar en la siguiente etapa de la investigación tendiente a apreciar mediante la consulta a los estudiantes próximos a egresar, la apropiación de los contenidos de responsabilidad social durante el transcurso de la carrera.

## Referencias bibliográficas

1. Argandoña, A. (1999). La enseñanza de la ética por el método del caso. Salamanca. Publicaciones Universidad Pontificia.
2. Galán, L. y Mollo Brisco, G. (2014). La enseñanza de responsabilidad social en la carrera de licenciados en Administración - UNLP. XXX Congreso Nacional de ADENAG.
3. García Fronti, I.; D'Onofrio, P. y Panario Centeno, M. M. (2011). Docencia e investigación sobre contabilidad social y ambiental. El caso de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA. Recuperado el 15 de septiembre de 2013 del sitio <http://redunirse.org/nuevo/sites/default/files/archivos/Docencia%20e%20Investigaci%C3%B3n%20sobre%20Contabilidad%20Social%20y%20Ambiental.pdf>.
4. Gilli, J. J. et al (2013). La ética en la formación profesional de los administradores. Buenos Aires. Ediciones Cooperativas.
5. Kohlberg, L. (1969). Stage and sequences: The cognitive-development approach to socialization. Chicago. Rand-McNally.
6. Ley N.º 24.521 de Educación Superior (1995).
7. Martínez, A. y Schulman, D. (2014). Avances del proyecto “La enseñanza de las responsabilidad social en la formación de los futuros administradores” - UBACyT. Estudio de los programas de asignaturas en la Universidad Nacional de Luján. La Plata, XXX Congreso nacional de Adenag.
8. Schulman, D.; García, N. y Pattin, F. (2013). Imaginarios sociales y enseñanza de la ética en administración. Un análisis desde la perspectiva de los alumnos (UBA-UNLP). Revista ADENAG Nro. 3.
9. Torres, F. y García, N. (2014). Responsabilidad social en el currículo de Administración (UBA). La Plata, XXX Congreso Nacional de ADdenag.

10. Valleys, F (2006). Ética y RSU: Breve marco teórico de la responsabilidad social Universitaria. Recuperado el 20 de junio del 2013 del sitio web del Blog de François Vallaey sobre Ética y RSU: <http://blog.pucp.edu.pe/action.php?action=plugin&name=LinkCounter&type=c&k=20061018-20061018-BREVE+-MARCO+TEORICO+DE+RSU.doc>.
11. Valleys, F (2006). El ethos oculto de la universidad. Recuperado el 5 de mayo del 2014 del sitio web de responsabilidad social universitaria de la Universidad Internacional: [http://www.rsu.uninter.edu.mx/doc/herramientas\\_RSU/ElEthosOcultodelaUniversidad.pdf](http://www.rsu.uninter.edu.mx/doc/herramientas_RSU/ElEthosOcultodelaUniversidad.pdf).
12. Valleys, F.; De la Cruz, C. y Sasia, P. M. (2009). Responsabilidad social universitaria: Manual de primeros pasos. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana.

## ANEXO I

**Tabla 3.** Asignaturas y programas incluidos en el relevamiento - UBA

Asignatura	Cantidad de cátedras	Cantidad de programas
Administración de la Producción	2	1
Administración del Personal	2	2
Administración Financiera	4	4
Administración General	7	6
Comercialización	3	2
Dirección General	4	2
Planeamiento a Largo Plazo	2	2
Sistemas Administrativos	6	5
Sociología de la Organización	5	2
Teoría de la Decisión	2	2
<b>UBA: 10 asignaturas</b>	<b>37</b>	<b>28</b>

Elaboración propia.

**Tabla 4.** Asignaturas y programas incluidos en el relevamiento - UNLP

Asignatura	Cantidad de cátedras	Cantidad de programas
Administración I	3	3
Administración II	1	1
Administración III	1	1
Administración Pública I	1	1
Administración Pública II	1	1
Finanzas de Empresas I	1	1
Finanzas de Empresas II	1	1
Psicología Organizacional	1	1
Sistemas de Información	1	1
Política y Derecho Social	1	1
Administración de la Comercialización I	1	1
Administración de la Comercialización II	1	1
Sociología Organizacional	1	1
Administración del Personal	1	1
Administración de la Producción	1	1
Dirección y Gestión Empresarial	1	1
Administración de los Recursos de Información	1	1
<b>UNLP: 17 asignaturas</b>	<b>19</b>	<b>19</b>

Elaboración propia.

**Tabla 5:** Asignaturas y programas incluidos en el relevamiento - UNLu

Asignatura	Cantidad de cátedras	Cantidad de programas
Introducción a la Administración	1	1
Administración General	1	1
Sistemas Administrativos	1	1
Márketing	1	1
Administración de Personal	1	1
Administración Económica-Financiera	1	1
Administración de las Operaciones	1	1
Seminario Formación Empresarial	1	1
Análisis Organizacional	1	1
Administración Integrativa	1	1
Dirección General	1	1
Taller de Práctica Profesional	1	1
<b>UNLu: 12 asignaturas</b>	<b>12</b>	<b>12</b>

Elaboración propia.

# LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA Y SU IMPACTO EN LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

*Andrea Zaidel  
Federico Saravia<sup>58</sup>  
Argentina*

## **Introducción**

En los últimos años hemos asistido a una demanda creciente por parte de la comunidad en general para que tanto las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) como las pertenecientes al mercado y al Estado den respuesta acerca del impacto de sus acciones. El concepto de responsabilidad social se presenta como eje central que articula las relaciones entre las personas, las organizaciones y las comunidades mediante una actitud de apertura respecto de las necesidades sociales y las actividades de las que forman parte. A partir de la presentación de un proyecto de resolución que fue aprobado por el Consejo Superior de la Universidad Nacional de Buenos Aires de la República Argentina en el 2010, se crean las Prácticas Sociales Educativas en todas las facultades que la integran, con el objetivo de

---

58 Fac. de Cs. Económicas UBA [azaidel@hotmail.com](mailto:azaidel@hotmail.com) [saravia@econ.uba.ar](mailto:saravia@econ.uba.ar)

crear espacios curriculares obligatorios de enseñanza-aprendizaje, cuyo desarrollo permite la articulación de contenidos curriculares con necesidades y demandas de la comunidad extrauniversitaria.

La Facultad de Ciencias Económicas (FCE-UBA) es la primera en responder a este requerimiento, que siguiendo los mismos principios crea una materia optativa curricular. De esta manera se asume la responsabilidad social Universitaria (RSU) como estrategia de gestión que canaliza su compromiso con la comunidad, en la cual se inserta mediante sus tres pilares fundamentales: la docencia, la investigación y la extensión. Con la intención de articular, surgieron propuestas desde la extensión universitaria que reunieron iniciativas implementadas de forma aislada. Es así que a partir del Programa de Prácticas Sociales y Voluntarias (PPSV) fueron surgiendo distintas actividades, según la metodología aprendizaje-servicio que dieron lugar al impacto esperado. Ellas son: Programa Amartya Sen Nacional, Jóvenes del Unasur por una Economía Social y para la Integración Regional y Programa de Voluntariado Universitario (extensión); Prácticas para la Inclusión Social y Seminario de Integración y Aplicación en Proyectos Sociales (docencia).

De estas iniciativas se quiere rescatar por el desarrollo alcanzado y los impactos obtenidos, tanto en las OSC como en el alumnado, la materia optativa de Prácticas para la Inclusión Social. Esta materia tiene como objetivos crear conciencia en la comunidad académica de la FCE sobre los problemas sociales del país y brindar espacios de participación social que contribuyan a su solución. Asimismo, se busca sensibilizar a los alumnos de las cinco carreras de Ciencias Económicas mediante un trabajo de campo en una organización territorial con la aplicación de las disciplinas aprehendidas. A casi cuatro años de prácticas sociales educativas, hemos obtenido numerosos datos para ser analizados en relación con: tipo de organizaciones, funcionamiento, expectativas y participación de los alumnos según cada carrera; expectativas de los referentes organizacionales, diagnóstico organizacional, herramientas aplicadas desde cada disciplina

e impactos sociales alcanzados. Se cree que compartir los resultados de buenas prácticas aporta al fortalecimiento institucional y permite a la comunidad académica, en general, valorar el gran esfuerzo realizado desde la formación, docencia e investigación en la generación de valores éticos que colaboran con el espíritu democrático y la ciudadanía.

## **El programa de prácticas sociales y voluntarias (PPSV)**

El PPSV consta de cuatro ejes, que se desarrollarán más adelante, que adoptarán en todas sus actividades la metodología de trabajo aprendizaje-servicio. El aprendizaje-servicio se entiende como “un servicio solidario desarrollado por estudiantes destinado a cubrir necesidades reales de una comunidad, mediante la planificación institucional en forma integrada con el currículum, en función del aprendizaje de los estudiantes” (Tapia, 2006). De la definición, se desprenden las principales características de esta modalidad de trabajo. En primer lugar, son experiencias protagonizadas por los estudiantes, ellos son los encargados de diseñar el proyecto social desde sus orígenes. Ello implicaría su iniciativa y participación en todas las instancias, ya sea en identificación y diagnóstico de la problemática a atender, ya sea en la definición de objetivos, actividades e indicadores. Se trata de un trabajo de campo en el que los estudiantes “se embarran” de la realidad social. En segundo lugar, las necesidades o dificultades que se buscan solucionar (o al menos mitigar sus efectos negativos) deben surgir de las demandas de la comunidad en la que se encuentra inserta cada institución educativa. Por lo tanto, se requiere un diagnóstico participativo, en el que los actores sociales tengan voz a la hora de identificar el problema a atender y definir el camino a seguir. El conocimiento es construido de forma dialogada entre la universidad y la sociedad. Por último, el aprendizaje-servicio debe formar parte de una planificación estratégica que garantice su

continuidad en el tiempo. Por ello, las prácticas han sido incorporadas en los currículos obligatorios de las carreras.

El PPSV sigue cada uno de estos rasgos del aprendizaje-servicio, y ofrece a los alumnos de la FCE la posibilidad de construir un aprendizaje significativo: los estudiantes reconocen los conocimientos generados en estas instancias, al mismo tiempo que los incentiva a continuar aprendiendo. A su vez, el aprendizaje-servicio moviliza a los alumnos emocionalmente, pues ellos perciben los aportes y contribuciones que son capaces de realizar en su condición de estudiantes de las ciencias económicas, para la solución y mejora (o mejora) de determinadas problemáticas sociales. Toman conciencia del rol que deben asumir como futuros profesionales de una universidad pública.

Es posible que en el transcurso de la práctica los alumnos deban sortear una serie de obstáculos. En particular, la reticencia de las organizaciones sociales a cambiar o innovar; la indiferencia de los interlocutores; la decepción frente a la imposibilidad de solucionar un problema (al percibir que ello depende de otras instancias) o la dificultad de aplicar las propuestas por falta de viabilidad política o económica. Para esto, resulta de vital importancia el rol docente y tutor (o tutor) de cada programa, cuya función es la de guiar, acompañar y estimular el proceso de enseñanza-aprendizaje reorientando la práctica para alcanzar los objetivos propuestos. Ver Cuadro N.º 1.

**Cuadro 1: PPSV**



Fuente: Elaboración propia.

## Los ejes del PPSV

La RSU ha dado el marco adecuado para diseñar y llevar adelante actividades de extensión, que han permitido establecer vínculos de solidaridad con la sociedad de la que forma parte la FCE. El éxito creciente de algunas de ellas permitió retroalimentar y permear los currículos académicos, y extendió acciones a las carreras de grado con diversas propuestas entre las cuales se encuentran las materias Seminario de Integración y Aplicación y Prácticas para la Inclusión Social como ejes del PPSV. Esto se traduce en lo que hoy conocemos como la obligatoriedad de la realización de una práctica social educativa, requisito para obtener el título a quienes se inscriben en cualquiera de las carreras, a partir del 2013<sup>59</sup>.

La RSU, entendida como el aporte que le corresponde a la comunidad universitaria en general y a sus integrantes en particular, parte del reconocimiento de la universidad pública y gratuita como un esfuerzo del conjunto social que debe ser retribuido en la justa medida de las posibilidades por los beneficiarios. De esta manera el plan de trabajo a desarrollar contempla la formación de los alumnos, graduados, docentes y voluntarios que forman parte de esta comunidad académica como también miembros de organizaciones de la sociedad civil y público, en general, en cuestiones que permitan el ejercicio profesional partiendo desde valores, tales como la solidaridad, la cooperación y la responsabilidad. Es así que la FCE ha instalado fuertemente una estrategia de relaciones con la comunidad con la ayuda de destacadas iniciativas, como el Programa de Voluntariado Universitario y el Programa Amartya Sen; los otros dos ejes del PPSV.

---

59 Proyecto de resolución aprobado por el Consejo Superior de la Universidad de Buenos Aires del año 2010 sobre Prácticas Sociales Educativas para todas las carreras de la UBA.

## **Seminario de Integración y Aplicación con Orientación en Proyectos Sociales**

Con la intención de vincular la docencia con la extensión universitaria, desde el primer cuatrimestre del 2008 se incluyó en el plan de estudios de las carreras de Licenciatura en Administración y Contador Público Nacional de FCE-UBA el Seminario de Integración y Aplicación en Proyectos Sociales, orientado especialmente a la RSU. El seminario fue aprobado como proyecto de innovación curricular por el Programa de Promoción de la Universidad Argentina del Ministerio de Educación de la Nación, convocatoria 2007 a Proyectos de responsabilidad social Universitaria.

### **Programa de Voluntariado (PVU) Res. CD 457/06**

Según el paradigma de la RSU, la FCE debe ser capaz de responder a lo que la sociedad espera de ella. Debe desarrollar su potencial solidario y capacidades constructivas con relación al entorno social que le da sentido. Su misión es generar opciones que contribuyan al bienestar general de un modo significativo.

El objetivo de formar personas socialmente responsables será canalizado a partir de la creación de espacios que permitan la aplicación de conocimiento, y que favorezcan el desarrollo social. El PVU emerge con una iniciativa de estas características.

Se crea oficialmente el PVU con la necesidad de ayudar, desde la universidad pública, a la solución de problemas que afectan a nuestra sociedad mediante la transferencia de los conocimientos generados en nuestra FCE, así como de la acción conjunta con otros actores sociales para el diseño y ejecución de prácticas concretas que promueven el cambio social con la superación de la fragmentación que hoy vive nuestro país.

¿Qué implica ser voluntario? Lo más destacable del voluntariado es la libre determinación de las personas, es decir, de la propia decisión de emprender labores solidarias. En este sentido, toda coerción, inducción o presión sobre la persona excluye la posibilidad de encontrarse frente a un trabajo voluntario.

Otra particularidad es que el voluntariado se caracteriza por la realización de tareas de índice general, de manera gratuita, sin percibir intercambio monetario alguno. La contrapartida del voluntariado se relaciona con sentimientos y valores intrínsecos. El motor es de tipo ético más que un incentivo material. La actividad del voluntariado colabora con diversos actores sociales y obtiene a partir de la experiencia, herramientas prácticas que complementan la educación conceptual recibida y repercuten en su desarrollo profesional y humano.

Desde su creación, el PVU, según el paradigma de la RSU, fijó los ámbitos de acción del programa:

El Museo de la Deuda Externa; la Oficina Integral a Micro y Pequeña Empresa y las ONG; Promoción de los DD. HH.; Actividades Comunitarias y responsabilidad social. En la resolución se establece el registro de voluntarios a presentarse entre el consejo directivo al finalizar cada ciclo lectivo, la certificación y el reconocimiento oficial de las actividades de voluntariado<sup>60</sup>.

## **Programa Amartya Sen**

En el 2008 la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires aprobó la realización de un programa que apueste a la formación de nuevas generaciones de docentes para que contribuyan a una visión ética de la economía y de la gerencia. El Premio Amartya Sen 100 Jóvenes por la Ética para el Desa-

---

60 Información obtenida del Manual de Voluntariado: Saravia, Federico; Canals, María José y Bertevello, Juliana, compiladora. 2012.

rrollo se creó en la Argentina de manera no tradicional, tratando de transversalizar la enseñanza de la ética y la responsabilidad social de las organizaciones. Se formaron 100 jóvenes estudiantes y graduados que se insertaron en la docencia y en los proyectos de Extensión Universitaria e Investigación. En la Argentina se desarrolló una segunda edición en la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, en el 2009, en la que se formaron otros 100 jóvenes. Luego, siguieron programas en la Universidad Nacional de Rosario y en la Universidad Nacional de La Matanza. En el 2010 el programa se internacionaliza generando réplicas en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Perú), y en la Universidad de la República (Uruguay). Dado el éxito del Programa y el gran interés que despertó en sus experiencias nacionales e internacionales, se realizó en el 2011 una primera edición nacional en la que participaron 300 alumnos y graduados de las carreras de Ciencias Económicas de 25 universidades nacionales en todo el país. Durante el 2012, se desarrolló nuevamente el programa en todo el país; el cual se extendió a 26 universidades nacionales, a la inclusión de nueve países del Unasur como así también se expandió la inquietud en Panamá, México y Guatemala.

Durante el 2013, el programa Amartya Sen se extendió a 27 universidades nacionales a las que se sumó la Universidad Nacional de Villa María.

Esta iniciativa busca formar una generación de jóvenes profesionales comprometidos con la comunidad brindando un abordaje interdisciplinario de las ciencias económicas, en general, y del pensamiento organizativo, en particular, y además promover el vínculo entre las actividades de docencia y el desarrollo de propuestas de extensión universitaria.

Figura 1. Universidades nacionales adheridas al programa



## Objetivos del Programa Amartya Sen (PAS)<sup>61</sup>

- Formar jóvenes en su último año de estudios o recién graduados (no más de dos años desde su fecha de graduación) en

61 Autoridades del PAS hasta febrero del 2014: director general del Programa: Prof. Dr. Alberto Edgardo Barbieri – rector de la Universidad de Buenos Aires y exdecano de la Facultad de Ciencias Económicas. Director académico: Dr. Bernardo Kliksberg, profesor honorario de la Universidad de Buenos Aires. Coordinador general: Mg. Federico Saravia, secretario de Bienestar Estudiantil de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Ciencias Económicas y Gerenciales que posean compromiso importante de trabajo voluntario con la comunidad, en nuevas áreas del conocimiento sobre el desarrollo y las ciencias gerenciales con perspectiva ética, de responsabilidad social y de integración regional.

- Desarrollar un curso para formar jóvenes en su último año de estudios o recién graduados (no más de dos años desde su fecha de graduación) de Ciencias Económicas y Gerenciales que tengan compromiso importante de trabajo voluntario con la comunidad, en nuevas áreas del conocimiento sobre el desarrollo y las ciencias gerenciales con perspectiva ética, de responsabilidad social y de integración regional.
- Promover la inserción en la labor docente a sus egresados como auxiliares de cátedra y el involucramiento de los jóvenes participantes en el desarrollo e implementación de proyectos sociales concretos.
- Multiplicar la experiencia del PAS FCE UBA generando alianzas con diversas universidades del país y de la región.

Asimismo, el PAS tiene como eje central formar a los egresados en valores éticos, en responsabilidad social, en temas novedosos y actuales como la visión holística del desarrollo, el rol del Estado, las políticas públicas, la economía social, la gerencia social y el capital social, el emprendedorismo, entre otros.

### **Prácticas para la inclusión social (Res.CD 334/10)**

A partir del segundo cuatrimestre del 2010, se dio origen al primer curso de la materia Prácticas para la Inclusión Social. Esta nueva asignatura optativa se incorpora en la oferta curricular de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, y está abierta a la inclusión de los alumnos de Actuario-Administración, Actuario-Economía, Contador Público, licenciatura en Administración, licenciatura en Economía y licenciatura en Sistemas de Información de las Organizaciones.

Se asume el desafío de integrar en una misma materia a estudiantes de las cinco carreras de la facultad, lo que permite un abordaje interdisciplinario de las problemáticas que más afectan a las organizaciones sociales y a la comunidad en su conjunto.

Siguiendo la metodología del aprendizaje-servicio, la práctica social para los alumnos de estas carreras consiste en la aplicación de conocimientos específicos de cada una de las disciplinas en la realidad social actual dentro del marco de organizaciones privadas, públicas y mixtas, que forman parte de nuestra sociedad. Es así que la responsabilidad social universitaria se convierte en un objetivo central de la universidad, que moviliza y articula los conocimientos acumulados como también las inquietudes y los saberes de la comunidad académica, en general, en pos del bienestar de la sociedad en la cual se inserta<sup>62</sup>.

Esta materia, creada por Resolución del Consejo Directivo en el 2010, tuvo la intención de dar forma a las prácticas sociales educativas promovidas también por Resolución del Consejo Directivo de la Universidad de Buenos Aires (UBA) para todas las carreras que la conforman. Es así que Prácticas para la Inclusión Social tiene como objetivos principales crear conciencia en la comunidad académica de la FCE-UBA integrando todas las carreras dictadas sobre los problemas sociales del país, y brindar espacios de participación social para contribuir a su solución; Desarrollar prácticas sociales educativas mediante un trabajo de campo que genere valor agregado, desde las herramientas adquiridas en las distintas disciplinas, y que esté monitoreado por el equipo docente; promover el vínculo entre la oferta curricular de la FCE y las actividades de Extensión Universitaria según el paradigma de la responsabilidad social Universitaria (RSU). Es necesario otorgarles herramientas de diagnóstico e intervención social, para así poder emprender innovadores proyectos que fortalezcan sustentablemente a las organizaciones involucradas en la práctica. Asimismo esto implicará generar lazos con organizaciones

---

62 Ver en Saravia, Federico y otro. Op. Cit.

públicas y privadas para el desarrollo de proyectos sociales que mejoren la calidad de vida de la comunidad en la que se inserta la FCE.

## **La práctica en el contexto social**

La práctica social que deben realizar los alumnos consiste en llevar adelante un trabajo de campo en alguna organización perteneciente al contexto geográfico y social más cercano (en este caso el AMBA<sup>63</sup>). Dicho trabajo implica tomar contacto con alguna organización ya sea privada, pública o mixta, y trabajar junto con ella en la solución de alguna problemática existente u optimizar sus recursos para cumplir de la mejor manera con los objetivos de la misma (visión-misión), durante el transcurso de un cuatrimestre. En esta relación, aparentemente sencilla, existen múltiples variables que se ponen en juego a la hora de evaluar, planificar y ejecutar una actividad. Por tal razón la materia además del acompañamiento teórico y práctico de las clases, llevado a cabo por el docente a cargo del curso, trabaja en equipo con un grupo de tutores que van a acompañar a los alumnos en todas las actividades necesarias para realizar la práctica.

## **Estructura del curso**

El curso se estructura con clases teóricas y prácticas. Durante las clases prácticas los estudiantes deben realizar un trabajo de campo en una organización de la comunidad a la que pertenecen. La organización donde se realiza la práctica debe ser elegida por los estudiantes preferentemente. En caso de no traer alguna organización, la cátedra le da a los grupos un listado de organizaciones posibles.

---

63 El área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) es el resultado de un largo proceso de urbanización que dio comienzo con la misma fundación de la Ciudad de Buenos Aires. Junto a esa ciudad original se consolidó una realidad diferente, conformada por una conurbación de municipios de la provincia de Buenos Aires que hoy se conoce con el nombre de Gran Buenos Aires o Conurbano Bonaerense, y que es una porción de territorio que no supera el 1% del total del país, concentra a más de once millones de habitantes y más del 40% de su PBI. Fuente: <http://www.atlasdebuenosaires.gov.ar>

Estas organizaciones provienen del programa de voluntariado universitario o de la base de datos de la misma materia. Una vez elegida la organización, se les otorgan pautas y herramientas a los equipos de trabajo para realizar la intervención. La intervención consiste en una serie de pasos que se van trabajando en clase desde un marco teórico, el cual otorga forma y diseño a la práctica. Cada visita a la organización deberá transcribirse en una minuta, la que nunca será improvisada. Esto ayuda a los alumnos a no desfocalizarse, ya que la organización suele tener muchas necesidades que se traducen en demandas y en actividades sugeridas que muchas veces hacen que los grupos pierdan el objetivo del trabajo fácilmente (por ejemplo, colaborar con el armado de una quermés, una merienda o participar en algún foro).

## **Metodología de trabajo**

La metodología de trabajo se basa en aprendizaje-servicio. Existen numerosas definiciones de aprendizaje-servicio, se tomarán dos autores lo suficientemente representativos de la experiencia alcanzada en la FCE. Según Timothy Stanton, esta metodología es una experiencia compleja e innovadora que pretende que los estudiantes aprendan y desarrollen su personalidad mediante una participación activa en experiencias de servicios organizados, que afrontan necesidades actuales de la comunidad. Nieves Tapia (2006) entiende el aprendizaje-servicio como un hecho solidario, protagonizado por los estudiantes, orientado a atender eficazmente necesidades de una comunidad y planificado en forma integrada con los contenidos de aprendizaje en función de mejorar la calidad educativa. Es así que en la materia Prácticas para la Inclusión Social los alumnos mediante la práctica en una organización toman contacto con la realidad social y organizacional sintetizada en una experiencia única e irremplazable,

en cuanto aporta conocimiento a la solución de problemas y adquiere al mismo tiempo un cambio de comportamiento como personas (sentir y pensar); y futuros profesionales al ser sensibilizados por el maravilloso acto de cubrir una necesidad en convivencia con el otro (necesitado), lo cual genera vínculos de solidaridad, confianza y respeto.

## **La función del tutor**

El trabajo del tutor es clave e indispensable para el resultado de la práctica. Es el articulador entre el profesor a cargo del curso, la organización y los alumnos para alcanzar los objetivos y cubrir las expectativas de la cursada. Es quien está en mayor comunicación y contacto con los alumnos. Es quien motiva y contiene de forma personalizada colaborando para lograr los objetivos de la práctica. Es necesario mencionar que los tutores son ayudantes con vocación docente provenientes del Programa Amartya Sen y de la materia Prácticas para la Inclusión Social. Esto garantiza el conocimiento y la experiencia respecto de los objetivos y contenidos de la materia. Por causa del tiempo limitado que se tiene para el desarrollo del trabajo de campo (un cuatrimestre), los tutores se convierten en un aliado fundamental para los grupos de alumnos.

## **Perfil del tutor**

Siendo el rol del tutor esencial dentro de la materia, se espera que él, además de la vocación docente, tenga una actitud proactiva hacia la práctica. Esto implica por un lado ser contenedor con el grupo (los alumnos son muy demandantes y requieren ser guiados, encaminados, asesorados, etc.), y por otro, que posea experiencia en la

conformación de grupos siendo empático a la hora de asignar roles dentro del equipo de trabajo.

## **Impacto de la RSU en las OSC: Objetivos, metodología e indicadores**

### ***Objetivos***

A partir de la descripción de los cuatro ejes del PPSV y de la descripción detallada de uno en particular: Prácticas para la Inclusión Social, se quieren mostrar los impactos alcanzados en las OSC durante el período agosto del 2010 hasta diciembre del 2013. El desarrollo de las prácticas en el transcurso del tiempo fue modificando su estructura (forma y contenidos), produciendo cambios en el PPSV y en la estructura de la Secretaría de Bienestar Estudiantil (SBE). Asimismo como externalidades se generaron nuevos programas desde la sistematización de la información y la articulación con otras organizaciones, como por ejemplo el mapeo de RSU realizado por Federico Saravia desde la SBE.

En este trabajo se mide parte del capital humano interviniente en la práctica y las actividades realizadas en las organizaciones, ya que estas comprenden una articulación (FCE y OSC) en función de necesidades de la organización. Este análisis implica una medición a corto plazo (un cuatrimestre) siendo que para un segundo estudio, que no será este, se medirán los impactos en las mismas OSC en las que se realizaron las prácticas para comprobar que se hayan cumplido los objetivos propuestos a largo plazo. Esto es, si se internalizaron los aportes hechos por los estudiantes, su utilidad y capitalización en la organización.

Los indicadores no son exhaustivos, sino que por el contrario pretenden acercar a la comunidad académica datos concretos sobre una experiencia en particular y los impactos sociales obtenidos como resultado de la puesta en marcha de la RSU.

## Metodología

La metodología utilizada para la obtención de datos se basó en la observación directa; relevamiento de encuestas, planillas, informes y minutas de actividades realizadas por los estudiantes.

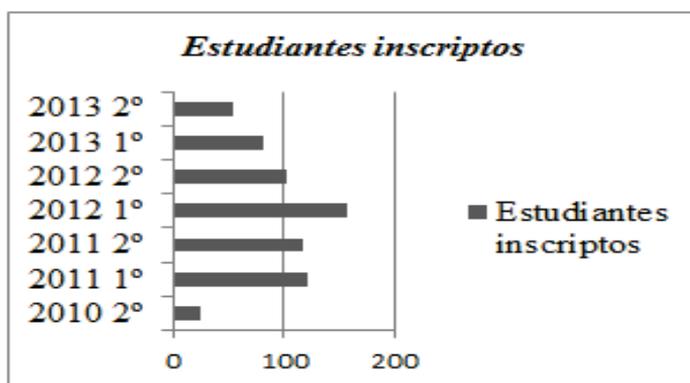
## Indicadores

Para el trabajo-análisis se han seleccionado algunos de los varios indicadores que fueron elaborados para evaluar el impacto de la experiencia de Prácticas para la Inclusión Social.

**Tabla. Eje, variables e indicadores de la evaluación de impacto de RSU (Período 2010-2013)**

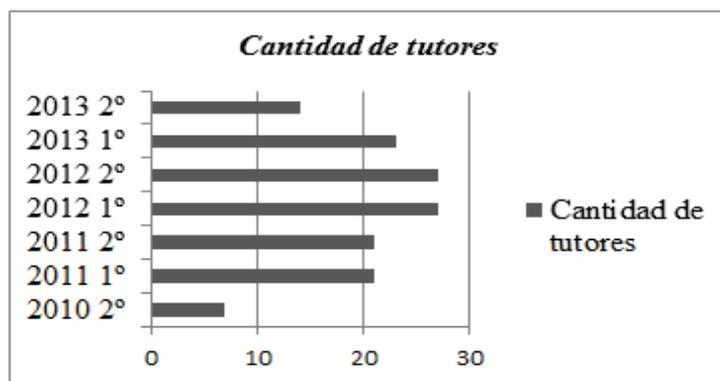
PPSV	VARIABLES	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA
Eje: Prácticas para la Inclusión Social	Capital Humano	Cant. de estudiantes. Gráfico 1	N.º de estudiantes
		Cant. de tutores. Gráfico 2	N.º de tutores
		Cant. de alumnos por carrera. Gráfico 3	N.º de carreras
	Organizaciones	Organizaciones seleccionadas	N.º de organizaciones
		Tipo de Org. Gráfico 4	N.º de org. según tipo
Problemas organizacionales. Gráfico 5		Tipos	
Herramientas de intervención		Tipos	
Actividades realizadas. Cuadro 2	Tipos		
			Tipos

Gráfico 1



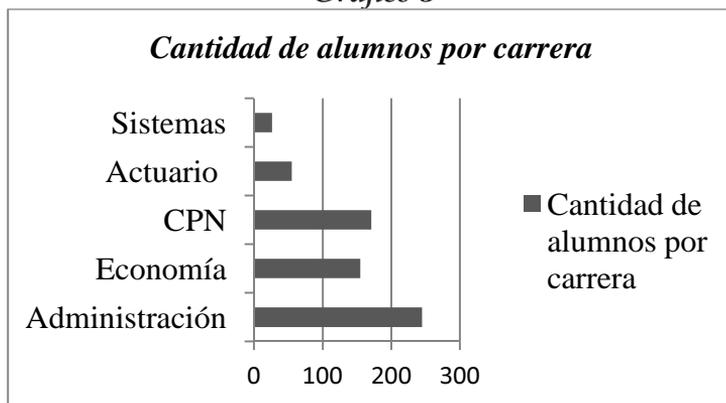
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2



Fuente: Elaboración propia.

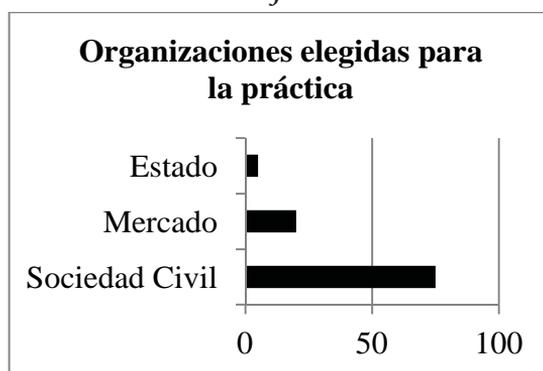
Gráfico 3



Fuente: Elaboración propia.

Durante el período 2010 a 2013, la cantidad de prácticas realizadas rondan un poco más de 100 (se tomarán para los datos estadísticos estrictamente 100). Cada una de estas prácticas representa una organización. Se quiere dar cuenta al respecto qué tipo de organización suelen elegir los alumnos. Considerando a las organizaciones como de mercado (empresas), estatales (públicas) y de la Sociedad Civil (las ONG o del tercer sector), se hará una breve inferencia de la marcada tendencia experimentada.

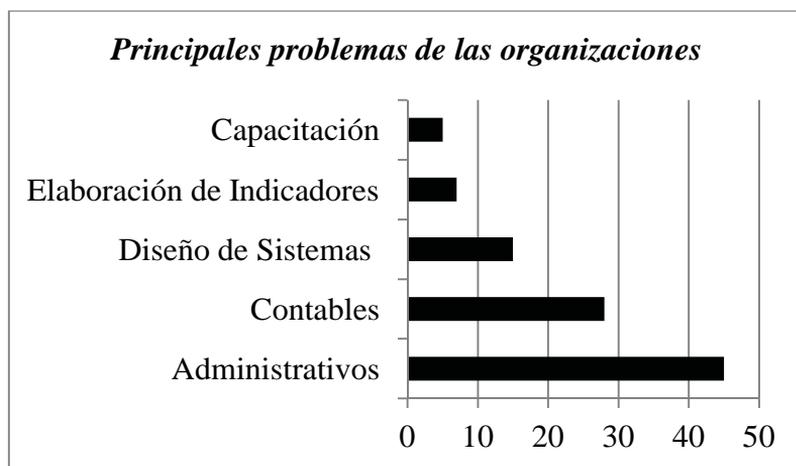
Gráfico 4



Fuente: Elaboración propia

Las herramientas utilizadas para el diagnóstico social y organizacional son herramientas brindadas en las clases teóricas y forman parte de la bibliografía, pero también los alumnos utilizan aquellas herramientas que fueron aprendiendo en cada una de las disciplinas de las que forman parte. Entre ellas las más utilizadas son: mapeo de actores, matriz FODA, árbol de problemas, sistematización de datos, Gantt, cronograma de actividades, análisis PEST, test de Cameron y diseño de proyectos. A partir de las herramientas utilizadas, se realiza un diagnóstico organizacional en función de un diagnóstico situacional. Esto refiere a que se considera a la organización dentro de una comunidad con necesidades y recursos específicos. De los resultados obtenidos se realizó una síntesis que determinó la agrupación en cinco áreas de todas las problemáticas surgidas y que se pueden observar a continuación:

*Gráfico 5*



Fuente: Elaboración propia

En función de los principales problemas que surgen de la evaluación diagnóstica, los grupos de estudiantes comienzan a pensar estrategias de intervención con el apoyo del tutor. De las prácticas obtenidas hasta ahora rescatamos muchas de ellas a modo de ejemplo. Esto no implica para nada la exhaustividad del tema, por el contrario

sirve para pensar en diversificar las actividades en función de las carreras con menos participación en número de alumnos como por ejemplo: Actuarios y Sistemas de Información en las Organizaciones. También aquí hay que destacar que si bien ha aumentado la participación de los alumnos de la carrera de Economía a la hora de pensar las prácticas, son los estudiantes de Administración y Contador Público quienes imponen sus conocimientos frente al resto. A continuación, se enumeran las actividades que realizan los estudiantes de acuerdo con los problemas más habituales a los que se encuentran sometidas las organizaciones y que forman parte de las demandas más comunes de sus dirigentes y/o referentes. Hay que aclarar que esto también se debe al tipo de organización que predomina la práctica: organizaciones de la sociedad civil de base territorial (las ONG o del Tercer Sector). Ver cuadro 2.

## Conclusiones

En el contexto mundial actual, las economías regionales tienen un papel fundamental no solo para el crecimiento, sino para el desarrollo humano. Después de las trágicas consecuencias de la ejecución de políticas económicas neoliberales que concluyeron en una profunda crisis económica, social y política en nuestro país en la década pasada, hay una clara decisión de los gobiernos de América Latina en general y de Argentina en particular de fomentar políticas públicas dentro de un nuevo paradigma mundial: el de la “sustentabilidad”. Esto sumado a la crisis financiera del 2008 en la que las economías regionales han mostrado una clara vulnerabilidad frente a la dependiente economía mundial producto de la globalización. Dentro de este paradigma, la responsabilidad social se ha convertido en un eje central para el diseño de políticas públicas.

La articulación Estado, mercado y Sociedad Civil cobra así un nuevo sentido. No cabe dudas de que el Estado tiene un rol central para los cambios en los rumbos deseados (Kliksberg, 2010)<sup>64</sup>.

**Cuadro:** Actividades desagregadas de los distintos problemas que suelen aparecer en las prácticas”

Administrativos	Contables	Diseño de sistemas	Elaboración de indicadores	Capacitación (Econ./Adm./Cont. /Act.)
Organización de la información (a partir del acceso a documentación, formularios, facturas, comprobantes, etc.); coordinar la articulación con otras organizaciones desde la elaboración de proyectos; diseñar el enunciado de la visión y la misión de la organización; evaluación y diseño de las funciones de planeamiento, control y gestión; intervención en procesos logísticos; diseño de organigramas; armado de plan de marketing	Realizar inventarios; asesoramiento y gestión de inscripciones frente a organismos oficiales; diseño, implementación de sistemas de control de gestión, información contable y auditoría; asesoramiento en armado de balance; armado de <i>cash flow</i> ; armado de informes de rendición de cuentas	Comercio electrónico; armado de sistema de datos; redes informáticas; generación de reportes integrados; solucionar problemas de gestión de dominios y páginas web; armado de sistemas de comunicación de la organización; elaboración de manuales de procedimientos y tareas	Elaboración de indicadores estadísticos para evaluar impactos; elaboración de indicadores para la medición de las tres dimensiones de la responsabilidad social empresaria (ambiental, social y económica)	Capacitación en uso de herramientas contables; capacitación en armado de presupuestos; capacitación en precios; capacitación en evaluación de riesgos; capacitación en <i>fundraising</i>

Fuente: Elaboración propia.

64 Extraído de una conferencia del Dr. Bernardo Kliksberg en el PAS, FCE-UBA.

Uno de sus roles fundamentales es articular los distintos sectores sociales en búsqueda de soluciones a los graves problemas sociales, como lo son la pobreza y la desigualdad.

Es así que la universidad pública, como institución fundamental en el desarrollo de un país y como parte del Estado democrático, asume en su rol de educadora a la responsabilidad social como estrategia de gestión (Saravia, 2012). De esta manera su búsqueda por el bienestar general se ve canalizada a través de la articulación de sus pilares fundamentales: docencia, investigación y extensión. Las prácticas sociales educativas en la FCE, como parte de una iniciativa de gestión, reflejan la intención de formar futuros profesionales-ciudadanos sensibles a los problemas sociales de su comunidad. Asumir la RSU a través de las Prácticas para la Inclusión Social implica una toma de conciencia por parte de la universidad pública del rol de la FCE dentro de su comunidad. De esta forma se promueven articular los programas de extensión, por donde se canalizan las demandas de OSC, del Estado y del mercado, con la docencia (generación de espacios curriculares) y con la investigación. Por tal razón se invita a los alumnos a “aprender participando”. Esto significa tomar contacto con la realidad de los problemas sociales a través de las organizaciones y formarse en temas de actualidad económica y técnicas de intervención.

Respecto de la participación de alumnos por carreras (ver gráfico 3) si bien los datos nos dicen que en su mayoría son estudiantes de administración y CPN, en estos últimos cuatrimestres se ha incrementado la participación de los estudiantes de Economía. Esto además de estar claramente asociado a la cantidad de alumnos inscriptos en la facultad, donde la mayoría son estudiantes de administración, nos muestra la búsqueda de formación en contenidos diferentes a los de los currículos tradicionales de las carreras en general y de economía en particular. Asimismo de acuerdo con lo que los alumnos escriben en las encuestas realizadas al inicio y al final del cuatrimestre, se infiere que eligen la materia porque sus contenidos son muy

diferentes de la oferta habitual, y entienden que hay un contacto con la realidad más directo que no experimentan con el resto de las materias de sus carreras en general.

Los tutores, en su mayoría egresados del PAS y de la materia Prácticas, tienen una experiencia enriquecedora como ayudantes docentes. Ponen en práctica el conocimiento adquirido de sus destrezas y habilidades, y moldean un nuevo perfil docente, acorde a los objetivos planteados, necesario para acompañar los nuevos rumbos deseados en el ejercicio profesional. De aquí que se mantiene un número interesante y constante de tutores.

En relación con las organizaciones seleccionadas existe una marcada tendencia en buscar organizaciones de base territorial, como lo son las asociaciones civiles, cooperativas, clubes, bibliotecas y parroquias, entre otras. Asimismo se infiere que siendo que la mayoría trabaja en empresas (en un alto porcentaje, sino todos), no son las empresas el objeto de su práctica. Se concluye por un lado que a la hora de elegir la organización, predomina para dicha elección, un modelo mental en donde las organizaciones sociales de este tipo (mencionadas más arriba) necesitan mucha más colaboración (entendiendo a la necesidad de colaboración como una cuestión financiera) que las empresas. Seguramente que desde lo económico-financiero sí pero luego suelen concluir la práctica teniendo una idea muy distinta que al inicio. Los alumnos terminan aprendiendo de estas organizaciones cómo administrar con poco dinero mucha necesidad y cómo dar respuesta a los problemas sociales de una comunidad generalmente numerosa y necesitada, y aprendiendo que estas organizaciones lo necesitan son más profesionales que trabajen en ellas. Por el contrario, los que eligen trabajar en una empresa son aquellos que están participando del voluntariado corporativo o trabajan en el área de RSE. Piensan que ese ámbito va a facilitar la intervención y muchas veces por el contrario se encuentran con numerosas dificultades a la hora de planificar alguna actividad. También es una experiencia interesante, tal vez no tan enriquecedora, que implica otra mirada

hacia este tipo de organización mucho más grande y rígida con una cultura organizacional que dista mucho de lo que es la práctica de la RS como se aprende en la teoría, pero a su vez les permite a los alumnos tomar conciencia del rol de la empresa en relación con las actividades que realiza y necesidades de su comunidad como así también toman conciencia del rol que tienen ellos en su puesto de trabajo respecto de la visión y misión de la organización. El análisis de Prácticas para la Inclusión Social es relevante, ya que resume un trabajo de articulación de distintos programas (Extensión y Docencia) como así también la propuesta de un modelo distinto de gestión (sustentable) y una metodología que se intenta asumir desde las Prácticas Sociales Educativas: el aprendizaje-servicio. Estamos convencidos de que este trabajo que lleva años de implementación deja una marca en todos los que participamos de la experiencia, pues implica no solo el aprendizaje de contenidos, sino la formación en valores éticos y una mirada más humana de las ciencias económicas. Marca en el sentido de huella mnémica, de un corrimiento psíquico que permite “pensar y sentir” la administración y la economía de manera tal que solo esté al servicio del bienestar de las personas y del desarrollo de una comunidad más sustentable.

## Referencias bibliográficas

1. ANDER EGG, Ezequiel, & AGUILAR IDAÑEZ, María José. (1999). Diagnóstico Social. Conceptos y Metodología (3 ed.). Argentina. Buenos Aires: Instituto de Ciencias Sociales Aplicadas.
2. ARGUMEDO, Alcira. (2005). El alcance del concepto de lo humano (Vol. XXII). Argentina. Buenos Aires: Psicoanálisis y Cultura. Asociación Psicoanalítica de Buenos Aires..
3. BERGER, Peter, & LUCKMANN, Thomas. (1986). La construcción social de la realidad (3 ed.). Argentina. Buenos Aires: Amorrortu.

4. BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos, & CUNILL GRAU, Nuria (1998). Entre el Estado y el mercado: lo público no estatal. Argentina. Buenos Aires: CLAD/Paidós.
5. CEDES. (2000). Estudios sobre el Sector Sin Fines de Lucro en Argentina. Recuperado el 2012, de [www.cedes.org](http://www.cedes.org)
6. DE PIERO, Sergio. (2005). Organizaciones de la Sociedad Civil. Tensiones de una agenda en construcción. Argentina. Buenos Aires: Paidós.
7. DRUCKER, Peter. (1973). Management: Task, Responsibilities and Practices. Harper Collins Publisher, Estados Unidos. New York.
8. DRUCKER, Peter. (1990). Gestionando la organización sin ánimo de lucro. España. Editorial Sudamericana: Madrid.
9. FELCMAN, Isidoro., & BLUTMAN, Gustavo. (s.f.). Sobre el Estado, la administración pública y la carrera administrativa. (F. d. UBA, Ed.) Argentina. Buenos Aires.
10. KLIKSBERG, Bernardo. (2005). Más ética más desarrollo. (5ta ed.). Argentina. Buenos Aires: Temas.
11. KRIEGER, Mario. (2006). Los desafíos de transformar al Estado y la gestión pública argentina. Argentina. Buenos Aires: Fundación Unión.
12. KURT Lewis. (1952). La teoría de campo en las ciencias sociales. Argentina. Buenos Aires: Paidós.
13. OSZLAK, Oscar. (2009). La formación del Estado argentino. Argentina. Buenos Aires: Emecé.
14. SARAVIA, Federico., & ESCOBAR, Juan. (2010). Una democracia socialmente responsable. Argentina. Buenos Aires: Prometeo.
15. SARAVIA, Federico. (2012). La responsabilidad social de la Universidad, en La responsabilidad social. Prácticas universitarias para la inclusión social, Argentina, Buenos Aires, Ed. de la

Secretaría de Bienestar Estudiantil, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

16. TAPIA, María Nieves (2006). *Aprendizaje y Servicio Solidario. En el sistema educativo y las organizaciones juveniles*. Argentina. Buenos Aires: Ciudad Nueva.

# UNA MIRADA A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA EN LA CIUDAD DE ANTOFAGASTA

Ricardo Gaete Quezada<sup>65</sup>  
Chile

## Introducción

El texto expone resultados de las entrevistas realizadas a los *stakeholders* internos de universidades de la ciudad de Antofagasta, fundamentalmente dirigentes estudiantiles y directivos universitarios. El propósito es analizar el concepto de responsabilidad social universitaria (RSU) desde la perspectiva de las experiencias y puntos de vista de los actores de la comunidad universitaria.

Así, se plantea que las universidades que actualmente funcionan en la ciudad de Antofagasta deben formar profesionales con un alto grado de conciencia y compromiso del proceso formativo con los requerimientos de la comunidad local, así como tener un compromiso institucional con la universidad para aportar conocimiento útil en la búsqueda de soluciones a las principales problemáticas existentes en el territorio local.

---

65 Doctor en Sociología. Universidad de Antofagasta. [ricardo.gaete@uantof.cl](mailto:ricardo.gaete@uantof.cl)

## Breve estado del arte de la RSU

Según Vasilescu et al (2010), si resulta difícil definir claramente el concepto de responsabilidad social corporativa, es más complejo aún definir dicho concepto para su aplicación en el ámbito universitario, señalando que entre otras acepciones puede estar relacionado con la necesidad de fortalecer el compromiso cívico y la ciudadanía activa; el voluntariado basado en un enfoque ético; el desarrollo de un sentido de ciudadanía, por parte de los estudiantes y del personal académico, para proporcionar servicios sociales a la comunidad local; o con el fin de promover el compromiso ecológico y ambiental para el desarrollo tanto local como global.

Por ello, la Unesco en la Declaración de la Conferencia Mundial de Educación Superior, realizada en París en 1998, planteaba el concepto de Pertinencia de la Educación Superior como un aspecto importante del comportamiento socialmente responsable; lo cual se entiende como “la adecuación entre lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que estas hacen. Ello requiere normas éticas, imparcialidad política, capacidad crítica, y al mismo tiempo una mejor articulación con los problemas de la sociedad y del mundo del trabajo” (Unesco, 1998).

Asimismo, Gibbons et al (1997) plantean el concepto de modo 2 de producción de conocimiento, que establece un cambio en el modo tradicional de generar el conocimiento más asociado al contexto disciplinario propio de cada investigador; lo cual evoluciona a procesos de generación del saber más conectados con los contextos de carácter social y económico, que caracterizan a esta nueva modalidad por producir conocimiento para contextos de aplicación concretos; para una mayor transdisciplinariedad de los equipos de investigación; para una mayor heterogeneidad y diversidad organizativa; para una responsabilidad y reflexividad social; así como para un mayor control de la calidad de las investigaciones desarrolladas.

Desde el llamado de la Unesco a las universidades en 1998 para que asumieran una mayor responsabilidad social en el contexto de su rol en la sociedad del conocimiento (De la Calle et al, 2007; Gaete, 2011), el concepto de RSU ha adquirido un importante desarrollo teórico, especialmente a partir de las propuestas del filósofo francés François Vallaëys (2008:209), quien define a la RSU como “una política de mejora continua de la universidad hacia el cumplimiento efectivo de su misión social mediante 4 procesos: gestión ética y ambiental de la institución; formación de ciudadanos responsables y solidarios; producción y difusión de conocimientos socialmente pertinentes; participación social en promoción de un desarrollo más humano y sostenible”.

Otro aporte relevante a la difusión e investigación del concepto de RSU proviene de Chile con el proyecto Universidad Construye País (UCP). Dicha iniciativa que estuvo vigente entre los años 2001 y 2008 define este concepto como “la capacidad que tiene la universidad como institución de difundir y poner en práctica un conjunto de principios, valores generales y específicos por medio de los procesos claves de gestión, docencia, investigación y extensión; y de responder socialmente así ante la comunidad universitaria y el país en que está inserta” (Jiménez, 2002:11).

Actualmente, algunos investigadores han analizado la RSU desde diferentes perspectivas confirmando su carácter “caleidoscópico” y la existencia de diferentes significados y enfoques conceptuales (Martínez, 2008; Martí et al, 2011). Según Gaete (2011), hay tres enfoques o perspectivas de la RSU:

- Gerencial: analizan el impacto del quehacer universitario en la sociedad, especialmente mediante la rendición de cuentas hacia sus *stakeholders*.
- Transformador: fortalecen el rol de la universidad en el debate sobre una sociedad más justa y sustentable.

- Normativo: consagración del comportamiento ético y moral de las personas en la sociedad y en la propia universidad mediante valores y principios.

Sin embargo, cuando el foco de atención de los estudios y las investigaciones sobre la responsabilidad social se concentra en la percepción o el significado que tiene la RSU para los estudiantes, surgen otras perspectivas interesantes que orientan la forma de comprender este concepto, especialmente en lo relativo a la formación universitaria como el medio que proporciona, a los futuros profesionales universitarios, los conocimientos y las capacidades necesarias para empatizar con los demás; para valorar las consecuencias de su ejercicio profesional en la sociedad; o para contribuir a la comunidad con una mayor vocación de servicio (De la Calle, 2007; Martínez, 2008; Martí-Vilar et al, 2011).

Según De la Calle & Jiménez (2011), la RSU no implica únicamente la acción social, ya que no se trata de llevar a cabo acciones puntuales de tipo altruista o carácter humanitario, por lo que las acciones que incluyen únicamente al voluntariado o la acción social de los universitarios no son suficiente expresión de la RSU.

## Metodología

La investigación se desarrolla desde la perspectiva del paradigma interpretativo-hermenéutico, para comprender el concepto de RSU a partir de la mirada dialógica y simbólica del significado que las partes interesadas en el quehacer universitario le atribuyen, para lo cual se emplea un diseño de investigación cualitativo.

En cuanto al método de investigación, se usa el estudio de caso para examinar de manera detallada, comprehensiva, sistemática y con detenimiento los diferentes aspectos relacionados con la RSU, y se utiliza para ello la experiencia y el grado de conocimiento acumulados por las partes interesadas de cuatro universidades existentes en la ciudad de Antofagasta como estudio de caso: Universidad Católica

del Norte, Universidad de Antofagasta, Universidad Santo Tomás y Universidad Pedro de Valdivia.

La técnica de recolección de la información es la entrevista semiestructurada, desarrollada en un formato individual, en un solo encuentro y enfocada en una sola temática. Se realizan 33 entrevistas con partes interesadas internas.

En cuanto a los sujetos que se entrevistarán, se utiliza una muestra intencional de tipo teórico que prioriza la representatividad sustantiva por sobre aquella de tipo estadístico, pues lo que se intenta es incluir a los actores sociales de interés en cuanto al discurso que reproducen para “recoger la información más relevante para el concepto o la teoría buscada” (Ruiz Olabuénaga, 2007:64), con el intento de saturar los lugares de enunciación; es decir, cuando los discursos de las entrevistas comiencen a repetirse.

## **Principales resultados**

A partir de las transcripciones de las entrevistas realizadas a los académicos que ocupan cargos directivos en las universidades de la ciudad de Antofagasta, es posible observar que la construcción social del comportamiento de las universidades está fuertemente orientada a la conexión de todo el quehacer universitario con las necesidades y problemáticas locales del territorio en donde la universidad se encuentra inserta:

“una universidad socialmente responsable desde mi punto de vista es aquella que procura desarrollar todos sus productos ya sea en el plano de la investigación, la vinculación con el medio o la formación de profesionales en una real asimilación o coincidencia con lo que necesita la región o el territorio donde está asentada la universidad” (E 5).

Pero además, la responsabilidad social universitaria –frente a las problemáticas locales– está conectada también con expresiones relativas a una mayor pertinencia y pertenencia del quehacer universi-

tario, y busca desarrollar y transferir conocimientos ajustados a los requerimientos regionales que no reflejen una realidad nacional únicamente:

“socialmente responsable es una institución que tiene que hacerse cargo de las problemáticas de la sociedad y particularmente de esta, no de la de Santiago; eso significa hacerse cargo de los problemas que tenemos en la región” (E 17).

En los fragmentos de las entrevistas realizadas durante la investigación, expuestos anteriormente, se plasmó claramente uno de los aspectos centrales del llamado que formuló la Unesco en 1998, para que las universidades asumieran una mayor responsabilidad social en el contexto de la sociedad del conocimiento, e hicieran énfasis en la mayor pertinencia del quehacer universitario como una característica importante del comportamiento socialmente responsable de las universidades en el siglo XXI.

En el contexto del análisis de los resultados obtenidos sobre el significado del concepto de RSU, como categoría central de la investigación, la construcción social de este concepto se sustenta en torno a dos grandes subcategorías: la formación profesional y la pertinencia regional del quehacer universitario.

## **La formación profesional**

El concepto de RSU aparece fuertemente vinculado con un proceso de formación profesional que logre “sacar” a los estudiantes del ámbito puramente teórico de una sala de clases, y ponerlos en contacto permanente no solo con su futuro campo laboral, sino que muy especialmente con la comunidad local y sus problemáticas.

Así, el aprendizaje-servicio establece la relevancia de conectar el proceso formativo con actividades y estrategias de enseñanza-aprendizaje, que permitan a los estudiantes relacionar su formación con la búsqueda de soluciones concretas a las problemáticas sociales:

“necesitamos de un proceso formativo que nos permita desarrollar ciertas habilidades en la formación, y que el chico sea capaz a partir del primer año de poder tener un contacto con la comunidad, realmente, desde un buen diagnóstico; y que cuente con un buen diagnóstico y vea las cifras económicas especialmente en nuestra región y cómo vivimos” (E 4).

Lo anterior, se complementa con el fortalecimiento de las capacidades y competencias ciudadanas en los estudiantes, que incorporen a su proceso formativo un mayor compromiso con los intereses de la sociedad y no únicamente con los aspectos propios del desarrollo profesional:

“creemos que somos responsables socialmente cuando formamos estudiantes como futuros profesionales, pero también ciudadanos; o sea personas que salgan a la sociedad a contribuir más allá de los aspectos técnicos” (E 14).

En complemento de los dos aspectos antes mencionados, también adquiere relevancia el rol de los profesores para lograr procesos de aprendizaje que se orienten hacia los aspectos sociales y ciudadanos; y esto resulta fundamental:

“los académicos están ahí, enseñan de libros, y ni siquiera ellos han vivido la experiencia de estar insertos y ver en la realidad cómo funciona desde la práctica lo que están enseñando” (E 19).

Lo anterior, especialmente, desde la perspectiva de un cambio de paradigma que facilite un mayor compromiso y motivación del profesorado por incorporar a su docencia el comportamiento socialmente responsable en la formación de profesionales.

## **Pertinencia regional del quehacer universitario**

Una segunda categoría importante que describe el concepto de RSU está relacionada con la pertinencia del quehacer de las universidades de la ciudad de Antofagasta, respecto de las principales problemáticas locales, especialmente respecto de la adecuada relación entre lo que la universidad hace y lo que la sociedad demanda en cada una de las funciones universitarias.

Esta categoría se estructura desde una oferta formativa que se ajuste plenamente a los requerimientos y las necesidades de la región:

“nos solicita la comunidad regional que formemos, o acogamos a sus hijos y futuros profesionales que la región necesita; y de ahí surge entonces nuestro compromiso con la formación de ingenieros, médicos, abogados, profesores que de alguna manera van a contribuir a esta región” (E 7).

Pero también la pertinencia debe traducirse en un proceso de transferencia del conocimiento, que ponga a disposición de la sociedad regional un conocimiento útil para buscar soluciones a las problemáticas locales;

“en todo lo que es investigación indudable tiene que estar la responsabilidad social, todo lo que ahí se investiga de alguna manera es lo que se pretende que se lleve a cabo en la praxis. Toda investigación va dirigida a eso a investigar, y que después eso se lleve a la praxis” (E 15).

Finalmente, la pertinencia del quehacer universitario debe plasmarse en una mayor vinculación con el medio que fortalezca una relación más permanente entre la universidad y la sociedad local, para que esta última también se beneficie del quehacer universitario:

“tiene que ver con la vinculación; o sea cómo de ser una burbuja aislada y soy permeable con la sociedad. De qué manera esta vinculación es un ganar, ganar; es decir, de qué

modo la universidad se relaciona con el entorno y cómo el entorno se relaciona con la universidad” (E 3).

Esta segunda categoría del concepto de RSU, establecida en nuestra investigación, encuentra claros fundamentos tanto en los planteamientos de la Unesco (1998), como en lo señalado por Gibbons et al (1997) respecto del modo 2 de producción de conocimiento por parte de las universidades.

## Conclusiones

Los resultados obtenidos en esta investigación confirman que el concepto de RSU está fuertemente relacionado con un cambio de paradigma en el funcionamiento de las universidades, las que deben realizar esfuerzos importantes para que todo su quehacer institucional responda más efectiva y pertinentemente a los requerimientos emanados de las necesidades y problemáticas sociales.

Lo anterior implica formar profesionales que se conecten permanentemente con la realidad social propia de cada localidad, donde los estudiantes puedan paralelamente a su avance curricular interiorizarse y contribuir a la búsqueda de soluciones a las problemáticas sociales desde su futuro ejercicio profesional, lo que debe redundar en profesionales con un mayor compromiso cívico-ciudadano.

Adicionalmente, el comportamiento socialmente responsable de las universidades debe sustentarse en una mayor pertinencia de todo el quehacer universitario respecto de los requerimientos de la sociedad, lo que para el caso de los resultados del presente estudio está fuertemente orientado por un énfasis de lo local en cuanto al desarrollo de cada una de las funciones universitarias, para lograr un adecuado tránsito de la universidad tradicional, fuertemente concentrado en lo disciplinario, con un énfasis endogámico hacia universidades que estén plenamente comprometidas con los requerimientos de las sociedades locales en la cuales están insertas; lo que incluirá cambios profundos en el plano de su cultura organizacional.

Según lo expuesto en todo el texto, se concluye que la RSU debe traducirse en un compromiso y en una relación directa de la misión universitaria, para contribuir a la conformación de sociedades comprometidas con un desarrollo más sostenible mediante profesionales de excelencia, pero también buenos ciudadanos.

Asimismo, la universidad socialmente responsable debe ser capaz de generar conocimiento útil y adecuado para el territorio en el cual está inserta.

### Referencias bibliográficas

1. De la Calle Maldonado, Carmen & Jiménez Armentia, Pilar. (2011). Aproximación al concepto de responsabilidad social del universitario. *Revista Comunicación y Hombre*, n.º 7, pp. 236-247.
2. De la Calle Maldonado, Carmen; García Ramos, José & Jiménez Armentia, Pilar (2007). La formación de la responsabilidad social en la universidad. *Revista Complutense de Educación*, vol. 18, n.º 2, pp. 47-66.
3. Gaete Quezada, Ricardo (2011). La responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión estratégica de la educación superior: el caso de España. *Revista de Educación*, n.º 355, pp. 109-133.
4. Gibbons, Michael; Limoges, Camille; Nowotny, Helga; Schwartzman, Simon; Scott, Peter y Trow, Martin (1997). La nueva producción de conocimiento. La dinámica de la ciencia y la investigación en las sociedad contemporáneas. Barcelona: Pomares, 235 páginas.
5. Jiménez de la Jara, Mónica (2002). La Universidad Construye País. Santiago de Chile: Corporación Participa. [Acceso: 3 de junio del 2014] (Recuperado de <http://participa.cl/wp-content/uploads/2007/05/la-universidad-construye-pais.pdf> )

6. Martí-Vilar, Manuel; Almerich, Gonzalo; Cifuentes, Juan; Grimaldo, Miriam; Martí, Juanjo; Merino, César & Puerta, Isabel (2011). Responsabilidad social universitaria: estudio iberoamericano sobre la influencia de la educación en la formación de profesionales responsables con la sociedad. *Revista Técnica Administrativa*, vol. 10, n.º 3. [Acceso: 15 de enero del 2014]. (Recuperado de <http://www.cyta.com.ar/ta1003/v10n3a1.htm>).
7. Martínez, Rafael (2008). Aplicaciones de la responsabilidad social universitaria en el contexto de formación en Colombia. *Revista Educación Superior y Sociedad*, vol. 13, n.º 2, 163-174.
8. Ruiz Olabuénaga, José (2007). Metodología de investigación cualitativa, cuarta edición. Bilbao: Universidad de Deusto, 341 páginas.
9. Unesco (1998). Declaración Mundial sobre Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción. Paris. [Acceso: 14 de mayo de 2014] (Recuperado de [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm#declaracion](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm#declaracion)
10. Vallaey, François (2008). Responsabilidad Social Universitaria: una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades, *Revista Educación Superior y Sociedad*, 13(2), pp. 191-220.
11. Vasilescu, Ruxandra; Barna, Cristina; Epure, Manuela y Baicu, Claudia (2010). Developing university social responsibility: a model for the challenges of the new civil society. *Procedia social and Behavioral Sciences*, n.º 2, pp. 4177-4182.

PRÁCTICA SOCIAL CURRICULAR:  
EXPERIENCIA SITUADA EN RESPONSABILIDAD  
SOCIAL EN LA FORMACIÓN DE INGENIEROS  
COMERCIALES DE LA FACULTAD  
DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS DE LA  
UNIVERSIDAD DE CHILE

*Margareth Cleveland*<sup>66</sup>

*Francisco García*<sup>67</sup>

*Chile*

## **Introducción**

La formación universitaria debe preparar a los futuros profesionales para que tengan la capacidad de interpretar el entorno y tomar decisiones en relación con el contexto y los actores involucrados en dicha situación. La Universidad fomenta la integridad de sus estudiantes con la ayuda de sus capacidades cognitivas en función de generar beneficios para la sociedad.

La práctica social curricular es la primera práctica que deben tomar los estudiantes en formación de la carrera de Ingeniería Comercial de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. Este tipo de práctica tiene por objeto formar a estudiantes en

---

66 Magíster en Psicología Comunitaria. Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. [mcleveland@fen.uchile.cl](mailto:mcleveland@fen.uchile.cl)

67 Ingeniero Comercial, jefe de la unidad de Responsabilidad Social Universitaria (Nexo RSU). Universidad de Chile. [fragarci@fen.uchile.cl](mailto:fragarci@fen.uchile.cl)

la competencia de responsabilidad social y compromiso ciudadano. Esta comienza a ejecutarse a partir del mes de mayo del 2013 con una implementación piloto, como parte de la reforma curricular instaurada por la Escuela de Pregrado de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.

De esta forma se garantiza dentro de la formación integral de los estudiantes la gestión no solo de conocimientos y habilidades para el desempeño específico de una profesión en un contexto histórico-social determinado, sino también, y fundamentalmente, la formación de motivaciones, valores, habilidades y recursos personales que le permitan a la persona desempeñarse con eficiencia, autonomía, ética y compromiso social en contextos diferentes, heterogéneos y cambiantes.

## **Contexto de la Unidad de Responsabilidad Social Universitaria**

La unidad de Responsabilidad Social Universitaria (NexoRSU) nace en el 2009, con el fin de gestionar y articular la preocupación de la facultad por el desarrollo sostenible y por complementar la formación de los alumnos con actividades y metodologías innovadoras de alto valor pedagógico y cívico.

Su principal objetivo está orientado a promover la responsabilidad social universitaria, para lograr una formación integral de la comunidad. Esto se realiza mediante la vinculación de la academia con el entorno y la cocreación de cambios sociales que aportan a la construcción de una sociedad sostenible.

Durante estos años, la unidad ha realizado diferentes iniciativas en las áreas de Innovación y Emprendimiento Social, así como metodologías de aprendizaje vinculadas con el entorno, con el fomento de un campus sustentable, entre otras actividades destinadas a promover la responsabilidad social en la comunidad de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.

Desde el 2013 está a cargo de gestionar la implementación de las prácticas sociales curriculares obligatorias a partir del mismo año para estudiantes de la carrera de Ingeniería Comercial. En este sentido, el rol de NexoRSU facilita la incorporación de este vínculo entre organizaciones y estudiantes favoreciendo la relación a largo plazo con las necesidades de cada contraparte y mejorando la gestión de cada organización con el despliegue de competencias de los estudiantes al involucrarse desde la práctica social.

### **Práctica Social Curricular desde su impacto educativo y social**

Nuestra facultad tiene la labor de contribuir al cumplimiento del compromiso de la Universidad de Chile con el escenario nacional. La vinculación con el entorno es un acto intencionado y planificado en toda la formación. Lo cual implica el monitoreo y la evaluación de sus impactos (Gargallo et al., 2012; Hunter, Vickery, & Smyth, 2010; Kennedy, 2009; Means, *Learning, Policy, & Service*, 2009), de esta forma los estudiantes ayudan a dar respuesta y soluciones a las necesidades del país, y entienden la relación indisoluble entre excelencia y compromiso nacional.

La nueva malla curricular de Ingeniería Comercial contempla tres tipos de prácticas distribuidas en los diferentes ciclos formativos y menciones. En el primer ciclo formativo, los estudiantes deben realizar una práctica social. En el segundo ciclo formativo, los estudiantes que optan a la licenciatura en Administración tienen que hacer una práctica profesional intermedia. En el tercer ciclo formativo, los estudiantes deben realizar la práctica profesional final a menos que opten por hacer un magíster profesional.

La práctica social curricular es una instancia para propiciar la integración de los aprendizajes profundizados durante el ciclo básico y aproximar al estudiante al ejercicio responsable de la profesión, al compromiso ético y a la vinculación con los desafíos del país en el

ámbito de la economía y los negocios. Esto comprende el involucramiento de los grupos de interés y la consideración de los impactos sociales, económicos y medioambientales en las propuestas y acciones de trabajo realizadas por el estudiante (CEA, 2015).

La forma de hacer operativas las herramientas adquiridas se colocan a la disposición de una realidad que plantea desafíos de resolución de conflictos inminentes y cambiantes. Para estos fines, es necesario que el estudiante en formación asuma una postura proactiva, en el sentido de que reconozca los problemas y genere vías de solución basadas en su experticia técnica y conectadas con el bienestar social (Manzano, 2009).

Gracias a la práctica social que se instala desde lo curricular, esta posee un impacto educativo y un impacto social; el primero impacto, por la construcción de un perfil de egreso con una orientación ciudadana que se promueve en el desarrollo de talleres de aprendizaje y formación, para involucrarse en proyectos sociales; por su parte, el segundo impacto está dado por la interrelación que posee de manera directa con la comunidad, y que forja la participación y el desarrollo de capital social (Vallaes, 2013).

## **Desarrollo de competencias en la práctica social**

Por competencia entenderemos lo siguiente:

“Procesos complejos de desempeño con idoneidad en determinados contextos que integran diferentes saberes (saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir), para realizar actividades y resolver (o resolver) problemas con sentido de reto, motivación, flexibilidad, creatividad, comprensión y emprendimiento dentro de una perspectiva de procesamiento metacognitivo, mejoramiento continuo y compromiso ético, con la meta de contribuir al desarrollo personal, a la construcción y al afianzamiento del tejido social, a la búsqueda continua del desarrollo económico-empresarial sostenible, y al

cuidado y protección del ambiente y de las especies vivas” (Tobón, 2008).

Según este mismo autor Tobón, se plantea la importancia de incorporar en la educación superior una formación basada en la competencia, que permita la consistencia interna de los programas educativos y su propia coherencia en el momento de orientar el aprendizaje acorde con los retos y problemas del contexto social, comunitario, profesional, organizacional y disciplinario. De acuerdo con esto, se logra contextualizar el proceso de enseñanza y aprendizaje, y se entregan herramientas útiles para el escenario actual y futuro.

Dentro de esta definición, se pueden distinguir dos tipos de competencias que han sido incorporadas en la formación curricular de las carreras de la Escuela de Pregrado de la Facultad de Economía y Negocios, como forma de orientar la formación integral del estudiantado, que se distinguen a continuación (CEA, 2015):

a. Genéricas: son aquellas que habilitan a los estudiantes para interactuar pertinentemente con el entorno social y laboral. Se determinan durante la formación por medio de acciones de enseñanza y aprendizaje, y no necesariamente en actividades curriculares específicas, pero que, sin embargo, son desarrolladas, monitoreadas y evaluadas en distintos hitos del proceso.

b. Específicas: son las competencias propias de la disciplina que permiten al estudiante enfrentarse con éxito a los desafíos y al quehacer de la profesión. Se desarrollan concretamente en un conjunto articulado de actividades curriculares, y se agrupan en dimensiones o dominios que delimitan situaciones y acciones críticas de la profesión.

La práctica social desarrolla como competencia genérica la responsabilidad social y el compromiso ciudadano, y se define como: “el uso de un conjunto de criterios para anticipar los impactos y tomar las decisiones profesionales, considerando la corresponsabilidad de los distintos grupos de interés de la sociedad y del equilibrio del

desarrollo económico, social y medioambiental, tanto para entender el contexto de un problema de una organización o comunidad como para la elaboración de vías de solución en el marco del desarrollo humano sustentable” (CEA, 2015). De esta forma la práctica social se posiciona como la primera aproximación al mundo real constituyente del primer nivel de desarrollo de dicha competencia; el cual figura de manera transversal en el transcurso de la formación disciplinaria.

## Desarrollo de la práctica

Previo a la oferta de lugares de práctica, NexoRSU establece uniones con distintas organizaciones, en donde los estudiantes puedan involucrarse, participar e intervenir desde los siguientes aspectos:

- Valoración de actores involucrados e impacto, identificar los grupos de interés comprometidos en las acciones mediante la consideración de las necesidades, los contextos, los intereses, los alcances y los eventuales impactos.
- Generación de propuestas, construir colaborativa y corresponsablemente proposiciones específicas para la mejora de su entorno, y tomar en cuenta equitativamente las condiciones sociales, económicas y medioambientales en que se desenvuelve.
- Actuación efectiva, ejecutar conjuntamente con algún grupo de interés, acciones específicas que impacten positivamente en el ámbito local y, eventualmente, en su entorno.

A partir de estos criterios las organizaciones deben poseer proyectos y programas (o programas) asociados a la responsabilidad social y al compromiso ciudadano desde algunos de los siguientes ámbitos: social, económico y medioambiental (o medioambiental); de tal manera que se permita la inserción de los estudiantes, y estos puedan tener contacto directo con los beneficiarios. En este sentido, la contraparte debe presentar una oferta que permita lograr los objetivos

de la práctica social en 60 horas de cumplimiento y en un periodo de uno a tres meses (período semestral).

Esta práctica es monitoreada en tres fases:

1. Taller de inicio: en este se establece el sentido de la práctica social, sus principales objetivos y requisitos académicos de aprobación. Este taller está a cargo de un docente (encargado del curso), quien introduce y sensibiliza a los estudiantes respecto del significado de la competencia de responsabilidad social y del compromiso ciudadano en el desarrollo y la ejecución de la práctica (discusión de principales obstáculos y facilitadores -o facilitadores-).
2. Inserción del practicante: el estudiante comienza formalmente su práctica en la organización que posee organismos no gubernamentales, fundaciones, organismos públicos, proyectos estudiantiles y empresas B (o empresas B). El estudiante, por su parte, desde su competencia específica logra vincularse con proyectos de impacto social y es supervisado por un profesional de la institución. Además, recibe un monitoreo de seguimiento por parte de nuestra facultad, realizado por estudiantes que ya han aprobado su práctica social previamente, y que son denominados “tutores de práctica”. Su rol es clave en el proceso de acompañamiento de los alumnos y las alumnas, gracias a que sostienen las motivaciones y el objetivo de la práctica desde el principio hasta el final, y facilitan la adecuada adaptación del estudiante a su primer escenario de práctica curricular.
3. Taller de cierre: es la instancia en la que se finaliza el proceso de práctica social y se reflexiona en torno a los principales aprendizajes adquiridos tanto personal cuanto profesionalmente. En este taller los estudiantes deben confeccionar una infografía estilo poster, o un vídeo que sintetice el trabajo que realizaron en la organización; todo esto debidamente planifi-

cado por el docente a cargo del curso, quien después de este taller solicita los insumos para evaluar finalmente la práctica del estudiante.

## Conclusiones

La formación universitaria debe preparar a los futuros profesionales para que tengan la capacidad de interpretar el entorno y para que tomen decisiones en relación con el contexto y los actores involucrados en dicha situación. La universidad fomenta la integridad de sus estudiantes mediante el desarrollo de competencias genéricas y específicas en función de generar beneficios para la sociedad.

Esto plantea como desafío la incorporación de programas flexibles que faciliten a los estudiantes oportunidades de aprendizajes innovadores y diferentes de las metodologías tradicionales. La sociedad actual, en su constante transformación del conocimiento, requiere profesionales con pensamiento crítico, conocimiento profundo de su realidad local, capacidad para adaptarse al cambio y para adquirir un compromiso ético con la sociedad (Proyecto Tuning, 2007).

Los estudiantes a partir de su primer acercamiento con la realidad, por medio de la práctica social, logran experimentar situaciones reales que vienen aparejadas con procesos reflexivos que producen cambios significativos desde la experiencia vivida, siendo los propios sujetos quienes descubren por sí mismos los conceptos y criterios que se necesitan reforzar; esto apoyado a su vez por el grupo que potenciará su actuar para superar dificultades y trabajar por un objetivo en común (Guerrero, 2009).

En la actualidad, distintas instancias ciudadanas reclaman una concepción más dinámica, activa y en sintonía con los desafíos del país; y, en consecuencia, este tipo de prácticas son una manera de afrontarlas con la ayuda de una educación más responsable y comprometida con la transformación social.

## Referencias bibliográficas

1. Centro de Enseñanza y Aprendizaje (CEA). (2015). *Orientador de competencias genéricas*. Santiago: Facultad de Economía y Negocios Universidad de Chile. Chile.
2. Gargallo López Bernardo. Suárez Rodríguez Jesús. García Félix Eloina & Garfella Esteban Pedro (2012). Learning Approaches in Excellent and Average University Students, 70(252), 185–200. (Recuperado de: [http://apps.isiknowledge.com/full\\_record.do?product=WOS&search\\_mode=Refine&qid=11&SID=-2Cb@NGGIlfaiDaa1KOfG&page=1&doc=8](http://apps.isiknowledge.com/full_record.do?product=WOS&search_mode=Refine&qid=11&SID=-2Cb@NGGIlfaiDaa1KOfG&page=1&doc=8), Junio 2014).
3. Guerrero, F. (2009). Aprendizaje experiencial. (Recuperado de: <dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/141/5/Capitulo4.pdf> , junio del 2014).
4. Manzano Arrondo Vicente & Torrego Egido Luis. (2009). Tres modelos para la Universidad. *Revista de Educación*, 477-489 pp. España.
5. Proyecto Tuning. (2007). *Reflexiones y perspectivas de la educación superior en América Latina*. Bilbao: Universidad de Deusto. España.
6. Salazar Saldias, Javiera. Duran Díaz, Giancarlo. Rugiero De Souza, Vanessa & Urrutia Muñoz Juan Pablo. (2012). *Integración curriculum e innovación social: compromiso social*. Santiago: Facultad de Arquitectura y Urbanismo Universidad de Chile. Chile.
7. Tobón, Sergio. (2008). *La formación basada en competencias en la educación superior: el enfoque complejo*. Guadalajara: Grupo Cife. México.
8. Vallaeys, François. (2013). La responsabilidad social universitaria: ¿cómo entenderla para quererla y practicarla? *I Evento Nacional de Servicio Comunitario de las facultades de Ciencias* (pp. 1-9). Caracas: Universidad Central de Venezuela. Venezuela.

# MARCO TEÓRICO PARA EL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA RSU EN LA UNIVERSIDAD DEL TOLIMA<sup>68</sup>

*Mario Enrique Uribe Macías<sup>69</sup>*  
*Colombia*

## **Introducción**

Las universidades adelantan sus funciones sustantivas: docencia, investigación y proyección social, pero ¿cómo responden estas actuaciones a su compromiso con la sociedad? ¿Cómo le apuntan a satisfacer los intereses de sus *stakeholders*?

A la fecha no se había realizado un análisis sistemático que permita manifestar las acciones de RSU que adelanta la Universidad del Tolima; por lo cual cabría preguntarse: ¿desarrolla la Universidad del Tolima sus funciones misionales como respuesta a su compromiso con la sociedad y orientadas a la satisfacción de los intereses de sus *stakeholders*, y tiene presente las consecuencias y los impactos de sus acciones?

Con base en esta pregunta de investigación se desarrolló el proyecto investigativo referenciado a pie de página, para lo cual fue ne-

---

68 El capítulo es producto del proyecto de investigación “La responsabilidad social universitaria en la Universidad del Tolima: estado actual y perspectivas”; financiado por la Universidad del Tolima y desarrollado por el grupo de investigación Gideut.

69 Universidad del Tolima. Doctorando en Gerencia de Proyectos. Magíster en Administración. [meuribem@gmail.com](mailto:meuribem@gmail.com)

cesario abordar el marco teórico que sirviera de base fundamental para adelantarlos y entender sus resultados; por lo anterior y a partir de dicho proyecto se deriva esta ponencia, cuya pregunta clave es: ¿cuál es el marco teórico aplicable para orientar la investigación y garantizar el abordaje del tema de una manera científica?

La metodología es concluyente-descriptiva, pues se reseñan las características o rasgos de la situación objeto de estudio y el análisis de la información obtenida genera conclusiones alrededor de las áreas de estudio. Específicamente para la consolidación del marco teórico se utilizó la técnica de análisis documental, específicamente con libros, artículos de revistas, manuales y bases de datos.

A continuación, se presenta con respecto al marco teórico que sirvió de base para el desarrollo del proyecto de investigación: en primera instancia, el concepto general de responsabilidad social; posteriormente el de responsabilidad social empresarial; en tercera medida y como eje central teórico el concepto de responsabilidad social universitaria; finalmente se presenta la teoría de *stakeholders*. Se cierra con las conclusiones pertinentes.

## **Responsabilidad social**

La responsabilidad social de forma general hace referencia al compromiso con el entorno social y natural, y la respuesta frente al impacto que todas las acciones que un individuo, una organización o un país tienen sobre ellos.

En el 2000 con la Declaración del Milenio se comprometieron 189 países participantes en la consecución de los objetivos del milenio para el 2015, los cuales contienen las grandes preocupaciones sobre derechos humanos, democracia, buen gobierno, entorno común: enmarcadas en uno de los valores fundamentales que ellos mismos denominan “Responsabilidad común”, así:

La responsabilidad de la gestión del desarrollo económico y social en el mundo, lo mismo que en lo que hace a las amenazas que pesan sobre la paz y la seguridad internacionales, debe ser compartida por las naciones del mundo y ejercerse multilateralmente. Por ser la organización más universal y más representativa de todo el mundo, las Naciones Unidas deben desempeñar un papel central a ese respecto (Naciones Unidas. 2000, p. 4).

La responsabilidad social está compuesta por los siguientes atributos (Vallaey, De la Cruz y Sasia, 2009, p. 6): “la buena gobernabilidad, la gestión de los impactos medioambientales y sociales, el diálogo con la rendición de cuentas a las partes interesadas, y las alianzas para participar en el desarrollo sostenible”.

El término responsabilidad social es amplio y tiene diferentes áreas de aplicación y diferentes actores. Pinzón (2010) define cuatro tipos de responsabilidad social así:

- Responsabilidad Social Personal o Individual

Se encuentra en cada persona al asumir sus responsabilidades frente a cada una de las acciones que realiza en los diferentes contextos, e influye de manera positiva o negativa en su entorno. El tomar conciencia, comprometerse socialmente y contribuir con el desarrollo son algunas de las actividades que permiten responder.

- Responsabilidad Social empresarial (RSE)

Se define como la capacidad de respuesta que tiene la empresa frente a los efectos de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona.

Las empresas son socialmente responsables cuando desarrollan actividades que satisfacen las necesidades de sus empleados, de la sociedad y de quienes se benefician directamente de su actividad comercial; asimismo por el cuidado y la preservación que realicen del entorno.

Los aspectos básicos de la RSE se dirigen a alinear los procesos productivos y comerciales con un fin social, promover el desarrollo humano sostenible, proteger los derechos humanos, entre otros.

- Responsabilidad Social Gubernamental

Se define como la capacidad de respuesta que tienen las organizaciones gubernamentales frente a los efectos de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona. En sí mismas se puede decir que por lo general su esencia es socialmente responsable.

- Responsabilidad Social Ambiental

Se define como la capacidad de respuesta que se tiene en cabeza de todos frente a los efectos de las acciones propias sobre el medio ambiente. Los problemas del planeta en materia ambiental y sus soluciones son responsabilidad de todos. Cada país debe contribuir en la recuperación ambiental.

No obstante, otros autores han planteado también los conceptos de responsabilidad social y de región socialmente responsable:

- Responsabilidad Social Universitaria (RSU)

En general, las universidades generan impactos en sus *stakeholders*; lo cual debe llevarlas a preguntarse acerca del compromiso que tienen con la sociedad en desarrollo de sus actividades propias; por una parte, y acerca de la satisfacción que logran con respecto a los intereses de cada uno de ellos.

Dichos impactos son de tipo: organizacional, social, educativo y cognitivo; los primeros son comunes a toda organización y los segundos son específicos para las instituciones universitarias.

- Región Socialmente Responsable

Puede entenderse como un sistema territorial que conjuga el equilibrio entre los aspectos económicos, sociales, ambientales y culturales, y que está a la búsqueda de conseguir una mejor calidad de vida para los habitantes locales y otros agentes implicados por medio

de un enfoque de gobernanza participativa, y que tiene en cuenta sus propias capacidades y particularidades (Castillo, Abad y Martínez, 2007; Azuero, Melo y García, 2011).

## **Responsabilidad social empresarial**

La responsabilidad social empresarial (RSE):

Es el compromiso voluntario y explícito que las organizaciones asumen frente a las expectativas y acciones concertadas que se generan con las partes interesadas, (*stakeholders*), en materia de desarrollo humano integral; la RSE permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, desarrollo social y equilibrio ambiental, y partir del cumplimiento de las disposiciones legales (Icontec, 2013, p. 12).

Aunque el concepto de responsabilidad social es usado desde 1889, la evolución del término y la definición de sus principios han evolucionado; muchos autores u organizaciones han aportado al tema: la organización de las Naciones Unidas con el Pacto Global, dado en el Foro Mundial en 1999 en Suiza, por ejemplo, presenta diez principios de responsabilidad social empresarial enmarcados en cuatro áreas que se detallan en el cuadro n.º 1, en la siguiente página.

La Organización Internacional de Normalización, ISO, presenta la Guía ISO 26000 de responsabilidad social, publicada en noviembre del 2010. La ISO 26000 es para uso voluntario y no es apropiada ni pretende servir para propósitos de certificación, o uso regulatorio o contractual.

Esta guía presenta los principios fundamentales de la RSE:

- Rendición de cuentas
- Transparencia
- Comportamiento ético
- Partes interesadas

- Estado de derecho
- Normativa internacional

**Cuadro 1:** Principios de responsabilidad social del pacto global

ÁREAS	PRINCIPIOS
DERECHOS HUMANOS	1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.
	2. Las empresas tienen que asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos.
ESTÁNDARES LABORALES	3. Las empresas deben favorecer la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
	4. Las empresas tienen que apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzado o realizado bajo coacción.
	5. Las empresas deben respaldar la erradicación del trabajo infantil.
	6. Las empresas tienen que defender la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
MEDIO AMBIENTE	7. Las empresas tendrán que mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
	8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
	9. Las empresas tienen que favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
ANTICORRUPCIÓN	10. Las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

Fuente: Adaptado de Naciones Unidas, Pacto Global (1999).

Según Donaldson y Preston (1995), la responsabilidad social empresarial ha adquirido diferentes enfoques de acuerdo con los autores, y ha resaltado así los siguientes: el de forma descriptiva/empírica, el instrumental y el normativo.

El descriptivo/empírico se refiere a que la teoría se utiliza para describir y a veces explicar las características y los comportamientos de la empresa. Así describe entonces, la naturaleza de la empresa, la forma como los gerentes piensan acerca de la administración, como los miembros del consejo piensan en los intereses de los grupos corporativos y como algunas empresas son actualmente gestionadas.

El enfoque instrumental establece que una vez se disponen de los datos descriptivos y empíricos, la teoría es usada para identificar las conexiones, o la falta de conexiones entre la gestión de los *stakeholders* y el logro de los objetivos tradicionales.

En el enfoque normativo, la teoría se utiliza para interpretar la función de la sociedad incluidas las pautas morales o filosóficas para el funcionamiento.

## **Responsabilidad social universitaria**

Dentro del marco general de la RS, se encuentra la responsabilidad social Universitaria (RSU) que incorpora los aspectos generales de la RSE mencionados, pero que cuenta con sus propias particularidades que le dan sentido en términos de la gestión universitaria. La RSU tiene que encargarse de impactos que las empresas desconocen y que las normas empresariales no contemplan.

Existen, entonces, cuatro categorías de impactos que se presentan desde la óptica de la RSU: dos comunes a todas las organizaciones y dos específicas para las instituciones de aprendizaje y conocimiento. En el primer caso se encuentran los impactos organizacionales (laborales y ambientales) y los impactos sociales (extensión, transferencia y proyección social); para el segundo caso, los impactos educativos

(formación académica) y los impactos cognitivos (investigación y epistemología):

Impactos organizacionales (Vallaey *et al*, 2009): la universidad impacta en la vida de su personal, así como en el medio ambiente de acuerdo con la manera en que organiza su quehacer diario.

Impactos sociales: la universidad tiene un peso social en tanto es referente y actor que pueden o no promover el progreso, crear capital social, vincular a sus estudiantes con la realidad, hacer accesible el conocimiento para todos.

Impactos educativos: la universidad influye en la formación de los jóvenes y profesionales, impacta su escala de valores, su comportamiento y la manera como entienden el mundo.

Impactos cognitivos: la universidad orienta la producción del conocimiento, influye en la verdad, la ciencia, la racionalidad, la legitimidad, la enseñanza, el aprendizaje; de igual forma incentiva o no la fragmentación de los saberes al delimitar el campo de cada carrera o especialidad.

En cuanto a los *stakeholders* de la universidad se puede afirmar que estos son amplios y variados, pero para efectos del análisis se pueden agrupar en las cuatro categorías de impactos:

- Organización: autoridades y personal (docente y no docente), proveedores
- Participación: todos los actores externos potenciales (sociedad civil, sector privado, sector público)
- Educación: estudiantes
- Cognición: docentes e investigadores

La reunión de impactos y partes interesadas en la institución universitaria conduce a establecer y definir los cuatro ejes de responsabilidad social universitaria:

**Campus responsable:** implica la gestión socialmente responsable de la organización y de sus procedimientos institucionales; del clima laboral, del manejo del talento humano, de los procesos democráticos internos y del cuidado del medio ambiente.

La pregunta clave que hay que resolver en este eje es: ¿cómo debe la universidad promover un comportamiento organizacional responsable basado en prácticas éticas, democráticas y ambientalmente sanas?

**Participación social:** es la gestión socialmente responsable de la participación de la universidad en la comunidad. Se trata de la reunión de diversos actores universitarios y no universitarios alrededor de un proyecto social consensuado, de tal forma que se asegure un aprendizaje permanente colectivo y que se contribuya, al mismo tiempo, a la solución de problemas sociales concretos.

Su pregunta clave es: ¿cómo puede la universidad interactuar eficazmente con la sociedad para promover un desarrollo más humano y sostenible?

**Formación profesional y ciudadana:** es la gestión socialmente responsable de la formación académica: en su temática, organización curricular, metodología y propuesta didáctica. Implica que exista una estrecha vinculación con los problemas reales de la sociedad.

La pregunta clave que hay que resolver es: ¿cómo debe la universidad organizarse para formar ciudadanos comprometidos con el desarrollo de la sociedad?

**Gestión social del conocimiento:** es la gestión socialmente responsable de la producción y difusión del saber, la investigación y los modelos epistemológicos promovidos desde el aula.

Su pregunta clave es: ¿qué conocimientos debe producir la universidad, y con quiénes y cómo difundirlo para permitir su apropiación social y atender las carencias cognitivas que afectan a la comunidad?

## Teoría de *stakeholders*

La introducción del concepto *stakeholders* fue una idea que sirvió principalmente para romper la tesis dominante de que las empresas existen para maximizar beneficios, o mejor, para maximizar el valor para el propietario (Argandoña, 2010).

El término se utilizó por primera vez en una comunicación interna del Instituto de Investigación de Stanford, en 1963, que hacía mención a “esos grupos sin cuyo apoyo una organización dejaría de existir”; lo cual generaba la recomendación a los directivos de comprender sus necesidades e intereses (Friedman y Miles, 2006, p. 4).

Freeman citado por Argandoña (1998) define los *stakeholders* así: “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa”, claramente los *stakeholders* no solo representan la sociedad, sino además, los actores internos de cada organización que generan o reciben el impacto de las acciones cotidianas de la empresa. Posteriormente el mismo Freeman (2004) establece que los *stakeholders* son “los grupos que son vitales para la supervivencia y el éxito de la organización”.

Para la clasificación de los *stakeholders* muchos autores exponen sus puntos de vista y se generan así discrepancias a la hora de generar su clasificación universal, Navarro (2008) presenta la siguiente clasificación en dos grandes grupos:

Los internos: vinculados directamente a la empresa u organización, bien sea en calidad de accionistas, socios, directivos, sindicatos, trabajadores, socios estratégicos, etc.

Los externos: grupos de interés no vinculados orgánicamente a la empresa; como las autoridades, los grupos de presión, las ONG, los competidores, los consumidores, etc.

Esta clasificación se desagrega en el Cuadro 2 (siguiente página) en cuanto a los intereses de cada uno de ellos.

**Cuadro 2:** Tipos de *stakeholders* e intereses

TIPO	INTERESES LEGÍTIMOS MÁS RELEVANTES
Socios, accionistas e inversores	Beneficios, rentabilidad de inversiones y gestión
Empleados	Salario, prestaciones sociales, seguridad, higiene, estabilidad, promoción, empleabilidad, participación y formación
Directivos	Capacidad de gestión, prestigio e ingresos
Clientes	Justa relación calidad-precio, información veraz, garantía de salud y seguridad, y posventa
Instituciones financieras	Transparencia, solvencia y lucha contra la corrupción
Creadores de opinión y conocimiento	Transparencia e información veraz y actualizada
Competidores	Respeto a las reglas de la libre competencia, reciprocidad, cumplimiento compromisos y cooperación
Proveedores y subcontratistas	Respeto a las reglas de libre mercado, capacidad de pago, información clara, posibilidades comerciales, respeto, marcas y propiedad industrial
Comunidades locales, países y sociedades	Respeto a la soberanía nacional, legalidad, lucha contra la corrupción, contribución al desarrollo y colaboración con instituciones
Administración pública	Legalidad, contribución al desarrollo, colaboración con las instituciones científicas, culturales, universidades, el medioambiente y las ONG
Partidos políticos	Legalidad y contribución al desarrollo
Iglesias	Respeto a sus creencias y valores morales
Sindicatos (externos a la empresa)	Respeto y promoción de derechos sociolaborales
Universidades	Investigación, desarrollo y formación

Fuente: Navarro (2008, p. 76)

A su vez IESE (2002, p. 9) clasifica a los *stakeholders* en tres niveles: el nivel consustancial, nivel contractual y nivel contextual. Por *stakeholders* consustanciales se entiende a aquellos sin los cuales la propia existencia de

la empresa es imposible; los *stakeholders* contractuales son aquellos con los que la empresa tiene algún tipo de contrato formal; por último, los *stakeholders* contextuales son aquellos que desempeñan un papel fundamental en la consecución de la necesaria credibilidad de las empresas y, en último término, en la aceptación de sus actividades.

## Conclusiones

La responsabilidad social hace referencia al compromiso con el entorno social y natural, y la respuesta frente al impacto que todas las acciones que un individuo, una organización o un país tienen sobre ellos.

En ella están contenidas, por lo menos, las siguientes: responsabilidad social individual o personal, responsabilidad social empresarial o corporativa, responsabilidad social gubernamental, responsabilidad social ambiental, responsabilidad social universitaria, y regiones socialmente responsables.

La responsabilidad social empresarial es el compromiso voluntario y explícito que las organizaciones asumen frente a las expectativas y acciones concertadas, las cuales se generan con sus partes interesadas (*stakeholders*).

La responsabilidad social empresarial ha adquirido diferentes enfoques de acuerdo con los autores, así resaltan los siguientes: el de forma descriptiva/empírica, el instrumental y el normativo.

La responsabilidad social universitaria corresponde a la capacidad que poseen las instituciones universitarias para responder al compromiso que tienen con la sociedad en desarrollo de sus actividades propias; por una parte, y acerca de la satisfacción que logran con respecto a los intereses de cada uno de ellos.

La responsabilidad social universitaria genera cuatro tipos de impactos: organizacionales, sociales, educativos y cognitivos; y lo hacen en su orden para autoridades, personal docente y no docente, y

proveedores; sociedad civil, sector privado, y sector público; estudiantes; y, docentes e investigadores.

El término *stakeholder* representa a una serie de actores que tienen intereses específicos en la organización, pueden afectar o ser afectados por el cumplimiento de los objetivos de la organización y son vitales para su supervivencia.

Los *stakeholders* pueden ser internos, como los accionistas, trabajadores, directivos, socios estratégicos, etc.; o externos, como las autoridades, los competidores, los proveedores, entre otros.

## Referencias bibliográficas

1. Argandoña, Antonio. (2010). *¿Qué quiere decir gestión de stakeholders?* Pamplona, España: IESE.
2. Argandoña, Antonio. (1998). *La teoría de los stakeholders y el bien común*. Pamplona, España: IESE.
3. Azuero, Andrés, Melo, Jenny Marcela y García, Mónica. (2011). *Una presentación de la región socialmente responsable del Norte del Cauca*. Cuadernos de Administración, n.º 27, pp. 109-121.
4. Castillo Clavero, Ana María, Abad Guerrero, Isabel M., Martínez Fernández, Pilar y Rastrollo Horrillo, María Pilar. (2007). *Documento base de los territorios socialmente responsables*. Recuperado el 21 de febrero del 2013, de <http://www.empleo.gob.es/uafse/es/cop/redretos/01.pdf>
5. Donaldson, Thomas y Preston, Lee E. (1995). *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*. *Academy of management review*, Vol. 20, n.º 1, pp. 65-91.
6. Freeman, R. Edward. (2004). *The Stakeholder Approach Revisited*. *Zeitschrift für Wirtschafts und Unternehmensethik*. Vol. 5, n.º 3, pp. 228-241.

7. Friedman, Andrew L. y Miles, Samantha. (2006). *Stakeholders. Theory and Practice*. Chippenham, Great Britain: Oxford University Press.
8. Gideut. (2014). *La responsabilidad social universitaria en la Universidad del Tolima: estado actual y perspectivas*. Informe de investigación, Ibagué: no publicado.
9. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (Icontec) (2010). ISO 26000. Responsabilidad social. Bogotá, Colombia: ICONTEC.
10. IESE (2002). *Código de gobierno para la empresa sostenible*. Barcelona, España: Universidad de Navarra.
11. Naciones Unidas (1999). *Pacto Global*. Davos, Suiza. Recuperado el 20 de abril del 2014, de <http://www.unglobalcompact.org/>
12. Naciones Unidas (2000). *Declaración del milenio*. Nueva York, Estados Unidos: Naciones Unidas, Departamento de Información Pública.
13. Navarro García, Fernando. (2008). *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. Madrid, España: Editorial ESIC.
14. Pinzón Hoyos, Claudia. (2010). *Proyecto de desarrollo social*. Bogotá, Colombia: UNAD. Recuperado el 21 de abril del 2014, de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/401123/2013-2/401123\\_EXE/Proyecto\\_2010/index.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/401123/2013-2/401123_EXE/Proyecto_2010/index.html).
15. Vallaeys, Françoise, De la Cruz, Cristina y Sasía, Pedro M. (2009). *Responsabilidad social universitaria. Manual de primeros pasos*. México D.F., México: BID y McGraw-Hill.

# TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO Y DE LAS PRÁCTICAS DE RSU CONTRIBUYEN A REDUCIR LA POBREZA EXTREMA

*Cesibel Valdiviezo*<sup>70</sup>

*Karina Salcedo*<sup>71</sup>

*Luis Aníbal Sánchez*<sup>72</sup>

*Ecuador*

## Introducción

Actualmente se hace imprescindible reflexionar y ejercer acciones enfocadas a la responsabilidad social. Siendo más allá de una terminología nueva, es una política de gestión que debe ser implementada de manera voluntaria, pero con mucha responsabilidad por todas las organizaciones, independientemente de su razón social o de los fines para las que fueron creadas.

La responsabilidad social Universitaria (RSU) es una gestión institucional que bien gestionada puede convertirse en una política ins-

---

70 Docente investigadora del Departamento Ciencias de la Comunicación de la Universidad Técnica Particular de Loja-UTPL. Doctoranda de la Universidad Santiago de Compostela-España. [kcvaldiviezo@utpl.edu.ec](mailto:kcvaldiviezo@utpl.edu.ec)

71 Docente investigadora Universidad Técnica Particular de Loja-UTPL. [ks-salcedo@utpl.edu.ec](mailto:ks-salcedo@utpl.edu.ec)

72 Médico veterinario y zootecnista, Universidad Nacional de Loja. [lasanchez8@utpl.edu.ec](mailto:lasanchez8@utpl.edu.ec)

titucional. Se adquiere libremente por la universidad y planificada estratégicamente involucra a todas las áreas de la vida universitaria.

Es innegable afirmar que la RSU intensifica el funcionamiento interno de la organización al crear sinergia entre formación, investigación y participación social; facilita el diálogo y la construcción de vínculos con otros actores sociales para apuntar al desarrollo sostenible; por ello, se diferencia de la extensión universitaria y para contribuir a reducir pobreza requiere gerencia ética y transparente de los impactos que generan estas actividades socialmente responsables en su entorno.

## **Marco teórico**

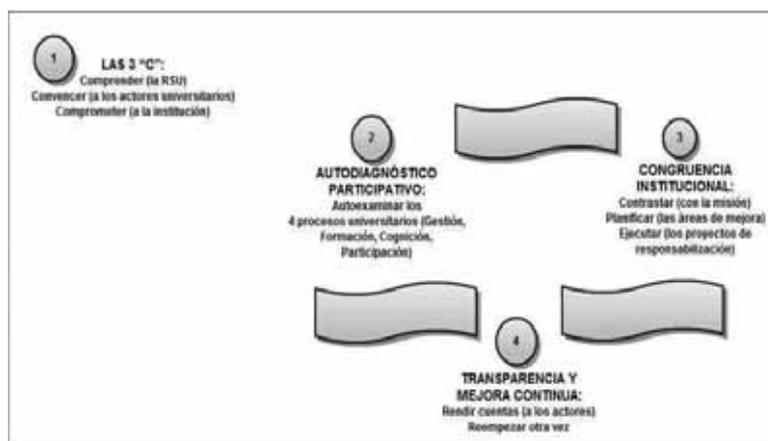
### ***Responsabilidad social universitaria***

La responsabilidad social de las universidades en el siglo XXI encierra una amplia gama de acciones y procesos que tienen como propósito responder a las necesidades de su entorno de una manera eficaz y con un fuerte sentido ético. La globalización y concentración de modelos neoliberales han dado lugar a crisis sociales; por lo que las universidades están obligadas a responder mediante soluciones innovadoras a la complejidad de los problemas actuales en el ámbito regional, nacional e internacional.

La adopción de RSU se la puede entender desde el esquema de la Figura 1.

El esquema empieza por la incorporación de las 3 “C” en la filosofía universitaria; es decir, en la misión, la visión, los valores y las líneas estratégicas que permitan lograr compromiso de la institución en general y de la comunidad hacia el modelo socialmente responsable. En el esquema es importante la creación de un equipo multidisciplinario que se encargue de coordinar, dinamizar y comunicar la RSU.

**Figura 1:** Esquema de los cuatro pasos de la propuesta de responsabilidad social Universitaria



Fuente: (Vallaes, Francoys)

El autodiagnóstico participativo se refiere a conseguir la participación de la comunidad universitaria; y la congruencia institucional se refiere a que en el enfoque socialmente responsable la universidad se encarga de contrastar los resultados del autodiagnóstico con el compromiso y cumplimiento de la filosofía universitaria; además, se planifican las mejoras en áreas, dependencias y luego se ejecutan los proyectos de RSU.

La transparencia y mejora continua permite una retroalimentación constante fruto de la evaluación que conlleva una comunicación oportuna y transparente. El proceso demanda una mejora institucional permanente, perfeccionar estrategias y un círculo virtuoso que vuelve al autodiagnóstico. Es importante que las autoridades y el equipo de RSU concentren su esfuerzo en las actividades que presentan mayores dificultades, para ser coherente con lo que se dice y hace.

La RSU constituye un compromiso activo, integral, real con el entorno interno y externo de la universidad, y toma en cuenta la

trascendencia de la universidad como motor de la sociedad; las características propias que el cumplimiento de las dimensiones universitarias conllevan en la sociedad del conocimiento; y sus impactos particularmente importantes y diferentes de las de cualquier otra organización de la sociedad.

Los impactos universitarios se pueden enmarcar en cuatro ámbitos que responden a las dimensiones universitarias, a su razón de ser.

a. Impactos de funcionamiento organizacional relacionado con la vida del personal universitario; y preocupación por el medio ambiente.

b. Impactos educativos directamente vinculados con la formación de los jóvenes y profesionales.

c. Impactos cognitivos y epistemológicos relacionados con la producción del saber y las tecnologías, y los problemas de la agenda científica.

d. Impactos sociales vinculados con la sociedad y su desarrollo económico, social y político (Vallaes, De la Cruz, y Sasía, 2009).

Son los impactos educativos y cognitivos los que diferencian la responsabilidad social corporativa de la universitaria porque las empresas no tienen este tipo de impactos.

Tomando como base los impactos universitarios, nace la siguiente propuesta elaborada por el grupo de investigadores:

Cuadro I: Indicadores de RSU en concordancia con impactos universitarios.

<b>IMPACTOS DE FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL</b>
Existencia de una gobernanza en la UTPL que garantice la participación de todos los estamentos universitarios.
Un código de ética y evidencia de sus acciones.
Responsabilidad social universitaria presente en el plan estratégico institucional.

Índice de clima laboral por estamento universitario.
Manuales de designación y elección (o elección) de las instancias de gobierno universitarias.
Estatutos para la designación de los representantes estudiantiles y de los diferentes estamentos universitarios.
Reportes/memorias de sostenibilidad: tipo de guía adoptada y de mecanismos de verificación externa
Bienestar estudiantil: cuidado de la salud; incentivos para el deporte y entretenimiento sano; mecanismos para la orientación profesional y personal, asesoría, soporte y mecanismos de alojamiento/residencia; porcentajes de becas; existencia de espacios físicos para actividades culturales, deportivas, sociales y académicas; mecanismos para la actualización de títulos en la biblioteca, recursos educativos-tecnológicos acordes; existencia de laboratorios y dotación de equipos e insumos.
Bienestar del cuerpo administrativo y de servicios: beneficios sociales y cobertura de salud; remuneraciones acordes; número de capacitaciones subvencionadas; mecanismos de conciliación de vida laboral y familiar; becas o incentivos para capacitación independientemente de su función; estabilidad laboral.
Bienestar del cuerpo docente: beneficios sociales y cobertura de salud, remuneraciones acordes, reconocimiento de la formación y antigüedad; número de capacitaciones subvencionadas y su pertinencia becas o incentivos para capacitación independientemente de su función; mecanismos para la conciliación de la vida laboral y familiar; carrera; estabilidad docente.
Cantidad; número de membresías; suscripciones o adhesiones a redes, organismos, observatorios, consejos que impulsan la RSU.
Porcentaje de personas que conocen el enfoque y las políticas de la RSU por estamento universitario
Cantidad de participaciones y suscripciones (o suscripciones) a redes y nodos universitarios de diferente índole: inventario por ejes temáticos.
Existencia y evaluación de los mecanismos para la motivación e introducción en prácticas socialmente responsables de la cadena de valor de la institución universitaria, inclusión de sistemas de selección de proveedores según criterios de responsabilidad social y ambiental; capacitación y evaluación periódica a este sector.

Reporte de compras y adquisiciones que incorporan criterios de comercio justo, consumo responsable y seguridad ambiental.
Adopción de sistemas de gestión ética y RS (SGE 21, AA1000, SA 8000. etc.); número de ítems con conformidad.
Adopción de normas y guías internacionales (ISO 26000; Calidad ISO 9000; Ambiente ISO 14000; Salud y seguridad ocupacional OHSAS 18000, etc.); número de ítems con conformidad.
Existencia de mecanismos y evaluación de resultados del manejo de residuos, gases, desechos, restos de experimentos.
Número y mecanismos de evaluación de campañas de socialización y promoción de la RSU dirigidos a la comunidad universitaria.
Criterios de identificación de un mapa de públicos de la institución universitaria.
Índice de mujeres en puestos directivos de la universidad.
Presupuesto total invertido en programas universitarios para el desarrollo social y ambiental (porcentaje en función del presupuesto total).
Reporte de compras y adquisiciones que incorporan criterios de comercio justo, consumo responsable y seguridad ambiental.
Existencia de canales de información económico-financieras de la universidad al personal.
Existencia de mecanismos para recibir sugerencias del personal administrativo, docente y de los estudiantes para la mejora de los procesos internos.
Existencia de una política general de comunicación alineada con los valores y principios de la universidad que acoja tanto a su comunicación interna como externa, incluye el análisis previo de todo material publicitario y sobrepasa la convocatoria a matrículas con los consiguientes resultados financieros de corto plazo.
Existencia de un sistema de capacitación específico y mecanismos de evaluación para la educación ambiental de la comunidad universitaria, y su respectiva evaluación de eficiencia en cuanto a conocimiento y práctica de comportamientos ambientales apropiados.
<b>IMPACTOS EDUCATIVOS</b>
Formación en ética y valores como eje transversal de todos los programas de formación traducidos en los syllabus de cada uno de los programas académicos.

Número de componentes académicos y cursos de cada programa de formación que integra la teoría recibida en las aulas con la práctica profesional en proyectos enfocados al desarrollo sostenible
Número de componentes académicos por cada programa académico que aborda temas explícitos de: responsabilidad social, objetivos del milenio, pacto global, carta de la tierra, decenio de Naciones Unidas de la educación para el desarrollo sustentable.
Número de cursos sobre temas específicos de ética, responsabilidad social y desarrollo sostenible.
Evidencia de procesos de evaluación y acreditación universitaria con estándares locales e internacionales.
Mecanismos y evidencias de incorporación de resultados de investigación, estudios de caso y metodologías en los syllabus de los programas académicos.
Existencia de mecanismos de capacitación interdisciplinaria para docentes e investigadores.
Número de Recursos Educativos Abiertos (REA) disponibles y cantidad de accesos a ellos.
Cantidad de material con licencias flexibles para reproducción del conocimiento puestas a disposición por parte de la universidad.
Existencia de mecanismos de inclusión a la educación superior de grupos minoritarios y marginados; porcentaje de estos en relación con el número de estudiantes total de matriculados.
Mecanismos para que los docentes universitarios conozcan y se motiven a incorporar en sus componentes académicos actividades que integren la teoría con la práctica en proyectos que impulsen el desarrollo sostenible.
Porcentaje de estudiantes que durante su formación académica hayan aprobado un curso específico sobre desarrollo sostenible.
Número de programas de educación continua que atienden necesidades locales prioritarias.
Número de programas educativos con soporte virtual o según la modalidad de estudios abierta y a distancia que propicien el acceso a la educación sin limitaciones de tiempo ni lugar.
Evidencias de mecanismos para el fortalecimiento de competencias específicas de liderazgo y coordinación de equipos interdisciplinarios.

Evidencias de canales de comunicación y retroalimentación de la universidad con sus titulados para obtener de ellos informaciones estratégicas sobre necesidades, competencias, situación laboral y social del país.
Evidencia del seguimiento a los exalumnos: porcentaje de alumnos en puestos directivos.
<b>IMPACTOS COGNITIVOS Y EPISTEMOLÓGICOS</b>
Cantidad de indexación de la producción científica.
Existencia de un sistema de gestión del conocimiento y evidencias de su impacto.
Evidencias de la transferencia de tecnología realizada; número de beneficiarios; temática; evaluación del proyecto, programa o actividad.
Existencia de líneas y grupos de investigación permanentes en temas y ejes prioritarios para el desarrollo humano sostenible: descripción de líneas, número de grupos y proyectos en ejecución.
Número de investigaciones en temas de RSU; cantidad de personal involucrado; recursos asignados.
Número de tesis y trabajos (o trabajos) de fin de carrera, o programa académico en temas y ejes del desarrollo humano sostenible, prioritarios para el desarrollo sostenible.
Número de proyectos en colaboración con otras universidades de la región para solventar problemas sociales del entorno.
Número total de proyectos de extensión vigentes con la sociedad: los gremios, los colegios profesionales, el Estado, la empresa, las ONG, las otras universidades, las redes, los medios de comunicación; el inventario de temas; la cantidad de beneficiarios; el número de organismos involucrados; el estamentos de la comunidad universitaria involucrada.
Número de convenios vigentes y activos con actores externos con carácter específico para el desarrollo social y ambiental, y cantidad de proyectos generados en cada convenio.
Existencia de incentivos para presentar proyectos de investigación con criterio interdisciplinario y enfoque sostenible.
Existencia de medios para compartir regularmente información sobre proyectos entre disciplinas.

Existencia de procesos de retroalimentación con los usuarios y beneficiarios (o beneficiarios) de los proyectos de investigación en la fase de ejecución y su evaluación.
Evidencia de introducción de temas de investigación, fruto de consulta con los intereses de los públicos universitarios y de los grupos sociales más excluidos.
Vías de contacto y relación fluida entre los departamentos de investigación y los de formación académica.
Existencia de principios claros en relación con la formación académica que no vaya creando una brecha entre los valores morales y los hechos científicos.
<b>IMPACTOS SOCIALES</b>
Número total de proyectos específicos de voluntariado vigentes: tipo de obra social, cantidad de beneficiarios, estamentos de la comunidad universitaria vinculada.
Mecanismos de motivación, evaluación y adopción de mejoras para el voluntariado de la comunidad universitaria.
Cantidad; tipo de publicación; cobertura; pertinencia de la producción divulgativa.
Cantidad de canales y mecanismos de interacción para conocer las expectativas, necesidades e intereses de los públicos universitarios y actores externos en general.
Evidencias de los mecanismos de concertación y procesamiento de las expectativas, intereses y necesidades de los públicos y actores sociales; y su inclusión en la agenda prioritaria de la gestión académica, investigación y extensión.
Existencia de líneas editoriales (publicaciones, libros, colecciones,) que abordan temas del desarrollo social y ambiental (o ambiental).
Existencia de canales de consulta a los principales afectados del entorno interno y externo, antes de tomar una decisión.
Existencia de un plan estratégico de comunicación para introducir, crear e impulsar corrientes de opinión pública a favor de la cultura de responsabilidad social en la sociedad en general.
Número y calidad de campañas de concienciación, y de educación ambiental dirigidas a familiares de empleados y a ciertas comunidades del entorno.

Existencia y calidad de medios específicos de difusión y transferencia de conocimientos a la ciudadanía.
Existencia y calidad de medios para la difusión del conocimiento a públicos tradicionalmente marginados.
Cantidad de eventos académicos organizados por la universidad con temas de interés y accesibilidad al gran público.
Evidencias de la puesta en práctica o socialización de resultados de investigaciones de responsabilidad social en el interior y exterior de la institución universitaria.

Fuente: Basado en (Valarezo, 2012)

### ***Retos de la universidad en el siglo XXI***

Gran parte del siglo XX constituyó para las instituciones de educación superior una época caracterizada por la estabilidad, producto de una falta de dinamismo en la generación de conocimientos y una planificación rígida. En el caso de Latinoamérica se vivieron socialismos reales, el auge del neoliberalismo, una marcada crisis fiscal, y, fruto de esta, una alta necesidad de financiamiento externo, condiciones que descartaban las posibilidades de posiciones de los estados realmente autónomos (Villanueva, 2008).

Hacia los ochenta y noventa se manifiesta un cambio paradigmático en el mundo, asociado a la aparición y expansión de las tecnologías que impactan en las bases de la producción. Este cambio no es ajeno a la educación superior iberoamericana. En los noventa, las universidades de América Latina, inmersas como se encuentran en la estructura de las sociedades, se ven influidas por corrientes sociopolíticas y económicas asociadas a las diferentes concepciones del desarrollo económico y los ejes centrales de las políticas públicas (Rama, 2008).

En este mismo sentido, la Unesco, organismo caracterizado por estimular reformas educativas según la perspectiva de la igualdad de oportunidades, coincidió y emitió alternativas para impulsar los cambios requeridos en la región en esta época.

En la década inicial del siglo XXI quizá fruto de las políticas adoptadas en la década anterior, la región presenta características favorables para su crecimiento dadas por algunas condiciones positivas, como el aumento del producto por habitante, los ingresos fiscales mayores que los gastos, la disminución de la relación deuda externa/exportaciones, la mayor capacidad de endeudamiento con los organismos internacionales, los menores riesgos a repercusiones externas y la injerencia de organismos de financiamiento internacional, la disminución de la tasa de desempleo, y un incremento de los salarios reales; se debe hacer especial mención a la demanda de materias primas de esta región por parte de economías emergentes, como China y la India. (Villanueva, 2008).

A pesar de las características expuestas, alentadoras en su mayoría, persiste la inequidad social y un importante rezago en el plano productivo y tecnológico.

“si bien los indicadores sociales han mejorado (...) América Latina mantiene (y profundiza) sus rasgos característicos en cuanto a su inserción internacional. Más allá de presentar comportamientos dispares a nivel nacional, (...) sus sociedades siguen caracterizadas por niveles de pobreza muy altos y un nivel de desigualdad social que mantiene a la región como la más inequitativa a nivel mundial” (Albornoz, 2010: 28) en (Cimadevilla, et al., 2011).

Frente al contexto señalado se observan tendencias hacia buscar opciones de desarrollo integral mejor y más uniforme en la región en donde se resalta el papel de la universidad y la educación superior. Así lo ratifica (Rama, 2008) al afirmar que en el conocimiento descansa parte de los ejes centrales del desarrollo económico de nuestra región hoy y en cualquier escenario futuro.

En este marco, en el siglo XXI, se presentan múltiples retos para que la universidad iberoamericana pueda responder a un nuevo esti-

lo de desarrollo y para enfrentar una serie de indicadores intrínsecos que la presionan.

Así lo corroboran las dos citas de educación superior convocadas por Unesco: la Conferencia Regional de Educación Superior, CRES, del 2008 y la Conferencia Mundial de Educación Superior de París, CMES, del 2009. La CRES constituyó el evento previo para que América Latina y el Caribe discutan y manifiesten las inquietudes y tendencias de la educación superior en el contexto económico, político, cultural y social de la región, y lleve una propuesta unificada a la Conferencia Mundial sobre Educación Superior (CMES) del 2009.

La declaración final de la CRES 2008 inicia con un preámbulo y se compone de siete apartados, que pueden mostrar las preocupaciones de la región:

- La educación superior como derecho humano y bien público social;
- Cobertura y modelos educativos e institucionales;
- Valores sociales y humanos de la educación superior;
- La educación científica, humanística y artística, y el desarrollo integral sustentable;
- Redes académicas;
- La emigración calificada;
- Integración regional e internacionalización.

La declaración resalta en todo el texto desde diferentes formas y perspectivas, la responsabilidad de las instituciones de educación superior en el desarrollo sostenible de su entorno y del mundo.

Por otra parte, la declaratoria hace un enérgico rechazo a la apertura de la educación al comercio internacional y a la inclusión de la educación como un servicio comercial por parte de la Organización Mundial del Comercio (OMC); el énfasis a orientar el conocimiento hacia el contexto nacional y local como mecanismo para alcanzar

el objetivo de la calidad, la pertinencia y la adecuada producción y transferencia de conocimientos. Insiste también en el uso de las TIC y de la educación a distancia y virtual como respuesta a la demanda de acceso a la educación.

Así la calidad, la pertinencia, la responsabilidad social, la participación de las partes interesadas, la justicia, la equidad, la transformación y el desarrollo social constituyeron los pilares de los enunciados de las citas de educación superior convocadas por Unesco, y cuyos lineamientos están vigentes para llevarlos a la práctica en las instituciones de educación superior.

### **Pobreza y pobreza extrema**

La ONU (1995) define a la pobreza como “la condición caracterizada por una privación severa de necesidades humanas básicas incluidos alimentos, agua potable, instalaciones sanitarias, salud, vivienda, educación e información. La pobreza depende no solo de ingresos monetarios, sino también del acceso a servicios”. Según el Banco Mundial (1990), la pobreza se define como la incapacidad para obtener un nivel de vida mínimo medido en términos de necesidades básicas o del ingreso (consumo) requerido para satisfacerlas.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) considera apropiado utilizar para el Monitoreo de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) en la región una medida de la pobreza extrema y la pobreza total basada en el costo de adquirir canastas básicas específicas a cada país, en lugar de la línea de “1 dólar por día”.

La “pobreza extrema” o “indigencia” se entiende como la situación en que no se dispone de los recursos que permitan satisfacer al menos las necesidades básicas de alimentación. En otras palabras, se considera como “pobres extremos” a las personas que residen en hogares cuyos ingresos no alcanzan para adquirir una canasta básica de alimentos, así lo destinaran en su totalidad a dicho fin. A su vez, se entiende como “pobreza total” la situación en que los ingresos son

inferiores al valor de una canasta básica de bienes y servicios, tanto alimentarios como no alimentarios.

Si bien este indicador comparte su esencia con el empleado oficialmente para monitorear la primera meta del milenio, no coincide necesariamente en su forma de calcularlo. La diferencia fundamental radica en que el umbral de suficiencia en el indicador oficial está definido en términos de un valor en dólares, idéntico para todos los países en términos de paridad del poder de compra. En cambio, las canastas básicas que dan lugar a las líneas utilizadas por la Cepal son específicas a cada país y respetan las estructuras de consumo prevalentes en ellos.

La primera meta del milenio está formulada en términos de una línea de pobreza extrema que equivale a “1 dólar diario”. Dicho umbral representa un estándar internacional mínimo de pobreza, desarrollado por el Banco Mundial a los efectos de disponer de una medida de pobreza absoluta comparable entre las distintas regiones y países en desarrollo.

La Cepal opta por utilizar para el monitoreo de la meta 1A del milenio las líneas de pobreza nacionales estimadas por la Cepal, en lugar de las líneas internacionales. Ello se fundamenta, en primer lugar, en que las líneas de indigencia desarrolladas por la Cepal representan el costo de adquirir una canasta básica alimentaria. Por lo tanto, su valor tiene una clara vinculación con las realidades nacionales y permite una interpretación más intuitiva de sus resultados. Hay que destacar que la medición de la Cepal se basa en estándares de pobreza propios de la región, que son más elevados que los correspondientes a los países más pobres del mundo.

### **Pobreza y pobreza extrema en Ecuador.**

En la Constitución de la República del Ecuador, el Artículo 3, numeral 5 establece como uno de los deberes primordiales del Estado “planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el

desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza para acceder al buen vivir”.

Dentro de los instrumentos que promueven la integración social y la erradicación de la pobreza en Ecuador se encuentra el Plan Nacional del Buen Vivir y la Agenda Sectorial de Desarrollo Social, con políticas que permitirán a la población una vida con dignidad, independencia y posibilidad de realización y desarrollo, como base fundamental no solo para la construcción de ciudadanía y para la cohesión social, sino para el buen vivir individual y colectivo.

De igual forma, el área de Gobernabilidad Democrática, Desarrollo Social y Reducción de la Pobreza del PNUD, en Ecuador, adelanta diferentes actividades para mejorar la calidad de la vida de los ecuatorianos. Dentro de los proyectos que el PNUD ha desarrollado para la reducción de la pobreza en Ecuador se encuentran:

1. Programa de Alimentación Escolar para mejorar la Educación Básica del Ecuador.
2. Microempresas Turísticas, microcrédito y Reducción de la Pobreza -MET-.
3. Cadenas Productivas Sustentables en la Frontera Norte y en la Región Amazónica Norte del Ecuador.
4. Gobernabilidad del sector Agua y Saneamiento en Ecuador en el marco de los ODM.
5. Programa de Juventud, Empleo y Migración para Reducir la Inequidad en el Ecuador. Fortalecimiento de Estructuras Financieras Locales.
6. Respuestas Multisectoriales al VIH Sida – Fase II.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el cálculo de pobreza y desigualdad a partir de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (Enemdu) del mes de junio del 2014; la cual tiene cobertura nacional urbana y rural, y es elaborada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la línea de pobreza se ubicó

en US\$79,67 mensuales por persona, mientras que la línea de pobreza extrema en US\$44,90 mensuales por persona. Las personas cuyo ingreso per cápita es menor a la línea de pobreza o pobreza extrema son considerados pobres o extremo pobres.

En junio del 2014, en todo el país existe un 24,53% de pobres y 8,04% de pobres extremos. En el área rural, el 41,69% de la población se clasifica como pobre y el 16,04% como pobres extremos; y en el área urbana, la incidencia de la pobreza es del 16,30% y la extrema pobreza del 4,20%. El coeficiente de Gini nacional, índice que mide la desigualdad de los ingresos entre la población del país, se ubicó en 0,4858 en junio del 2014.

En los últimos seis años del Gobierno del presidente ecuatoriano, Rafael Correa, se ha reducido en diez puntos porcentuales el índice de pobreza por ingresos, al pasar del 37 % al 27 %. El plan de combate a la pobreza del Gobierno Nacional se vincula a la estrategia para cambiar la matriz productiva del país, en la que se encuentra empeñado el Gobierno para garantizar un crecimiento económico sostenido en el tiempo; por lo que trata de generar crecimiento y que ese impulso económico se traduzca en una mejor redistribución de la riqueza entre la población.

El objetivo principal del Gobierno Nacional es ser “exitosos en disminuir la pobreza” y, a la par, “avanzar en la igualdad social” que se refleje en la mejora de indicadores como el empleo. Además, de una estrategia general contra la pobreza, el plan también considera una intervención particularizada en territorios y poblaciones específicas, donde la gestión puede tener elementos propios según las realidades.

La universidad no puede ser indiferente a las situaciones de pobreza, contaminación ambiental, violencia, pérdida de principios y valores, estados depresivos, deslegitimación del orden. Una universidad socialmente responsable debe solventar no solo las demandas laborales del sector productivo; debe ir más allá, a solucionar las

necesidades de carácter individual y social, y además hacerlo de forma oportuna, eficaz, ética, pertinente y flexible, con la adecuación de procesos y procedimientos para su inmediata puesta en práctica.

El proyecto entiende la pobreza como una expresión de problemas sociales más complejos. La pregunta crucial es, entonces, ¿cómo puede la Universidad contribuir a garantizar mejores condiciones de vida?

Los objetivos que persigue esta investigación son contar con un protocolo de observación que permita a las universidades interesadas identificar las prácticas de responsabilidad social, que contribuyan a reducir la pobreza extrema en un entorno determinado; permitirá identificar y analizar las iniciativas socialmente responsables de la UTPL y la Universidad Católica de Colombia<sup>73</sup> que ayuden a solventar la pobreza extrema en la provincia de Zamora Chinchipe (Ecuador) y Yomasa-Usme- Bogotá (Colombia).

## Metodología

Para conseguir el objetivo, se aplicaron diferentes técnicas de investigación. En la metodología cualitativa se utilizó la **observación participante**, la que permitió tener contacto con la comunidad y con los líderes parroquiales. El **panel de expertos Delhpi** permitió validar el protocolo de observación sobre prácticas de RSU ligadas a la transferencia del conocimiento para contribuir a reducir la pobreza en un entorno determinado. La **entrevista detallada** se aplicó con un guion de preguntas preestablecido a líderes de la comunidad.

## Resultados

El presente proyecto nace como una iniciativa de la Universidad Técnica Particular de Loja y se trabajó de manera directa con la Uni-

---

73 Considerando que los investigadores pertenecen a la UTPL, no se ahondará de manera profunda en las prácticas de la Universidad Católica de Colombia; sin embargo, se la considera importante dentro del estudio porque el proyecto está siendo desarrollado conjuntamente con esta universidad.

versidad Católica de Colombia. Uno de sus resultados fue crear una Red de Universidades Iberoamericanas que cuenten con prácticas socialmente responsables. Asimismo, este proyecto conecta con la iniciativa Smart Land de la UTPL, que procura recolectar, gestionar y modelar datos con el fin de proponer una gestión innovadora del territorio de la provincia de Zamora-Chinchipe.

La temática también aporta a los Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir del Ecuador de forma concreta en: auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad; y, mejorar la calidad de vida de la población.

Por otra parte, se ha logrado elaborar un protocolo que desde ciertos lineamientos permite identificar prácticas socialmente responsables y que pudiese ser aplicado a cualquier universidad.

### ***Protocolo para identificar prácticas de RSU en Universidades Iberoamericanas***

Con la formulación de este protocolo se quiere ir más allá de identificar las prácticas de RSU de las universidades iberoamericanas, se quiere identificar aquellas actividades que contribuyen a reducir la pobreza extrema en las zonas de influencia de las universidades. La propuesta de lineamientos se basa en que:

- a. Tienen que ser universidades iberoamericanas.
- b. Tener el interés de identificar sus prácticas de RSU.
- c. Las prácticas de RSU deben ser actividades que vayan más allá de una norma u obligatoriedad de las universidades dispuestas en una ley.
- d. Contribuir en parte o en su totalidad a solucionar un problema.
- e. Contribuir en parte o en su totalidad a reducir la pobreza extrema en un lugar determinado.
- f. La actividad de RSU debe estar sistematizada.

- g. Deben ser actividades de RSU reproducibles en otros escenarios.
- h. Deben ser socializadas para el conocimiento de otras universidades.
- i. Deben disponer de información abierta a otras universidades.
- j. Deben ser parte de una plataforma informática.
- k. Debe tener un responsable directo de haber desarrollado esa actividad de RSU.

### ***Prácticas socialmente responsables en la UTPL<sup>74</sup>***

La Universidad Técnica Particular de Loja, dentro de su Estatuto Orgánico 233, contempla la Comisión de Vinculación con la Colectividad. Esta comisión desarrolla sus actividades con el apoyo de la Dirección General de Relaciones Interinstitucionales, el vicerrectorado de Investigación, y la Dirección General de Misiones Universitarias.

Cierta parte del modelo educativo de la UTPL se sustenta en la Gestión Productiva, concebida como un eje transversal del currículo universitario en torno al cual giran las tres funciones básicas: docencia, investigación y extensión. Gran parte de estas se realizan en incubadoras de investigación donde docentes y estudiantes trabajan en proyectos reales.

Las actividades de responsabilidad social Universitaria son interpretadas como actividades propias de su identidad, misión y visión, y se desarrollan según el trabajo que las personas realizan dentro de la universidad y que buscan alcanzar un objetivo y un fin.

- Desde la Dirección General Académica, se han identificado cuatro actividades de RSU que están relacionadas directamente con los estudiantes:

---

74 En la presente investigación se hará únicamente una identificación de prácticas socialmente responsables de la UTPL, considerando que no se cuenta con la autorización para hacer públicas las buenas prácticas de la Universidad Católica de Colombia.

La primera tiene que ver con los cupos de matrículas (5%) destinados para: estudiantes con discapacidad, hijos del personal de la universidad, abanderados y estudiantes en relación directa con servicios eclesiásticos y otros tipos de becas. La segunda actividad se relaciona con las becas que se encuentran a disposición de los estudiantes que tienen que cumplir con ciertos requisitos para acceder a estas. La tercera actividad tiene que ver con los cursos de verano impartidos por la universidad a los estudiantes que no superaron el 70% de la calificación como una manera de fortalecer sus conocimientos para una prueba posterior o su ingreso a la universidad. La cuarta actividad identificada es la del seguimiento que se hace a los estudiantes de los primeros ciclos que consiste en orientación vocacional, seguimiento a problemas identificados, análisis de las causas de deserción.

Dentro de la Dirección General Académica, varias titulaciones presentan buenas prácticas docentes que se convierten en prácticas de RSU en las que se vinculan estudiantes y docentes. Entre algunos proyectos se pueden mencionar: la titulación en Electrónica y Telecomunicaciones que ha desarrollado un proyecto denominado “Alfabetización Energética”, cuyo objetivo es comunicar los elementos fundamentales de la gestión y el uso eficiente de la energía. Este es un proyecto piloto orientado a niños de escuela públicas. La titulación de medicina realiza las prácticas de RSU con el proyecto denominado “Telemedicina”, cuyo objetivo es garantizar la atención médica de calidad mediante teleconsultas, que amplían y mejoran la cobertura y atención en salud (Amazonía ecuatoriana).

Por otra parte, desde el Departamento de Infraestructura se ha implementado el programa de reciclaje que se encuentra en la primera etapa de implementación; que consiste primeramente en un piloto a desarrollarse en los edificios donde funciona la Unidad de Gestión de Tecnologías de la Información y laboratorios, se orienta principalmente al reciclaje de papel para luego ser reutilizado. Este proyecto cuenta con tres etapas: el piloto desarrollado en los edifi-

cios antes mencionados, una segunda fase de implementar a toda la universidad y una tercera de implementar una planta de procesamiento de papel reciclado.

Otras prácticas de RSU, que se identificaron en la universidad, corresponden a cuatro actividades de la Dirección General de Estudiantes. Desde el área de orientación universitaria, que consiste en la atención a las necesidades educativas especiales en el contexto universitario, se realiza un diagnóstico continuo de la educación inclusiva para mejorarla periódicamente. El Área de Deportes realiza varias actividades, como actividades físico-recreativas con los estudiantes y personal de los centros universitarios,<sup>75</sup> colonias vacacionales para los hijos de empleados, entre otras.

Por otra parte, la Dirección General de Misiones Universitarias realiza dos misiones denominadas “Misión Idente Ecuador” y “Misión UTPL”, que son eventos anuales en los cuales los misioneros se adentran en la vida de la comunidad que les acoge y se encargan de realizar talleres y charlas sobre los sacramentos, los valores, la convivencia familiar y las relaciones humanas a la luz del Evangelio, llevando a todas las personas el mensaje de Cristo.

El proyecto denominado “Proyecto Chiquitos” es otro ejemplo de RSU, ya que es un convenio de cooperación internacional para la transferencia de tecnología con la Universidad Católica Boliviana San Pablo, cuyo objetivo es contribuir al desarrollo académico, cultural y económico de la región de Chiquitos, del departamento de Santa Cruz, de la provincia de Velasco, del municipio de Ignacio de Velasco.

En el 2013, la Universidad Técnica Particular de Loja creó la Fundación para el desarrollo empresarial y social-Fedes, que tiene como objetivo impulsar y consolidar un ecosistema emprendedor, establecer alianzas estratégicas y articular iniciativas enmarcadas en la cooperación para el desarrollo y de la misma manera fomentar

---

75 Extensiones pequeñas de la universidad, distribuidas en todo el Ecuador.

competencias y habilidades musicales y culturales. La fundación tiene alcance local, regional, nacional y pretende en un futuro tener un alcance internacional.

Para el impulso del emprendimiento social y económico se encuentra Prendho (el Centro de Emprendimiento), que se encarga de generar conocimiento e innovación. Es una incubadora y aceleradora de empresas y emprendimientos, generadora de conocimiento, innovación y desarrollo. Su actividad se basa en el apoyo a las iniciativas emprendedoras en todas las fases del proceso de consolidación empresarial. La universidad brinda a las empresas formadas por estudiantes o exestudiantes de la UTPL un espacio físico, con líneas telefónicas, internet, equipos y mobiliario hasta que esta se consolide como tal, además brinda asesoramiento y capacitación gratuita.

## 1. Conclusiones

- La responsabilidad social universitaria en un modelo de gestión que debe ser implementado por todas las áreas de la universidad con mucho compromiso y responsabilidad, desde la máxima autoridad.
- La Universidad es un actor fundamental dentro de la sociedad que desde la formación de sus estudiantes, la investigación y la extensión universitaria puede ayudar a disminuir la pobreza extrema en el lugar donde está inserta.
- La identificación de prácticas de RSU ayudará a tener un panorama del trabajo en el que se encuentran las universidades y analizar de qué forma están contribuyendo a la disminución de la pobreza y potenciarlas.
- Con toda la investigación realizada se puede proponer un modelo de gestión socialmente responsable para las universidades, con el único fin de contribuir a la disminución de la pobreza extrema de acuerdo con la zona de influencia de cada institución.

## Referencias bibliográficas

1. Aponte, E. (2008). Desigualdad, inclusión y equidad en la educación superior en América Latina y el Caribe: Tendencias y escenarios alternativos en el horizonte 2021. In A. Gazzola, & A. Didriksson, *Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe*. Bogotá: Panamericana formas e impreso S.A.
2. Cepal (2000) [www.cepal.org](http://www.cepal.org). Recuperado de <http://www.cepal.org>.
3. Cimadevilla, G., Torrico, E., Del Valle, C., García, C., Valarezo, K., Amarilla, G., et al. (2011). *Posgrados en comunicación Región Sur Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela*. "Heterogeneidades entrelazadas". Preliminar, CONFIBERCOM, Sao Paulo.
4. IESALC-UNESCO. (2008) Recuperado de [tp://www.iesalc.unesco.org.ve](http://www.iesalc.unesco.org.ve)
5. INEC Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/pobreza/>
6. Maldonado, C. d. (2010). *La Formación de la responsabilidad social del Universitario: Un Estudio Empírico*. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.
7. Rama, C. (2008). *Tendencias de la Educación Superior en América Latina en el Siglo XXI*. Asamblea Nacional de Rectores, (p. 11). Lima.
8. Universia. (2008). Recuperado de [www.especiales.universia.net.co/cres-2008](http://www.especiales.universia.net.co/cres-2008): <http://www.especiales.universia.net.co/cres-2008>
9. Valarezo, K. (2012). *Responsabilidad Social Universitaria. Mapa del Área andina y estrategias empleadas para su difusión*. Tesis doctoral. Santiago de Compostela, España.
10. Vallaeys, F. D, L. (2006). *Manual de primeros pasos en responsabilización social*.
11. Villanueva, E. y. (2008). *25 propuestas para la Educación Superior de América Latina y el Caribe*. 2.

SECCIÓN III: CASOS  
NACIONALES



# NOTAS SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN AMÉRICA LATINA A COMIENZOS DEL SIGLO XXI

*Nora Gorrochategui<sup>76</sup>  
Valmir Martins de Oliveira<sup>77</sup>  
Argentina y Chile*

El presente trabajo, tiene como propósito presentar el contexto internacional en el que se inscribe la acción empresarial en América Latina y relatar algunos aspectos de las acciones de responsabilidad social empresarial (RSE) desarrolladas durante los tres primeros lustros del siglo XXI.

## **Contexto internacional**

Se parte del supuesto de que el panorama empresarial se percibe afectado por el contexto económico-político en América Latina.

En la década de 1990, el comportamiento empresarial debió ser comprendido dentro de la implementación de políticas de ajuste institucional, que están en sintonía con las recomendaciones del «Consenso de Washington», que generó cambios en la relación entre lo público y lo privado (Strange, 1994; Bresser, 1998). El proceso de estabilizar, privatizar y liberalizar se aplicó de manera diversa en los distintos países de la región y autores como Stiglitz (2006) y Fukuyama (1992) formularon severas críticas. Las medidas del Consenso de Washington, visualizadas como una intervención de las instituciones

---

76 Doctora en Administración. Universidad de Buenos Aires. Coordinadora General del SIRSO [noragorrochategui@gmail.com](mailto:noragorrochategui@gmail.com)

77 Doctor en Estudios Americanos. Universidad Mayor. Coordinador General del SIRSO [valmirmartinsoliveira@gmail.com](mailto:valmirmartinsoliveira@gmail.com)

internacionales con la intención de minimizar el riesgo de colapso del sistema financiero internacional, fundamentadas en el pago de la deuda externa de los países del sur y la aceleración del proceso inflacionario, fueron objeto de reprobación como consecuencia de sus graves efectos sociales y del insuficiente estímulo para el desarrollo económico (Stiglitz, 2006).

Durante la primera década del nuevo milenio, los líderes mundiales, en la mayor parte de los foros internacionales, comenzaron a focalizar la atención en los problemas sociales y la desigualdad; estos llamamientos dieron lugar a «reformas de segunda generación». Al mismo tiempo, siguieron operando fuerzas económicas, comportamientos codiciosos no deseados y generalizados que dieron lugar a la profunda crisis financiera internacional del 2008. A partir de allí, los posicionamientos han sido más claros, abiertos y explícitos en temas que afectan no solo a los países, sino a la humanidad en su conjunto.

Las empresas no se mantuvieron al margen de las transformaciones del contexto. En América Latina, es posible identificar como factores generales del surgimiento de coaliciones de empresas sobre el tema de RSE las influencias políticas, causadas por los procesos de democratización e influencias económicas derivadas de las crisis mundiales. Sin embargo, la internacionalización de las organizaciones empresariales en el contexto de la RSE se debió a dos fenómenos. Por una parte, al espacio dejado en algunas materias sociales por el repliegue del estado, motivados por hechos como el Consenso de Washington, las políticas neoliberales de los estados y las demandas de organizaciones internacionales. Por otra parte, se debió a un intento por parte de las empresas de reaccionar frente a la mayor demanda de movilizaciones organizadas desde la sociedad civil, respecto del posicionamiento empresarial frente a las cuestiones sociales e intereses vinculados a la internacionalización de negocios.

En la década de 1990, como forma de maximizar la promoción de la responsabilidad social se inició un proceso de surgimiento de

las redes<sup>78</sup> y asociaciones empresariales en el continente americano, las que congregan intereses en el tema de la RSE y que, actualmente, continúa en crecimiento. Por medio de este movimiento asociativo, las empresas cuentan con apoyo en las operaciones en América Latina y demás regiones en busca de éxito para posicionarse frente a las cuestiones que involucren la ética, los empleados, el medioambiente y la comunidad.

Actualmente, el entorno económico internacional se caracteriza por tendencias, como la creciente interdependencia entre países, la consolidación de áreas de libre comercio, el crecimiento progresivo del comercio y la producción, los tratados y acuerdos comerciales, la inversión extranjera directa, la transferencia de tecnología, el surgimiento de economías emergentes en Asia y América Latina, el avance de la tecnología y la interconexión mundial, lo que confirma un ambiente competitivo y dinámico. Como resultado de estos fenómenos, el liderazgo empresarial trae una nueva mirada y estrategias para actuar en originales configuraciones de modelos económicos.

De esta manera, surge la motivación económica como factor relevante a la hora de considerar la internacionalización de las empresas. Al hecho de ampliar el mercado potencial al que dirigen sus esfuerzos, con la posibilidad de obtener importantes ahorros vía economías de escala, se le unen las ventajas competitivas alcanzables a través de la explotación de las ventajas comparativas que el país de destino pueda poseer, ya sean en el mercado laboral, en otros mercados de factores productivos, en el grado de desarrollo económico y social, y en la decisión de legislar o no, en materia, por ejemplo, mercantil, tributaria o medioambiental. Las organizaciones empresariales toman en cuenta el riesgo de mercado y la diferencia entre las distintas monedas favorece el control del riesgo del cambio y, constantemente,

---

78 Considera el concepto de Emmanuel Lazega, que se define como un conjunto de relaciones específicas (colaboración, apoyo, consejo, control o también influencia) entre un número limitado de actores.

se exponen a la diversificación de actividades económicas en regiones con distintos grados de desarrollo y ciclos económicos.

En síntesis, el Consenso de Washington no trajo una fórmula completa de desarrollo y sus directrices no eran necesarias ni suficientes para asegurar un crecimiento de éxito. La necesidad de un mayor equilibrio entre el mercado y el estado, la solidez de las instituciones del sector público y privado y el reconocimiento del papel fundamental del desempeño articulado de ambos sectores son esenciales para que la economía funcione.

La globalización económica ha potenciado la internacionalización de las empresas. La competencia internacional está trastocando la estructura económica mundial y, consecuentemente, influyendo en las estructuras de la sociedad, exigiendo modelos distintos y propios de la región latinoamericana.

## **RSE en América Latina**

En lo que va del siglo xxi, las empresas en América Latina han producido una transformación en sus prácticas sociales y medioambientales, que han pasado de la concepción filantrópica a la de ciudadanía corporativa para, finalmente, incorporar a su gestión empresarial la RSE como temática transversal. Sin embargo, la multiplicidad de prácticas instrumentadas puede resultar buena en contextos específicos, pero con bajo grado de replicabilidad.

Las temáticas globales que abarca la RSE han sido incorporadas por las empresas de la región, particularmente las vinculadas a la dimensión medioambiental, desarrollándose acciones vinculadas al ahorro de recursos, agua, energía y combustible, al reciclaje y tratamiento de residuos, a la protección de la biodiversidad y a la difusión y educación. Sin embargo, son escasos los ejemplos de acciones de empresas que hayan incorporado acciones con verdadero impacto ambiental para reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> o el consumo de recur-

sos energéticos e hídricos, o que tengan en cuenta el enfoque de la conservación ambiental o la diversidad.

Problemáticas específicas de América Latina, vinculadas a la dimensión social de la RS como la pobreza y la exclusión social, están en el discurso institucional de muchas empresas y se registran numerosos casos en los que sus programas de RS contribuyen al bienestar de las personas. Dichos programas se fundamentan, utilizando el enfoque de capacidades y funcionamientos de Amartya Sen, en la provisión de «funcionamientos» a las personas (cosas que los individuos pueden realmente hacer o ser) y «capacidades para funcionar» (oportunidades de los seres humanos para elegir y poder llevar una u otra clase de vida). Sin embargo, sigue vigente el problema de «escala» de las acciones que las empresas pueden llevar adelante en la dimensión social y queda pendiente la forma de resolver la interacción de las compañías, tanto con organizaciones no gubernamentales (ONG) como con las autoridades públicas, de tal manera que los esfuerzos sectoriales se potencien.

Las empresas han ensayado múltiples formas de interacción con las ONG (filantrópica, delegada, acción conjunta e integrada). El resultado de investigaciones demuestra que suele formarse un «circuito virtuoso del trabajo en alianza» por el cual las empresas tienden a integrar alianzas con ONG reconocidas en su actividad y hacen suyo parte de su prestigio, generando expectativas favorables respecto a su actuación. Si los resultados de las acciones son satisfactorios, la consecuencia es la credibilidad de la alianza, lo cual genera su fortalecimiento. Así, se abre la posibilidad de que continúe el trabajo conjunto generando «capital organizacional» para todos los participantes y se emprende otro proyecto, dando lugar a que se refuerce el circuito de trabajo conjunto entre empresa y ONG. Los riesgos de la relación empresa-tercer sector pueden radicar en que las acciones adopten carácter puntual con una ejecución acotada en el tiempo y que satisfagan cuestiones más vinculadas a la imagen de la empresa que a las necesidades que se declara atender (Gorrochategui, 2012).

La interacción entre sector público y sector privado en materia de RSE está en pleno proceso de definición. Existen planteos en torno a las funciones que deben cumplir las distintas organizaciones de cada sector, las modalidades de interacción sectorial y el contenido y aportes de cada uno respecto a acciones conjuntas en materia de RSE.

Las empresas se han adherido a iniciativas internacionales de carácter voluntario, como el Pacto Mundial, y han incorporado a sus programas y acciones, en diferentes grados, los principios y materias de la ISO 26000, los Principios del Ecuador y el Global Reporting Initiative (GRI). También, es indudable el avance en materia de reporte de la RS, manifestado en la proliferación de memorias de sustentabilidad, balances sociales y Comunicaciones del Progreso (CoP). Algunos estudios estiman un incremento del 20 % anual de reportes (Vives, 2011). Sin embargo, este incremento de la información sobre RS producida por las empresas no va acompañada por un crecimiento similar en la verificación de esa información, por lo tanto, sigue siendo información suministrada por las empresas, no pudiéndose comprobar su veracidad.

Las demandas de RSE de las «partes interesadas» de las empresas, baste mencionar las de trabajadores, integrantes de la «cadena de valor» y consumidores, están registrando un crecimiento cuantitativo y cualitativo.

Los trabajadores son partes interesadas internas que están ampliamente protegidas por la normativa internacional y la legislación correspondiente a los países en las cuestiones tradicionales vinculadas a la libertad de trabajo, asociación, reconocimiento de derechos a la negociación colectiva y también cuestiones vinculadas a la abolición del trabajo infantil y la discriminación por sexo, religión, edad o cualquier otro asunto.

Las personas que trabajan enfrentan el desafío que implica lograr el equilibrio entre demandas personales y laborales, muchas veces

contrapuestas, que surgen de la satisfacción de necesidades económicas personales versus las que surgen de mercados laborales competitivos. Las empresas, por su parte, se ven compelidas a atraer y retener talentos, flexibilizar los ambientes laborales y fomentar una mejor calidad de vida, tendiendo a implementar acciones que faciliten «la conciliación trabajo-familia». Si bien se registran numerosos ejemplos de programas implementados por las empresas para viabilizar dicha conciliación; por ejemplo, solamente en Argentina se presentan más de 20 casos testigo (Debeljuh, 2013) que todavía siguen siendo aislados.

Otra parte interesada puede ser considerada la «cadena de valor», teniendo en cuenta las relaciones que las empresas establecen hacia atrás, considerando a los proveedores, y hacia adelante, incluyendo distribuidores, clientes y consumidores. La literatura especializada coincide en señalar que las grandes empresas tienen mayor posibilidad de ejercer control sobre su cadena de valor que las pequeñas empresas, aunque existen ejemplos de este último caso que deben ser considerados excepciones. Business for Social Responsibility (BSR) ha señalado algunos elementos para ganar efectividad en las operaciones de suministro de los proveedores, que pueden ser tenidos en cuenta en las estrategias de RS. Entre ellos se puede mencionar proveedor único, generación de relaciones de cooperación con todas las etapas de la cadena de valor, mayor consideración y enfoque en el riesgo y enfoque en el desempeño, logrando generar impactos no solamente a nivel de una empresa sino a nivel de la industria<sup>79</sup>. También existe un consenso generalizado acerca de que la vinculación de pequeños productores en las cadenas de valor sustentables va más allá de la relación productiva y genera alianzas que no solo mejoran la competitividad de los productores sino las condiciones socioeconómicas de las comunidades en las que desarrollan sus actividades.

Los organismos regionales, tales como el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID),

---

79 (<http://events.iadb.org>).

han impulsado proyectos para crear negocios inclusivos vinculados a la cadena de suministros y distribución, entre los que se puede mencionar: Masisa (Chile), The Coca-Cola Company, Gas Ban (Argentina), Natura (Brasil), Floralp (Ecuador) y Dole (Perú). A pesar de esto, todavía sigue siendo un desafío cómo incluir a poblaciones vulnerables en las cadenas de valor de las grandes empresas para generar oportunidades económicas, que en condiciones de tratamiento favorecido puedan suministrar bienes y servicios a las grandes empresas o que con un enfoque de desarrollo de productos mejoren la calidad de vida de las personas, basado en el modelo de base de la pirámide. (Vives, 2011).

En este mismo sentido, es de destacar la importancia que adquieren las compras en grandes volúmenes que realizan los organismos públicos y la incidencia que tienen al incluir requisitos sociales y ambientales sobre los proveedores, pudiéndose mencionar, como ejemplos, las experiencias de El Salvador, Argentina y Brasil.

Los consumidores plantean no solo la satisfacción de requerimientos inmediatos, tales como productos de buena calidad, precios competitivos y fácil acceso y disponibilidad, sino también de demandas vinculadas al bienestar a largo plazo, tales como que los productos y servicios sean compatibles con la preservación del medioambiente, se cumplan los compromisos asumidos con el consumidor en materia de calidad de atención, publicidad, información, gestión de reclamos en tiempo y forma y de respeto a su privacidad. Sin embargo, el comportamiento declarado de los consumidores sobre su disposición a pagar sobreprecio por productos y servicios que respeten integralmente los criterios de la RSE dista de su conducta real, que consiste en decidir la compra de bienes y servicios en función de la relación tradicional «calidad-precio». Sin duda que el contexto latinoamericano de defensa de los derechos del consumidor es muy variado, dependiendo del marco regulatorio para su protección, la creación de unidades funcionales dentro de la administración públi-

ca y su correspondiente asignación de fondos, además de la naturaleza de la información que dispone el consumidor.

El sector público también se ha posicionado en materia de RSE. Los primeros esfuerzos gubernamentales para promover las actividades de RSE, desarrollados durante la primera década del milenio, se focalizaron en diferentes tipos de acciones. Una de ellas consiste en la «promoción de estándares obligatorios o voluntarios», que lleva a las empresas a implementar prácticas socialmente responsables. El Ministerio de Trabajo del Brasil ha implementado estándares obligatorios en materia de combate al trabajo infantil y el Instituto Nacional de Desarrollo Económico ha redactado un código de conducta ética al cual deben adherir los proyectos financiados por los bancos. Como ejemplo de la instrumentación de pautas voluntarias se puede mencionar que el Ministerio de Energía y Minas de Perú ha redactado la Guía de relaciones comunales y reglas para la participación ciudadana, que contiene orientaciones para que las usen las empresas al diseñar e implementar la responsabilidad social corporativa (RSC).

Otro tipo de medidas son las relativas a la «creación de fondos» para implementar la RSC, en tal sentido se destacan el caso del Banco Nacional de Desarrollo Económico de Brasil y del Ministerio de Economía de México que cuentan con fondos asignados para financiar programas de RSC. Otro tipo de políticas de carácter obligatorio son las que «responsabilizan a los funcionarios públicos por la RSC», exigiendo a los alcaldes electos de San Pablo, Brasil, a publicar listas de metas para su periodo de ejercicio del cargo, que aborden el desarrollo sostenible. Otra política es la del «reconocimiento público», implementada también en Brasil con la etiqueta gubernamental de RSC, al reconocer a las empresas que tienen buenas prácticas de RSC (Ascoli, 2009).

El caso argentino, correspondiente al periodo 2001-2012, puede ser visualizado como un ensayo ecléctico y pragmático de distinto tipo de políticas implementadas desde el sector público en materia de RSE. La distribución porcentual del tipo de políticas implemen-

tadas en ese lapso se puede sintetizar de la siguiente manera: aumento de la conciencia de RSE (56 %); asignación de fondos para implementar la RSE (17 %); financiación privada (10 %), estándares obligatorios (7 %), proyectos de gestión asociada (3,4 %), reconocimiento público (3,4 %), seguimiento y control (3,4 %) (Gorrochategui, 2013). También se ha realizado avances en materia legislativa (Provincia de Mendoza, 2014), creaciones institucionales (Secretaría de Responsabilidad Social dependiendo del Ministerio de Desarrollo Social, 2013) y hasta se ha incorporado en las campañas políticas presidenciales (Provincia de Córdoba, 2015).

En síntesis, las empresas en América Latina han incorporado la RS a su gestión, ensayando distintos programas y vinculándose de la manera más amplia posible con organizaciones de la sociedad civil y los organismos públicos. Las temáticas de los programas de RS se focalizan en las dimensiones medioambiental y social y en el aspecto interno de la RS en las cuestiones laborales.

## Conclusiones

El contexto internacional influye decididamente en el comportamiento empresarial. El crecimiento de las redes y asociaciones empresariales en el continente americano es significativo, pero no se visualiza una orientación específica en materia de RS adecuado al contexto en el que operan.

La RSE se ha incorporado como tema transversal a la gestión empresarial, pero no todos los principios y materias han avanzado en su implementación en la misma proporción, ni se ha avanzado en la medición del impacto de las acciones de RS.

La diversidad de programas que implementan las empresas es indicador de la intencionalidad de operar sobre principios y materias de RS. Se ha avanzado más en las cuestiones laborales y las dimensiones medioambiental y social de la RS.

Se registran numerosas experiencias de aprendizaje organizacional respecto a las modalidades de actuación entre sector privado, sector público y sector no gubernamental que no han llegado a sistematizarse y generalizarse.

Como tema pendiente queda la elaboración de un modelo de actuación en RS que pueda caracterizarse como latinoamericano, que dé cuenta de la aplicación más amplia de todos los principios y materias de la RS, que responda a los problemas sociales de la región y que encuentre modalidades de actuación intersectorial colaborativas que potencien su efecto y produzcan verdaderos impactos sociales.

## Referencias bibliográficas

1. Ascoli, K. y Benzaken, T. (2009). Política pública y la promoción de la responsabilidad social empresarial. Escuela de Relaciones Internacionales y Estudios del Pacífico. Universidad de California. San Diego. Recuperado de <http://www.bsr.org/>.
2. Bresser, L. (1998). *La reconstrucción del Estado en América Latina*. Revista de CEPAL, número extraordinario.
3. Debeljuh, P. y Destéfano, A. (2013). *Hacia la Responsabilidad Familiar Corporativa. Guía de Buenas Prácticas*. Buenos Aires: Pilar. IAE Publishing, 261p.
4. Fukuyama, F. (1992) *El fin de la Historia y el Último hombre*. México: Planeta, 474 p.
5. Gorrochategui, N. (2013). *Una década de RS, el caso argentino*. Conferencia I Encuentro Iberoamericano de responsabilidad social: Un enfoque desde diferentes perspectivas. Universidad Nacional de Río Cuarto. Córdoba. Argentina.
6. Gorrochategui, N. (2012). *Dimensión social de la responsabilidad social. Argentina (20001-2010)*. En Gorrochategui, Nora, Krieguer, Mario. *Dimensión social de la RSE. Acciones de las*

- organizaciones privadas y públicas. Argentina 2001-2010. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas, 326 p.
7. Stiglitz, J. (2006). *Cómo hacer que funcione la globalización*. Buenos Aires: Santillana.
  8. Strange, S. (1994). Rethinking Structural Change in the International Political Economy: States, Firms and Diplomacy. En Richard Stubbs and Geoffrey R. D. Underhill eds., *Political Economy and the Changing Global Order*. Basingstoke: Macmillan Press, pp. 103-115.
  9. Vives, A. y Peinado-Vara, E. (2011). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*. Fondo Multilateral de Inversiones. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <http://www.seresponsable.com/2015/05/26/rse-en-latam/>

# RESPONSABILIDAD SOCIAL EN AMÉRICA LATINA: INTERACCIÓN ENTRE EL TERCER SECTOR Y SOCIEDAD CIVIL GLOBAL EMERGENTE CON LOS ESTADOS NACIONALES

*Guillermo Carlos Recanati<sup>80</sup>*  
*Argentina*

## **Introducción**

El pueblo latinoamericano, a pesar de su marcada diversidad religiosa, cultural y política, goza de unidad básica, la cual se manifiesta a nivel religioso a través del fervor popular, a nivel moral por su solidaridad y a nivel político en su tendencia a la integración. En la base de estos aspectos subyace la «racionalidad sapiencial», la cual es englobante y no parcial, es comunitaria y no individual, busca la construcción de la «Patria grande» y no la división o la mera unión por intereses económicos mezquinos. Aquí la unidad e integración de los pueblos es una necesidad que viene expresándose a través del grito desgarrador de los mártires de nuestra tierra que soñaron con «Nuestra América». La unidad de los pueblos latinoamericanos es integral por su racionalidad. Es una unidad que, como su racionalidad, tiene la capacidad de incluir a otros pueblos y alcanzar la «quinta raza» o la «Patria grandísima» con la que soñó Vasconcelos.

---

80 Licenciado en Filosofía por la Universidad Católica de Córdoba (Argentina) y doctorando en Filosofía por la Universidad del Salvador (Argentina). guillermorecanati7@hotmail.com

El poder generado a partir de la toma de conciencia de estos valores que nos unen es imprescindible en nuestra época globalizada, marcada por la amenaza plurifacética y sistemática de poderes opresores que provienen tanto de intereses extranjeros como de nuestras naciones Devés Valdés (2009). Es por eso que al hablar de desigualdad social latinoamericana nos estamos refiriendo a dos realidades diferentes pero intrínsecamente unidas: la desigualdad *ad extra* entre países desarrollados y subdesarrollados y la desigualdad *ad intra* de los pueblos de América Latina.

Partiendo de estas hipótesis, intento en el presente trabajo un acercamiento a la realidad social de nuestros pueblos y a las posibles soluciones que algunas teorías filosóficas (europeas y latinoamericanas) pueden aportar. Recurriré fundamentalmente al pensamiento del filósofo argentino Juan Carlos Scannone, quien, junto a Enrique Dussel y a otros filósofos del subcontinente, ha venido reflexionando sobre esta temática desde hace décadas.

## **Comunidades regionales de naciones**

Según Scannone, el fenómeno de la globalización es un hecho y una ideología. Hecho en apariencia irreversible que ha sido provocado especialmente por las nuevas tecnologías de la información y comunicación, junto a otras causas menos relevantes (Scannone, 2004). Estas tecnologías influyen de tal manera en la concepción del tiempo y del espacio, que posibilitan un intercambio (incluso económico) simultáneo y sin las barreras de la distancia. Ideología que pretende ser el único modo de pensar y llevar a cabo la globalización, basada en la corriente de pensamiento neoliberal cuya praxis e interpretación conduce a la llamada nueva cuestión social que tiene como característica la exclusión social y también la exclusión de naciones o continentes enteros.

Uno de los modos de respuesta a la globalización ha sido la creación de comunidades regionales de naciones —experiencia que se viene llevando a cabo tanto en Europa, en América Latina y en otras partes del mundo desde hace tiempo—, que no solo ha sido posible (como lo ha demostrado la experiencia), sino aconsejable. Scannone fundamenta dicho consejo presuponiendo que «en general, ante la globalización, es más concorde con la ética un escenario de integración y solidaridad que uno de fragmentación y conflicto, porque es más humano, más social y más de acuerdo a la dignidad de pueblos y personas» (Scannone, 2004).

La fragmentación conduce muchas veces a consecuencias nefastas como el enfrentamiento de «todos contra todos», donde, por supuesto, prima la fuerza del más fuerte por sobre los derechos del débil; o bien la aceptación de la hegemonía, donde esa lógica permanece intacta. En tal caso, las naciones no hegemónicas tendrían que resignarse a mantenerse dentro del marco de relaciones sumisas y acatar las órdenes de quienes tienen en sus manos el poder —sobre todo económico— y el dominio del mundo. Recurrir a algún tipo de reacción individual frente a tal opresión significaría quedar sumidos aún más en la pobreza y exclusión, como la experiencia de algunos países lo atestigua. Es por eso que conviene optar por la primera alternativa expuesta, esta se puede expresar en aquel antiguo refrán «la unión hace la fuerza». Ciertamente (y la experiencia aquí también es testigo), cuando los países se agrupan tienen mayores posibilidades, dicha unión permite que sean mejor respetados los derechos de los pueblos y, sobre todo, de los más vulnerables.

En América Latina son muchas las razones que aconsejan una regionalización entre los pueblos: la vecindad y el espacio compartido, el valor común de la solidaridad, las mismas raíces culturales, una historia análoga, la religiosidad popular, etc. La vecindad no solo entendida como espacio físico sino también geopolítico compartido que, aunque muchas veces ha sido —y es— causa de conflictos, también lo es de unión y solidaridad. Para algunos filósofos existe

en América Latina una lógica propia, que se puede caracterizar como lógica de la gratuidad o racionalidad sapiencial.

La solidaridad —valor que comparten muchos latinoamericanos y que es consecuencia de dicha lógica— hunde sus raíces —como causa remota— en la idiosincrasia de los pueblos indígenas, afroamericanos y en los principios evangélicos del cristianismo. La racionalidad que conduce a vastos sectores de la sociedad latinoamericana a tener actitudes de solidaridad, reciprocidad y ayuda mutua, es más respetuosa de los derechos humanos y de la dignidad de las personas que la racionalidad instrumental propia de la modernidad europea, y puede ser un importante aporte a un mundo globalizado donde suelen prevalecer más bien gestos individualistas y mezquinos. Recanati (2009).

Esa solidaridad de la que hablamos se encuentra presente en toda Latinoamérica y es un valor (aunque no exclusivo) propio de nuestros pueblos. Es por eso que «... estamos en vías de aceptar las diferencias entre vecinos no como oposición entre adversarios sino como alteridad que puede enriquecernos a todos en el reconocimiento mutuo y la colaboración hacia un proyecto comunitario de naciones libres y hermanas» (Scannone, 2004). Nuestro substrato cultural «... desde el punto de vista de la filosofía, es un escenario futuro ético, social y políticamente deseable y realmente posible» (Scannone, 2004). Es, además, una real posibilidad en el momento histórico actual. Desaprovechar tal oportunidad supondría un irracional retroceso de nuestros pueblos. Según Helio Jaguaribe, en esta ocasión la historia está siendo permisiva con nosotros; no obstante, dicha permisibilidad no durará para siempre y tal vez no se repita. Scannone considera que estamos viviendo un tiempo donde se dan las condiciones y posibilidades de construcción de un futuro mejor en común a partir de la creación de una verdadera «Comunidad de naciones». El pensador argentino completa la idea diciendo que «... por ello mismo, no se trataría solamente de una unión aduanera o

de un mercado común, sino de una comunidad política y cultural, además de económica, jurídicamente institucionalizada, en el mutuo respeto de la autonomía relativa a cada país» (Scannone, 2004).

Ahora bien, aunque el espacio geográfico, la génesis cultural o la historia en común (entre otras cosas) impliquen cierta cercanía, es necesario profundizar en una visión compartida de la historia y en una misma voluntad política. Tales factores darán lugar a un proceso de integración con objetivos definidos en forma comunitaria e instituciones y normas que permitan el alcance de esos objetivos. Es, entonces, necesario e inminente promover —en ocasiones recrear— un imaginario común latinoamericano desde los ámbitos educativos (formales e informales) e incluso por medio de la historia, el arte, la literatura, la religión, los medios de comunicación social, etc. Ese imaginario, que de alguna manera ya está presente en la cultura latinoamericana, debe ser promovido igualmente en el imaginario político. Ahora bien, la voluntad política puede ser movida por meros intereses privados, sectoriales, inmediatos, egoístas, o por el bien común nacional y regional, considerado en el mediano y largo plazo (Recanati, 2009).

## **La eclosión de lo social comunicativo**

Más allá de los aspectos negativos que la globalización encierra, existen, además, signos positivos, son los gérmenes de vida, de humanidad y humanización que también se encuentran presentes en el fenómeno de la globalización y que se pueden detectar por medio de un análisis fenomenológico de la acción ético-histórica. Para esto se debe tener en cuenta a la sociedad civil y su cultura.

El proceso negativo de exclusión y homogeneización no es el único que forma parte de nuestra realidad. Se dan también, a nivel global (como de países o regiones), señales agoreras de reales posibilidades y tiempos mejores. Scannone enumera algunas de ellas:

... el movimiento de las conciencias y las instituciones hacia una cada vez mayor democratización; la reacción activa de la sociedad civil ante la crisis del Estado Providencial y ante la absolutización del mercado; el neocomunitarismo de base; los nuevos movimientos sociales; el fortalecimiento del Tercer sector (ONGs etc.) y de sus redes de solidaridad, aun mundial; el nuevo imaginario cultural y el ethos de los derechos humanos, a los que los fenómenos recién citados dan cuerpo social; la formación de comunidades de naciones para enfrentar mejor la globalización (...). Todo ello parece responder a una nueva dinámica cultural que pide, por consiguiente, un paradigma renovado de comprensión teórica, tanto en el nivel de la teología como en el de la filosofía y de las ciencias humanas y sociales. Scannone (1999).

Estos fenómenos no se pueden separar unos de otros, por el contrario, se encuentran íntimamente relacionados. Se los podría caracterizar como una eclosión de lo social comunicativo.

Tal eclosión supone una renovada relación de lo social con lo político (e incluso con lo económico), relación que obliga, al mismo tiempo, a recomprender cada uno de estos ámbitos, especialmente el político.

## **Democratización y ethos de los derechos humanos**

Como en muchos países del mundo, en América Latina la dura experiencia de los golpes militares y sus consecuentes gobiernos de facto, el fracaso sistemático del comunismo, los nacionalismos fascistoides y el populismo, como también el enfrentamiento entre el terrorismo guerrillero y el del Estado, llevaron a que en la conciencia de los ciudadanos la opción sea la democracia. Por ello, las instituciones se han ido democratizando, aunque aún de manera frágil y parcial. Esto supone un cambio radical en la sociedad civil y exige una auténtica refundación de la praxis económica y política.

A esta elección de la conciencia social por el sistema democrático le corresponde (ya sea en el nivel global como regional y nacional) un *ethos* de los derechos humanos, que se pone del lado de los derechos cívicos y políticos y es cada vez más sensible a los socioeconómicos, sociales y culturales. Al parecer estaríamos frente a una búsqueda de la democratización plena, incluyendo la democracia del mercado.

## **Emergencia de la sociedad civil**

Es un hecho que —por diversas causas— el estado de bienestar se encuentra en crisis. Ahora bien, tampoco el mercado autorregulado ha sido capaz de otorgar las respuestas suficientes a las necesidades de la sociedad en su conjunto. Por tales motivos, está surgiendo un nuevo fenómeno: la emergencia de la sociedad civil, diferente tanto del Estado como del mercado, la cual busca dar respuestas a la crisis. Se trata de «un nuevo espacio de actuación social, desde la cual se recomponen los roles e interrelaciones entre los mismos, y surgen nuevas demandas e identidades sociales y nuevas fuentes de certidumbre» (Scannone, 1999).

Dicho fenómeno es una continuación de las reacciones de la sociedad civil, llevadas a cabo décadas atrás en favor de los derechos civiles o contra los regímenes autoritarios. Finalizada esa época, el protagonismo de la sociedad civil se ha prolongado en el tiempo (con altibajos) dentro del marco de la democracia formal. Podemos pensar en el neocomunitarismo y en diversos movimientos sociales como los que están orientados, respectivamente, a fortalecer lo local y el llamado «tercer sector». Dichos movimientos se caracterizan, en forma común, por estar organizados en redes flexibles —que alcanzan un nivel global— y no a la manera de subordinación piramidal.

## **Neocomunitarismo de base**

El neocomunitarismo o neoasociacionismo se viene dando —en forma diversa y fluctuante— en diferentes países de América Lati-

na, en todas las dimensiones sociales. Si bien dicho fenómeno ha sufrido una fuerte crisis debido a diferentes acontecimientos como la caída del muro de Berlín, la crisis socialista, el neoliberalismo, la globalización, etc., con altibajos y ambivalencias según cada nación o región, es necesario tenerlo en cuenta en una visión de futuro. El mismo encierra un gran potencial vital y una memoria histórica que es inminente deconstruir y renovar.

Frente a las políticas neoliberales en el ámbito económico, el pueblo responde, muchas veces, de manera comunitaria y autogestionaria: «microemprendimientos comunitarios, pequeñas empresas de trabajadores, pre-cooperativas, huertas comunitarias, “comprando juntos”, distintos tipos de comités de desocupados, etc.» (Scannone, 1999).

Finalmente, dentro del ámbito de lo social y cultural, se vienen desarrollando diversas instituciones libres del pueblo, tales como las sociedades de fomento en los barrios, los programas de alfabetización, las radios barriales, los comedores infantiles, las cooperadoras escolares, novedosos modos de educación formal e informal, etc.

Estos cambios en las actitudes y organizaciones populares tienen mucho que ver con la refundación de lo político, ya que allí se viene dando el «germen de una nueva actitud —crítica, solidaria, comunicativa, participativa, autogestionaria—, transferible también a la vida política en sentido estricto y a las organizaciones políticas, si estas quieren enraizarse en la sociedad civil, confiriéndole una adecuada mediación política» (Scannone, 1999). Ya que sin esta —por medio de la participación popular— no podría expresar su eficacia histórica, sería una «nueva manera de hacer política», en apariencia no político en cuanto no es político-partidista.

No obstante, al parecer, en este ámbito la «explosión de lo social» no es tan manifiesta, eso se debe a la desconfianza que el pueblo tiene en los partidos tradicionales y los políticos de profesión. Por tal motivo, se está dando en América Latina el fenómeno de los

partidos vecinales como también la emergencia de nuevos líderes políticos surgidos de organizaciones populares, de movimientos que promueven los derechos humanos e incluso del área de la cultura como el artístico y el deportivo. Ahora bien, lo importante es que en diferentes ámbitos sociales parece estar naciendo esa «nueva manera de hacer política», que tiene que ver con el modelo cultural participativo que va surgiendo en la sociedad civil.

Por su parte, cuando las redes de organizaciones sociales se amplían y toman conciencia de sí mismas, al igual que determinados movimientos sociales altamente conflictivos, consiguen un importante peso político con posibilidades reales de participación.

En síntesis, las bases —fundamentalmente los pobres, aunque no en forma exclusiva— no esperan recibir todo del Estado y, además, desconfían del mercado, «... por eso se involucran crítica, participativa y autogestionariamente en organizaciones y redes de organizaciones propias» (Scannone, 1999).

## **Nuevos movimientos sociales**

Este fenómeno no es exclusivo de América Latina, ya que en los países del Primer Mundo podemos observar movimientos pacifistas, ecologistas, feministas, etc. Los mismos nacen de la sociedad civil que reacciona frente al Estado y al mercado y se posiciona de modo crítico y reivindicativo con ellos. Casi todos se encuentran conformados por ciudadanos de diferentes clases y sectores sociales. Además, en ellos emerge el rol social fundamental de la mujer y esto se da en todos los movimientos, no solo en el feminista.

En la realidad latinoamericana, uno de estos movimientos es el neocomunitarismo, el cual se agrupa en redes pero aquí es sobre todo de base. En varios países de nuestro subcontinente han surgido, además, otros movimientos: los de autovaloración de las etnias y culturas indígenas; los de Acción ciudadana —como en Brasil—; los de reivindicación de los derechos humanos —como el de madres

y abuelas de la Plaza de Mayo, en Argentina—; los que, al igual que este último, luchan por la justicia, exigiendo el esclarecimiento de crímenes; los movimientos de desocupados y jubilados que luchan por sus derechos; aquellos movimientos que denuncian la corrupción; los que promueven el cuidado de los espacios verdes, etc. Scannone, remitiendo al pensamiento de Adela Cortina, sostiene que «... la sociedad civil lucha entonces por intereses universalizables (...), que influyen en la opinión pública y en la sociedad política, por ejemplo, a través de los medios de comunicación social» (Scannone, 1999).

En los últimos tiempos han ido adquiriendo protagonismo, tanto social como político, el movimiento de los sin tierra de Brasil y el movimiento zapatista de liberación nacional, en México. Este último comenzó siendo un movimiento indigenista local, se conformó luego como grupo militarizado, para transformarse finalmente en un movimiento político que se extendió por todo el territorio nacional. Así es como, en la praxis, defiende una «nueva manera de hacer política» alternativa a los tradicionales partidos políticos o a la política profesionalizada, desde las bases, de modo dialógico y participativo, por medio de extensas redes de comités, procurando poner en práctica el principio de «mandar obedeciendo». Este fenómeno, al parecer, es un indicador de que estamos frente a un nuevo paradigma.

Existen dos modos diferentes de hacer política de manera comunicativa: uno es por medio de la acción pública de la sociedad civil —que no es directamente política—, el otro es el modo por el cual la sociedad civil se media a través de la sociedad política (por ejemplo, los comités zapatistas), los cuales se estructuran políticamente e intentan influir eficazmente en la política —y el Estado— de un modo diferente al habitual de partidos y de democracia representativa. El primer modo resulta necesario, pero no suficiente, sobre todo en cuanto no se articule con la sociedad política en sentido estricto y con la lógica del poder que la misma conlleva, aunque dicha lógi-

ca sea recompensada a partir de una concepción comunicativa del poder.

## **Tercer sector y sociedad civil global**

El voluntariado y las redes de agrupaciones nacionales e internacionales es otro fenómeno social que manifiesta la emergencia de la sociedad civil. Estos grupos de personas asociadas suelen identificarse con el llamado tercer sector, ellos conforman el gran número de asociaciones sin fines de lucro, de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) de diferentes tipos, y de muchas formas de redes con mayor o menor grado de informalidad en el nivel internacional.

Estas organizaciones están generando la «sociedad civil internacional» —como las llaman Riccardo Petrella y el Grupo de Lisboa— y su propia conciencia colectiva. Por lo tanto, estamos frente al fenómeno de la globalización, no de los mercados sino de la sociedad civil y de algunos valores éticos fundamentales mínimos, no obstante, la misma mantiene las diferencias culturales. Esos valores se centran en la dignidad del hombre y en el llamado «*ethos* de los derechos humanos», los cuales, aunque sean interpretados de muy diversas maneras, refieren a un núcleo de coincidencias éticas básicas.

Así pues, la sociedad civil que nace y se está reafirmando, espera la formación de estructuras e instituciones —incluso políticas— inter y supraestatales que sean instrumentos mediadores y puedan representarla frente a los riesgos y desafíos que presentan la globalización y los mercados. El tercer sector, aunque posee su propio campo de acción social, no obstante, no puede reemplazar la responsabilidad social exclusiva del Estado. Ahora bien, puede ser un instrumento de promoción y control del cumplimiento de las responsabilidades de dicho Estado, y esto gracias a sus organizaciones sociales y a su influencia en la formación de la opinión pública.

## La sociedad civil a nivel local

El surgimiento de la sociedad civil se manifiesta fundamentalmente en el ámbito local, aunque por medio de redes la tendencia sea a globalizarse. Estamos frente a un fenómeno global que en América Latina posee características culturales propias, las cuales tienen que ver con la tradición comunitaria de nuestro subcontinente.

En contraposición con la globalización se viene dando el fenómeno de la «localización» y el de la «regionalización», y algunos movimientos que se basan en estas, poniendo en evidencia la crisis del Estado-nación moderno. Se hace hincapié en el papel de las nacionalidades, las culturas regionales y las etnias; desaparecen (al menos de modo parcial) estados multiétnicos; se enfatizan los localismos y regionalismos; se reivindican las culturas y lenguas aborígenes que fueron injustamente olvidadas; y el desarrollo, la gestión local, las ciudades, los municipios o grupos locales son revalorizados.

Está en desarrollo una visión de la política, ya no partidaria sino que más bien tiene en cuenta las redes presentes en la sociedad civil, la participación de la ciudadanía de modo comunitario y la creación de consensos desideologizados y motivados por el bien común. Así, pierden fuerza los intereses partidarios o sindicales y se potencian las motivaciones económicas, culturales y sociales. Surgen nuevos líderes locales. Poco a poco se va pasando de una racionalidad burocrático-administrativa a otra muy diferente, que podemos denominar gubernativo-gerencial y comunicativa. En esta nueva realidad «... los valores buscados provienen entonces “desde abajo”, es decir, desde la sociedad civil y su cultura, y no “desde arriba”, desde quienes tienen poder de coacción» (Scannone, 1999).

Incluso, en algunos países o regiones donde perduran las tradiciones aborígenes suele vincularse el gobierno municipal con las costumbres comunitarias ancestrales y con la interculturalidad. No se trata de hechos consumados sino de una megatendencia, que sin

la regulación del Estado, esa democratización local puede incluso no ser equitativa.

## **Propuestas de cambio a partir de teorías filosóficas europeas y latinoamericanas**

Uno de los caminos para lograr que las acciones a favor de la justicia y la lucha por ella sean eficaces, es el hecho de que el sujeto histórico ponga en obra las estrategias técnicas, sociales y políticas que sean necesarias para un cambio humano real. Cabe aclarar que no bastan el simple análisis y los argumentos teóricos acerca de las estrategias a seguir, sino que es imprescindible la puesta en práctica del esfuerzo especulativo llevada a cabo por los sujetos históricos.

Resulta innegable —tanto en América Latina como en el mundo entero— la existencia de «estructuras de injusticia», ya sean de tipo social, cultural, político o económico. Se trata de mecanismos que rigidizan las situaciones de riqueza de pocos y de pobreza de muchos, agrandando cada día más la brecha que los separa. Se hace necesario, entonces, erradicar estas estructuras de injusticia, promoviendo, además, las de solidaridad, que surjan de la acumulación de actos solidarios concretos (que se institucionalicen), producto de decisiones existenciales, sociales, políticas, etc. Dichas actitudes pueden favorecer los lazos solidarios estructurales entre pueblos y naciones gracias a las posibilidades de comunicación y relación con las que hoy en día contamos. De esta tarea no solo deben formar parte las élites intelectuales, técnicas o políticas, sino, sobre todo, los organismos populares «... cuya economía de solidaridad, neocomunitarismo de base y cultura emergente están muchas veces en la línea de la justicia y la solidaridad» (Scannone, 1992). Para llevar a cabo esto, es necesario que se desarrollen determinadas propuestas públicas, ya sean políticas, económicas, sociales, etc., y que se realicen concretamente. Por eso, por medio de los sujetos personales o comunitarios pueden surgir los movimientos histórico-sociales y políticos, y po-

drían ser incentivados los ya presentes, para así fortalecerse y lograr una sociedad cada vez más equitativa.

Sería ingenuo negar la existencia de la sociedad de consumo y cerrarse a los avances de la economía mundial. No obstante, las reglas de juego no deben ser puestas por el mercado mismo sino por aquellos que lo utilizan como instrumento de bienestar para toda la sociedad. El fin último de todo mercado y empresa debería ser el bien de todos, la igualdad de oportunidades y la solidaridad. La garantía de tales valores debe ser custodiada por el control público que exija la equitativa distribución de los bienes de este mundo. Ahora bien, la justicia social, ¡urgente compromiso de pueblos y naciones!, no debe ser el resultado de acciones que pretendan instaurarla a largo plazo, sino la aplicación de medios que hoy la garanticen a partir de una especial atención a los que más padecen injusticias de todo tipo.

Scannone sostenía en la década de 1990, la imperiosa necesidad de una economía de solidaridad y mercado democrático, basada en organizaciones económicas populares solidarias como son empresas manejadas por los mismos obreros, talleres de labores, cooperativas, huertas comunitarias, etc., que se estaban desarrollando (como pruebas piloto) en diferentes lugares de América Latina. A modo de ejemplo, en Argentina tuvimos la experiencia fructífera de las organizaciones de trueque durante la crisis del 2001, que tanto bien hicieron a los sectores más vulnerables de la sociedad.

Aunque resulta complejo evidenciar la articulación con que ambos mercados interactuarían, parece al menos osada la posibilidad teórica de incorporar la «racionalidad latinoamericana» a la realidad económica mundial. Esa racionalidad ha logrado llevar a cabo en la práctica de manera germinal (quizá sin proponérselo) lo que algunos intentos teóricos europeos han venido elaborando desde hace ya algunas décadas. Se trata de la búsqueda de «transformación de la filosofía», trabajada por Apel, y de la «teoría de la acción comunicativa», expresada por Habermas. Aquí, en América Latina, se está

realizando —sin el marco teórico europeo— pero con mayor profundidad en la acción.

Los principales problemas, no obstante, tienen que ver con la posibilidad de una economía sustentable y competitiva, o sea, con una economía realmente eficaz. De todas maneras, a pesar de las dificultades que acompañan a dichas iniciativas, las mismas se están llevando a cabo gracias a la expresión comunitaria de la racionalidad latinoamericana, la cual se traduce en el factor económico y en la interacción con otros factores como el trabajo, el capital, la tecnología, etc. «De hecho se está avanzando cada vez más desde una economía de subsistencia hacia una de crecimiento, y de actividades solidarias aisladas hacia una red coordinada entre ellas, que adquiere así mayor peso social» (Scannone, 1992). Estos esfuerzos deberían crecer cada vez más en la práctica, acompañados por una mayor profundización interdisciplinaria en el ámbito teórico.

Sin una auténtica democracia política, económica y social, con una genuina participación popular, y sin la solidaridad acompañada de un marco jurídico que la exprese institucionalmente, no es posible llevar a la práctica esta propuesta.

Existe, además, en el núcleo de la problemática del subdesarrollo, un déficit «político-comunicativo» (entre otros, déficit), que ha dado lugar al hecho de la dependencia y de las injusticias que la misma conlleva. Este tema ha sido abordado por la teoría de la dependencia desde la dialéctica del subdesarrollo y de la brecha que separa —cada vez más— a los integrados al sistema de aquellos que han sido marginados del mismo, sean estos grupos humanos o naciones enteras. Si bien dicha teoría ha sido superada, no lo es aún la dependencia, por el contrario, se ha consolidado. Es por eso que urge la inmediata regulación política, social, e incluso jurídica de las relaciones y conflictos de poder, para que el desarrollo de algunos sectores no lo sea en detrimento del bienestar de otros. Tales procedimientos reguladores del conflicto, tanto en el ámbito nacional como internacional, político o económico, deben ser genuinamente democráticos.

Son las mencionadas teorías de la racionalidad comunicativa de Habermas y Apel las que responden a estos aspectos democráticos del déficit «político-comunicativo». Estos filósofos intentan aplicarlas para la conversión de la razón económica: desde una razón instrumental a la razón comunicativa. Es también el caso de Peter Ulrich, quien propone que en la búsqueda de los mejores criterios institucionales del propio desarrollo humano participen de manera práctica, comunicativa y democrática todos los afectados.

Para lograr la concreción de tales propuestas, es imprescindible la institucionalización del diálogo político y el consenso por medio de reglas justas que dé lugar al espacio participativo y activo de todos los involucrados en el desarrollo humano, en especial de los más pobres y marginados. Para eso es necesario «... encontrar los procedimientos institucionales que hagan posible realizar en la práctica la “comunidad real (histórica) de comunicación”, tratando de acercarla cada vez más a la “comunidad ideal (ética) de comunicación» (Apel). (Scannone, 1995).

## **A modo de conclusión**

Dichas teorías europeas —salvando las distancias— podrían aplicarse en América Latina. La razón comunicativa responde al sentido de comunidad, solidaridad, reciprocidad y gratuidad, características propias (aunque no exclusivas) de la racionalidad latinoamericana. No obstante, es necesario entender esta razón de forma más amplia y radical de como lo hace la teoría crítica, es preciso que la misma abarque también la «racionalidad sapiencial y simbólica». Entendida de este modo podremos adaptarla de manera crítica a nuestro contexto cultural, social, político y religioso; y así estaremos en condiciones de comprender mejor nuestra realidad marcada por injusticias y desigualdades sociales, pero también, y básicamente, por una racionalidad propia que subyace más allá de las fronteras. Recanati (2010).

## Referencias bibliográficas

1. Devés Valdés, E. (2009). El pensamiento latinoamericano en el siglo XX, Tomo II: Desde el CEPAL al neoliberalismo (1950-1990). 2da. edición, Buenos Aires, Argentina, Ed. Biblos Politeia.
2. Recanati, G. C. (2009). El valor de la solidaridad como elemento dignificante de los hombres y los pueblos latinoamericanos en tiempos de globalización. En Wester, J. H., Romero, E. O., Michelini, D. B., Perez Zabala, G., (eds) Dignidad del hombre y dignidad de los pueblos en un mundo global. Río Cuarto, Argentina, Ed. Del Icala. 150-152 pp.
3. Recanati, G. C. (2010). Disyuntivas acerca de la modernidad y la posmodernidad en algunos referentes del pensamiento filosófico europeo y latinoamericano. En Koleff M., (ed.) La incertidumbre en la cultura contemporánea. Córdoba, Argentina, Ed. de la Universidad Católica de Córdoba. 217-232 pp.
4. Scannone, J. C. (1992). Hacia la justicia en el mundo y en América Latina. Cias, Revista del Centro de Investigación y Acción social n.º 413, Buenos Aires, Argentina, 205-212 pp.
5. Scannone, J. C. (1995). Desarrollo humano. Replanteo a partir de la filosofía. Cias, Revista del Centro de Investigación y Acción social n.º 443, Buenos Aires, Argentina, 197-204 pp.
6. Scannone, J. C. (1999). La globalización como hecho e ideología. Emergencia de la sociedad civil, doctrina social de la Iglesia y 'globalización en solidaridad'. En Scannone, Juan Carlos, y otros, (comp.). Argentina: Alternativas frente a la globalización. Pensamiento social de la Iglesia en el umbral del tercer milenio. Buenos Aires, Argentina, Ed. San Pablo. 267-279 pp.
7. Scannone, J. C. (2004). Desafíos éticos-sociales de la regionalización en el marco de la globalización. Cias, Revista del Centro de Investigación y Acción Social n.º 539, Buenos Aires, Argentina, 582-592 pp.

# REFLEXIONES ACERCA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS DE LA ARGENTINA A TRAVÉS DE LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE TRABAJO DE AUDITORÍA

*Daniela Alejandra Giordano<sup>81</sup>  
Argentina*

## **Introducción**

El propósito de este trabajo es destacar la importancia de elaborar un plan de trabajo de auditoría para evaluar la gestión de los programas de voluntariado en el marco de la responsabilidad social. En primer lugar, se hará una reflexión sobre el trabajo voluntario. En segundo lugar, se brindará información acerca de contexto del trabajo voluntario en la Argentina en función de los organismos de control existentes. En tercer lugar, se identificarán conceptos considerados significativos para la evaluación y gestión de un programa de voluntariado. Para concluir, se señala la necesidad de brindar un marco asistencial y regulatorio. Por ello, es que se recomienda la conveniencia de una auditoría especializada en un nuevo paradigma,

---

81 Contadora Pública. Universidad de Buenos Aires. (UBA). Especialista en Gerenciamiento y Control por Resultados. (ASAP-UBA).

Maestrando en Administración Pública (UBA). Email.: [daniela.giordano@ymail.com](mailto:daniela.giordano@ymail.com)

destacando una vez más el rol de estado como administrador y gestor en pos del bienestar social.

## **Reflexiones conceptuales acerca del voluntariado**

Hoy en día, se cree tener capacidad automática e inmediata de brindar una respuesta acerca de lo que significa el voluntariado. Pero si bien parece una cuestión sencilla, resulta elemental enfatizar en las definiciones existentes y ser capaces de delimitar lo que es trabajo voluntario de lo que no lo es. La definición elaborada es:

“Un trabajo no remunerado y no obligatorio llevado a cabo por personas físicas que a través de una organización o directamente para otros que no pertenecen a su hogar, brindan su tiempo (sin importar la duración del mismo) a la realización actividades, de modo altruista y solidario, sea cual fuere la motivación que lo origina. Entiéndase trabajo no remunerado como sinónimo de gratuito, y no obligatorio como de libre determinación por el individuo. Quedan excluidas las actuaciones voluntarias aisladas o esporádicas.”

Se considera relevante para este trabajo profundizar acerca de los actores que desarrollan la actividad para señalar el rol que tiene cada uno en el desarrollo de la actividad voluntaria y reconocer la relevancia de la articulación de las relaciones interinstitucionales. En ese sentido, aparece la figura del voluntariado social, el voluntariado corporativo y el voluntariado de estado.

Voluntariado social, es aquel realizado por la sociedad civil. Al hacer referencia a la sociedad civil, se incluye a la sociedad (ciudadanos), como así también las organizaciones de la sociedad civil. Voluntariado corporativo, es aquel realizado por las empresas a través de diversas actividades, ya sea mediante acciones para los empleados como para la comunidad. Voluntariado de estado, es aquel realizado y/o generado por el estado y los programas públicos.

Por lo expuesto considero que el punto fuerte consiste en la articulación de las relaciones interinstitucionales. La misma, evita que se generen relaciones desequilibradas, duplicación de tareas, malos entendidos, inconsistencias o tareas inconclusas. De esta forma, se pretende avanzar en la formación de redes o procesos de coordinación que generen la participación intersectorial y aprovechen los diferentes enfoques y recursos disponibles.

## **Organismos de control en el sector público**

El control y la rendición de cuentas de los programas de voluntariado, es responsabilidad del estado, en su rol como órgano rector del sistema de control, teniendo competencias para ejercer dichas funciones. A nivel nacional, el sistema de control del sector público, se encuentra regulado por la ley 24156 (B.O.:29/10/1992). En la misma, se establece que el mismo queda conformado por un modelo de control integral e integrado que en base a los principios de economía, eficacia y eficiencia comprenden tanto el control interno como el externo del sector público debiendo operar de manera coordinada en la elaboración y aplicación de sus normas.

El control externo, se realiza con el objetivo de que se adopten decisiones eficaces, económicas y eficientes en materia de gastos e ingresos del sector público. En cuanto a los órganos de control externos, queda conformado por la Auditoría General de la Nación, o Auditoría General de la Ciudad para el caso de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires o sus similares en el resto de las provincias, que asisten técnicamente al poder legislativo.

El control interno, se realiza con el objetivo de: a) determinar la eficiencia y eficacia de las operaciones, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas y; b) reducir riesgos, que atenten a los objetivos institucionales. En cuanto a los órganos de control internos, queda conformado por: a) la Sindicatura General de la Nación, Sindicatura General de la Ciu-

dad de Buenos Aires para el caso de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires o los tribunales fiscales de cuenta o sus similares en el resto de las provincias, que asisten técnicamente al poder ejecutivo. Estos constituyen los órganos normativos, de supervisión y coordinación y; b) las Unidades de Auditoría Interna de cada jurisdicción. Estas unidades de auditoría dependen jerárquicamente de la autoridad superior de cada organismo y actúan coordinadas técnicamente por la sindicatura general.

Se observa que el proceso de modernización del estado y las nuevas herramientas gerenciales se encuentra instalándose en las líneas de acción, mediante: la elaboración de documentos técnicos; el desarrollo de capacitaciones y; la creación de consejos en materia de responsabilidad social. Por parte de los órganos de control externos, se visualizaron documentos técnicos enfocados en políticas ambientales elaborados por la Auditoría General de la Nación (AGN). Por parte de los órganos de control internos, la Sindicatura General de la Nación (SIGEN) y los tribunales de cuenta, se encuentran impulsando la aplicación de un modelo de responsabilidad social organizacional en la gestión pública, para lo cual han desarrollado capacitaciones en RS dirigidas a funcionarios del estado por intermedio de la escuela de formador de formadores de responsabilidad social en el sector público y; capacitaciones en actualización y control de planes y programas sociales. Además, con el fin de garantizar el cumplimiento del proyecto de ley<sup>82</sup> que promueve la obligatoriedad de confección de balances sociales, se insta la creación en el ámbito de la SIGEN de un consejo de responsabilidad social empresaria para que interceda en el desarrollo de indicadores de gestión que reflejen

---

82 El proyecto de ley fue presentado en abril del año 2012 para empresas estatales y aquellas en las que el estado nacional posee participación accionaria, teniendo como objetivo darle protagonismo a la responsabilidad social. Los funcionarios públicos serán quienes deberán fijar metas durante su período de ejercicio en relación al desarrollo sostenible en materia de responsabilidad social empresaria y su impacto en el balance social.

objetivamente la valoración y evaluación de la sustentabilidad social, ambiental, económica y financiera.

Sin embargo, se percibe bajo grado de información disponible respecto a la existencia de métodos, instructivos o planes de auditoría enfocados en la evaluación de la gestión de los programas de voluntariado. A continuación se formulan las siguientes cuatro sugerencias relacionadas con acciones que deberían encarar los organismos de control, en materia de sus competencias. Ellas son: a) reforzar las actividades de control relacionadas con la actividad voluntaria; b) contratar auditores expertos; c) generar nuevos métodos de revisión y; d) determinar criterios y estándares generalmente aceptados para la evaluación de un PV.

Se considera relevante fortalecer las tareas de control y rendición de cuentas, insistiendo en la puesta en marcha de las sugerencias plasmadas, de forma tal de minimizar los inconvenientes que pudieran existir y generar mejoras en la gestión de la actividad.

## **Introducción a la evaluación de la gestión de un programa de voluntariado en las organizaciones públicas de la Argentina**

Se identifican elementos vinculados a la gestión de un programa de voluntariado para las organizaciones públicas resaltando la evaluación integral de la gestión. Todos los elementos sirven de referencia para elaborar un plan de auditoría específico en la materia. Se ha tomado como referencia, un modelo de voluntariado, elaborado por la Comunidad de Madrid (2008), donde se abordaron una serie de cuestiones esenciales para la implementación de un programa de voluntariado en una empresa. El mismo ha sido reformulado fundamentalmente para identificar las etapas de evaluación de la gestión de los programas de voluntariado en las organizaciones públicas.

Con respecto a la gestión, resulta fundamental describir tres etapas: la primera consiste en la planificación del programa de volun-

tariado; la segunda se relaciona con el desarrollo de la experiencia voluntaria y; la tercera se basa en la evaluación de la gestión del programa de voluntariado.

### **Planificación de un programa de voluntariado**

Esta etapa consiste en detallar los pasos requeridos para la planificación de la actividad voluntaria. Se debe planificar la creación y su posterior implementación de forma de poder optimizar los resultados. Se consideran cuestiones relacionadas con: 1) la preparación de la organización; 2) la detección de alternativas de PV; 3) la reformulación del plan estratégico de la organización; 4) la evaluación de las necesidades del PV; 5) la investigación de las opciones de colaboración para el PV; 6) la presentación de la propuesta del PV a otra organización o persona física y; 7) el establecimiento de un acuerdo de colaboración con otra organización o persona física. La utilidad de esta etapa es determinar el grado de capacidad que tiene el organismo para implementar un PV. En caso de no estar preparado, permitirá visualizar qué cambios deben abordarse antes de su implementación. Asimismo, servirá de parámetro para ajustar los desvíos del objetivo planteado inicialmente y sortear posibles obstáculos.

### ***Desarrollo de la experiencia voluntaria***

Esta etapa consiste en detallar los pasos requeridos para el desarrollo de la experiencia voluntaria.

Se deben aplicar prácticas de gestión del voluntariado que incluyan las nuevas herramientas gerenciales. Se consideran cuestiones relacionadas con: 1) la fijación de los objetivos y planificación del PV; 2) el desarrollo de la estructura del PV; 3) la planificación de actividades y administración de los recursos financieros y humanos y; 4) el gerenciamiento de los voluntarios. La utilidad de esta etapa es brindar una guía general para la sistematización de la gestión de los programas de voluntariado que cada organización deberá adecuar a

sus propias necesidades. Además son esenciales para facilitar la evaluación por considerar aspectos propios de la actividad voluntaria.

## **Evaluación de los resultados del programa de voluntariado**

Esta etapa consiste en detallar los pasos requeridos para la evaluación de los resultados. Se deben evaluar aquellos resultados que se detecten durante el desarrollo el proceso como aquellos que surjan en forma posterior a la ejecución del programa de voluntariado. Se consideran cuestiones relacionadas con: 1) la consecución de los objetivos; 2) la satisfacción de las partes y; 3) la articulación e intervención con el resto de los actores involucrados. La utilidad de esta etapa es reflejar los resultados de la gestión del programa de voluntariado. Además permitirá realizar una comparación entre lo que existía antes y después de su implementación, corregir los posibles desvíos e identificarlos con el actor que corresponda.

En esta etapa resulta práctico contar con indicadores de medición de resultados para poder brindar soluciones y recomendaciones eficaces y oportunas. Los indicadores son necesarios en cualquier momento de la vida del PV, por tal motivo es sumamente importante: a) disponer de información de respaldo para analizarlos; b) clasificar los indicadores según sea la actividad que se desee medir; c) diferenciar el valor de los indicadores con el impacto ocasionado en cada actor o beneficiario y; e) reflejar el impacto que tuvieron dichos resultados con cada actor o beneficiario.

Se considera esencial el cumplimiento de los pasos detallados en cada una de las etapas mencionadas, de forma tal de poder optimizar los resultados del programa de voluntariado. El gerenciamiento de los voluntarios, detallados en la etapa del desarrollo de la experiencia voluntaria, es una pieza elemental para que el programa de voluntariado tenga éxito porque considera aspectos específicos del trabajo voluntario. Asimismo, se estima conveniente que los controles se

realicen en forma previa, durante y posterior al desarrollo de la experiencia voluntaria. Sin embargo, en forma independiente de dichos controles, debería efectuarse una evaluación integral de la gestión de un programa de voluntariado, que evalúe en su conjunto las tres etapas mencionadas.

En ese orden de ideas, es que se propone el desarrollo de un marco asistencial y regulatorio que refuerce el rol de estado, generando herramientas para la gestión y rendición de cuentas, que permitan minimizar los inconvenientes y generar mejoras en la gestión de la actividad voluntaria. Se estima que la elaboración de un plan de auditoría puede ser el punto de partida.

## Conclusiones

El propósito de este trabajo consiste en recomendar la elaboración de un plan de auditoría que permita evaluar la gestión de los programas de voluntariado en el marco de la responsabilidad social organizacional.

La definición del trabajo voluntario propuesta en este trabajo, es relevante porque integra los puntos de coincidencia destacados en la literatura especializada sobre la materia. Se posiciona, sobre algunos puntos todavía en debate entre los expertos, tales como, la asignación de un objetivo o motivación a la actividad, el tiempo dedicado y el beneficiario principal de la misma. En ese sentido, considero que fusionan algunos aspectos de dichas controversias y se adecuan al contexto nacional en el que se pretende aplicar. El aporte de la clasificación otorgada, teniendo en cuenta fundamentalmente la relativa a los actores que desarrollan la actividad, su importancia facilita la visualización de la interrelación entre los actores. Cabe señalar que el voluntariado, es un tipo de acción que puede ser desarrollado desde las organizaciones públicas, puesto que se encuadra dentro de las nuevas herramientas gerenciales totalmente compatibles con la gerencia social y la responsabilidad social, cualidades que estimo

que no deben faltar a la organización o persona que decida llevar a la práctica un programa de voluntariado.

El marco regulatorio argentino se encuentra en un proceso que está en evolución. No obstante, que la ley contempla regular las relaciones entre los voluntarios sociales y las organizaciones donde desarrollan sus actividades, considero que faltaría incorporarse información relativa al control y rendición de cuentas por parte del estado. En ese sentido, se sugiere reforzar las actividades de control en el estado, a través de la inclusión en la planificación anual de los organismos de control, proyectos de auditoría que evalúen la gestión de los programas de voluntariado.

Las etapas desarrolladas para la gestión un programa de voluntariado, son esenciales para ser utilizadas como referencia en la evaluación integral de su gestión. Con respecto a la primera etapa, planificación del PV, la utilidad consiste en determinar si el organismo se encuentra en condiciones de implementar un PV. En relación a la segunda etapa, desarrollo de la experiencia voluntaria, la utilidad reside en brindar una guía general para la sistematización de la gestión de los programas de voluntariado. En relación a la tercera etapa, evaluación de un PV, la utilidad se basa en reflejar los resultados de la gestión del programa de voluntariado.

En ese orden de ideas, es que se propone el desarrollo de un marco asistencial y regulatorio que refuerce el rol de estado ante el nuevo paradigma planteado, generando herramientas para la gestión y rendición de cuentas, que permitan minimizar los inconvenientes y generar mejoras en la gestión de la actividad voluntaria. Se estima que la elaboración de un plan de auditoría puede ser el punto de partida.

## Referencias bibliográficas

1. Bombarolo, Félix; Fernández, Jorge. (2002). *Historia, sentidos e impacto del voluntariado en la Argentina*. Buenos Aires:

- Organización Poleas (Asociados al ALCALA, Consultores Santiago de Chile). Recuperado el 20 de mayo de 2012 de: [http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/334\\_bom.pdf](http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/334_bom.pdf)
2. Comunidad de Madrid. (2008). *Voluntariado Apoyado por la Empresa: Guía para entidades de Acción Social*. Madrid: Dirección General del Voluntariado y Promoción Social de la Comunidad de Madrid. Recuperado el 20 de mayo de 2012 de: <http://www.madrid.org>
  3. Decreto N.º 750/2010 reglamentario de la ley 25855 de promoción del voluntariado social. (Junio 6 de 2010). *Boletín oficial de la nación, B.O.: 03/06/2010*. Argentina: Poder ejecutivo nacional. Recuperado de: <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=167947>
  4. Disposición N.º 12/2010 de normas de procedimiento del decreto N.º 750/2010 y ley 25855 de promoción del voluntariado social. (Agosto 12 de 2010). Argentina: Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales de la Presidencia de la Nación. Recuperado de: [www.cenoc.gob.ar/documentos/disposicionvs.doc](http://www.cenoc.gob.ar/documentos/disposicionvs.doc)
  5. Ley 24146 de administración financiera y control de administración financiera y de los sistemas de control del sector público nacional. (Octubre 29 de 2001). *Boletín oficial de la nación, B.O.: 29/10/21992*. Argentina: Honorable congreso de la nación Argentina. Recuperado de: <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do;jsessionid=ED6FE4D988BA64CD29FA-F439F4FCE691?id=554>
  6. Ley 25855 de promoción del voluntariado social. (Enero 21 de 2004). *Boletín oficial de la nación, B.O.: 08/01/2004*. Argentina: Honorable congreso de la nación Argentina. Recuperado de internet de: <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anejos/90000-94999/91604/norma.htm>

7. Organización Internacional del Trabajo. (2011). *Manual de Medición del Trabajo Voluntario*. Ginebra: Oficina Internacional de Trabajo y Departamento de Estadística. Recuperado el 20 de Mayo de 2012 de: <http://www.ilo.org>.
8. Pereira, Javier; Bettoni, Analia y Licandro, Óscar. (2012). *Presente y futuro del voluntariado en Uruguay*. Montevideo: Universidad Católica del Uruguay.
9. Santos Alba de, Carmen Jemina; Gálvez Gonzalez, Stephanie y Guzmán Campoz, Nayeli Edelmira. (2011). *Guía sobre los aspectos generales, citas y referencias para la redacción de acuerdo al Manual de publicaciones de la American Psychological Association*. 3ª edición, versión en español. Universidad de Guadalajara.
10. Slosse, Carlos; Gordicz, Juan Carlos y Gamondes, Santiago. (2006). *Auditoría*. Buenos Aires: Ediciones La Ley.

# AVALIAÇÃO DA POLÍTICA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL: ESTUDO DE CASO DA FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO

*Helena Maria Gomes Queiroz<sup>83</sup>*

*Michelle Queiroz Coelho<sup>84</sup>*

*Brasil*

Este artigo tem como objetivo geral, avaliar a Política de Responsabilidade Social Ecoar, da Fundação João Pinheiro, desenvolvida a partir da ISO 26.000 e da ABNT 16.001, respectivamente referências internacionais e nacionais em Responsabilidade Social.

## **Introdução**

Este artigo tem como objetivo geral, avaliar a Política de Responsabilidade Social Ecoar, da Fundação João Pinheiro, desenvolvida a partir da ISO 26.000 e da ABNT 16.001, respectivamente referências internacionais e nacionais em Responsabilidade Social.

Criada em 1969, a Fundação João Pinheiro é uma instituição de pesquisa e ensino vinculada à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais. Fonte de conhecimento e informações para o desenvolvimento do estado e do país, tem como característica

---

83 Doutora em Educação. Professora da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e Consultora da Trilha Soluções em Responsabilidade Social [helena-trilha@gmail.com](mailto:helena-trilha@gmail.com)

84 Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professora da Fundação Dom Cabral e Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais; Consultora da Trilha Soluções em Responsabilidade Social [michelletrilha@gmail.com](mailto:michelletrilha@gmail.com)

a contínua inovação na produção de estatísticas e na criação de indicadores econômicos, financeiros, demográficos e sociais. Referência nacional em seu campo de atuação, a Fundação João Pinheiro presta serviços a instituições federais, estaduais e municipais, empresas e organizações privadas, universidades, institutos de pesquisa, organismos internacionais e entidades representativas de diversos segmentos sociais.

Suas atividades abrangem estudos básicos para conhecimento da realidade econômica e social do estado e suas regiões; planejamento regional, municipal e metropolitano; elaboração de projetos e estratégias de desenvolvimento setorial e regional; proposição, análise e avaliação de políticas públicas; apoio ao desenvolvimento organizacional e institucional público e privado; pesquisas e projetos relacionados à preservação da memória e do patrimônio histórico e cultural e atividades de extensão e apoio ao desenvolvimento dos municípios.

Com uma equipe multidisciplinar que reúne cerca de noventa doutores e mestres nas diversas áreas do conhecimento, a Fundação João Pinheiro tem como missão produzir e compartilhar conhecimentos e estatísticas, formar continuamente gestores e induzir políticas públicas para a construção de uma sociedade mais justa.

Durante o ano de 2013 foi planejada e implementada a Política de Responsabilidade Social denominada ECOAR, e, no primeiro semestre de 2014, realizamos a avaliação dos 17 projetos, com metas e indicadores de avaliação. Esta política contribui para a consolidação de seu posicionamento institucional como referência nacional e internacional, não apenas como instituição de ensino, mas como organização pública. Além disso, esta iniciativa reforça sua crença de que formar tecnicamente gestores públicos é tão importante quanto formar cidadãos conscientes, agentes de transformação na luta pela construção de um país que longe da perfeição possa ser pelo mais justo.

Sob o ponto de vista gerencial, a Fundação João Pinheiro, ao desenvolver uma Política de Responsabilidade Social, está alinhada ao que existe de mais atual no mundo, a ISO 26.000 e no Brasil, a ABNT 16.001. Destacamos ainda que a adesão a esta forma de gestão está alinhada ao MEG, Modelo de Excelência em Gestão, além do PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade, sobretudo em relação ao Critério 4, Sociedade. Isto significa que a Fundação João Pinheiro estará também integrada ao que existe de referência brasileira em gestão, em consonância com as diretrizes estabelecidas pelo Governo do Estado de Minas Gerais.

Já sob o ponto de vista acadêmico, ao desenvolver um Programa focado para a Escola de Governo (Ecoar Conhecimento), dentro da Política de Responsabilidade Social, a Fundação João Pinheiro está alinhada aos requisitos do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, além das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental - Ministério da Educação.

A Política de Responsabilidade Social Ecoar, composta por 07 Programas e 17 Projetos, aborda os seguintes temas: Governança (Programa Ecoar Transparência), Direitos Humanos (Programa Ecoar Humanidade), Práticas de Trabalho (Programa Ecoar Integração), Meio Ambiente (Programa Ecoar Consciência), Práticas Leais de Operação (Programa Ecoar Parceria), Questões Relativas ao Consumidor (Programa Ecoar Conhecimento) e Envolvimento e Desenvolvimento da Comunidade (Programa Ecoar Social), demonstrados no capítulo 4 deste artigo.

## Referencial teórico

O capítulo do referencial teórico apresenta o entendimento da importância gerencial do tema - ABNT 16001, ISO 26.000 e PNQ/MEG, bem como a relevância acadêmica destacando o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior SINAES e as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental.

*A correta prática da Responsabilidade Social (RS) pode melhorar o desempenho e a sustentabilidade a médio e longo prazos da organização, proporcionando algumas vantagens, tais como: valor agregado à imagem empresarial; motivação dos funcionários; boa relação com fornecedores; facilidade no acesso ao capital e financiamento; mobilização de recursos disponíveis da empresa, sem necessariamente implicar custos adicionais; melhor relação com o governo; melhoria do clima organizacional e vantagem competitiva, conforme os autores (Martinelli, 1997), (Melo Neto e Froes, 1999), (Alves, 2003) e (Orchis, Yung e Morales, 2002).*

*Portanto, o movimento crescente em direção a RS tem sido incentivado por pressões de diversas naturezas. Se, de um lado, tende a trazer muitos benefícios sociais, de outro lado, se desencadeado de maneira não planejada, pode ser danoso para a imagem das organizações, pelo fato de criar excesso de expectativas por parte dos diversos grupos de stakeholders (públicos de relacionamento). Faz-se necessário que o caminho da responsabilidade social seja pensado de acordo com a estratégia global da organização (Coutinho e Macedo-Soares, 2002).*

A visão de que a responsabilidade social se aplica a todas as organizações surgiu conforme diferentes tipos de organizações, e não apenas as do mundo empresarial, reconheceram que também tinham responsabilidade pelo desenvolvimento sustentável. Nesse contexto, em dezembro de 2010, foi lançada no Brasil, a ABNT NBR ISO 26.000 que apresenta diretrizes sobre responsabilidade social. (ISO 26.000, 2010)

A ISO 26.000, foi elaborada pelo *Working Group on Social Responsibility* (ISSO/TMB), por meio de um processo *multi-partite* que envolveu especialistas de mais de 90 países e 40 organizações internacionais ou com ampla atuação regional envolvidas em diferentes aspectos da responsabilidade social. Estes especialistas vieram de seis diferentes grupos: trabalhadores, consumidores, indústria, governo, ONGs, pesquisa, academia e outros. Além disso, buscou-se um equilíbrio entre países desenvolvidos e em desenvolvimento, as-

sim como um equilíbrio entre gêneros na elaboração dos grupos. (ISO 26.000, 2010)

A ISO 26.000 visa ser útil para todos os tipos de organizações nos setores privado, público e sem fins lucrativos, sejam elas grandes ou pequenas, com operações em países desenvolvidos ou em desenvolvimento. Embora nem todas as partes desta Norma tenham a mesma utilidade para todos os tipos de organizações, todos os temas centrais são relevantes para todas as organizações.

Esta Norma não é uma norma de sistema de gestão. Não visa nem é apropriada para fins de certificação ou uso regulatório ou contratual. Os temas centrais são: Governança Organizacional, Direitos Humanos, Práticas de Trabalho, Meio Ambiente, Práticas Leais de Operação, Questões Relativas ao Consumidor e Envolvimento e Desenvolvimento da Comunidade.

Como a norma internacional não tem caráter de certificação, outros países no mundo estão desenvolvendo suas próprias normas nacionais com propósito de certificação à luz da ISO 26.000. Neste contexto, o Brasil apresenta a nova ABNT NBR 16.001 e se destaca novamente como um dos primeiros no mundo a adotar essa prática.

Lançada em agosto de 2012, a NBR 16.001, aplica-se a todos os tipos e portes de organizações, adequando-se a diferentes condições geográficas, culturais e sociais brasileiras. O atendimento aos requisitos desta Norma não significa que a organização seja socialmente responsável, mas sim que possui um sistema de gestão da responsabilidade social. (NBR 16.001, 2012)

Esta Norma está fundamentada na metodologia conhecida como PDCA (*Plan – Do – Check – Act* ou planejar, fazer, verificar e agir) que significa: Planejar: estabelecer os objetivos e processos necessários para se produzirem resultados em conformidade com a política da responsabilidade social da organização; Fazer: implementar os processos; Verificar: monitorar e medir os processos em relação à política de responsabilidade social e aos objetivos, metas, requisitos legais

e outros, e reportar os resultados; Agir: Tomar ações para melhorar continuamente o desempenho ambiental, econômico e social do sistema de gestão. (NBR 16.001, 2012)

O conceito de responsabilidade social adotado neste estudo é o apresentado pela (ISO 26.000, 2010) e pela (NBR 16.001, 2012), como sendo:

Responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e o bem-estar da sociedade; leve em consideração as expectativas das partes interessadas; esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com as normas internacionais de comportamento e esteja integrada em toda a organização e seja praticada em suas relações.

Reforçando a importância do tema, no Brasil, em 1992, foi criado o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ), sob a administração da então denominada Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ). O PNQ tem como referência o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), cuja característica mais importante é a de ser um modelo sistêmico. Um dos onze fundamentos da excelência do MEG é a Responsabilidade social que se expressa como:

Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização. (FNQ, 2008, p.7)

O critério 4 do MEG, é “**Sociedade**”, **que** aborda os processos gerenciais relativos ao respeito e tratamento das demandas da socie-

dade e do meio ambiente e ao desenvolvimento social das comunidades mais influenciadas pela organização. (FNQ, 2008)

No âmbito acadêmico, destacamos a Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que institui o SINAES com o objetivo de assegurar o processo nacional de avaliação das Instituições de Educação Superior (IES). A referida Lei estabelece dez dimensões de avaliação das IES, são elas: a missão e o PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional; a política para o ensino, pesquisa, pós-graduação e a extensão; responsabilidade social da instituição; a comunicação com a sociedade; as políticas de pessoal; a organização e a gestão da instituição; infraestrutura física; planejamento e avaliação; política de atendimento ao estudante; sustentabilidade financeira. (SINAES, 2004)

A terceira dimensão do SINAES indica três campos de atuação da responsabilidade social para as IES: a responsabilidade social da instituição, considerada no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural. (SINAES, 2004)

Há que se destacar, também, a importância das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental, aprovada pela Resolução nº 2, de 15 de Junho de 2012, do Ministério da Educação. A Educação Ambiental é uma dimensão da educação, é atividade intencional da prática social, que deve imprimir ao desenvolvimento individual um caráter social em sua relação com a natureza e com os outros seres humanos, visando potencializar essa atividade humana com a finalidade de torná-la plena de prática social e de ética ambiental. (MEC, 2013)

Do ponto de vista das atuais autoridades educacionais do país o conceito de responsabilidade social pouco tem a ver com a definição apresentada pela ISO 26.000 e pela NBR 16.001. Pesquisa realizada por (Queiroz, 2013), no Curso de Administração de três Instituições de Ensino Superior, em Belo Horizonte, permite confirmar que a res-

ponsabilidade social das Instituições de Ensino Superior é percebida por meio dos projetos de extensão com as comunidades e que os critérios de avaliação adotados no SINAES são insuficientes para analisar a responsabilidade social das Instituições de Ensino Superior.

Para (Vallaey, 2006), a responsabilidade social da educação superior, ao ser focada como princípio e valor e que deve balizar as práticas acadêmico-gereciais das IES, exige coerência ética entre o discurso e a prática institucional. Nesse sentido, de acordo com o autor, ganha importância a contínua observância do chamado “currículo oculto”. De que adianta ensinar defesa do meio ambiente se a Instituição não possui estratégia de reciclagem do lixo produzido? De que adianta ensinar democracia e participação se muitas vezes não há espaços de participação, não somente para alunos, mas também para professores e colaboradores? De que adianta ensinar respeito aos direitos das pessoas com necessidades especiais, se a Instituição não desenvolve ações específicas de inclusão social, que começam pela adaptação da infra-estrutura para as cadeiras de rodas?

**Quadro 2.** Aplicação da iso 26.000 Para o ensino superior

TEMA DA ISO 26.000		APLICAÇÃO PARA O ENSINO SUPERIOR
1º	Governança Organizacional	Criar canais de comunicação interna (intranet, mural) e externa (site, jornais, folders), bem como seminários semestrais divulgando as ações de responsabilidade social da Instituição para os funcionários, alunos, professores, fornecedores, governo e comunidade
2º	Direitos humanos	Promover seminários sobre o tema convidando para dialogar representantes de grupos sociais como: mulheres, negros, homossexuais, pessoas com deficiência, recuperados de álcool ou droga e outros
3º	Práticas de Trabalho	Criar uma comissão composta por diretoria, funcionários administrativos, professores e funcionários terceirizados para implementar uma política de saúde e segurança

4º	Meio Ambiente	Criar mecanismos para uso mínimo de energia e água, compartilhando informações e realizando campanhas de sensibilização com alunos, professores e funcionários sobre o uso adequado dos recursos
5º	Práticas leais de operação	Elaborar editais para os processos de compras de bens materiais e patrimoniais, com a máxima transparência possível, independente de exigência legal, como é o caso de instituições de ensino superior públicas
6º	Questões relativas ao consumidor	Incluir na matriz curricular de todos os cursos da Instituição, uma disciplina obrigatória que aborde a responsabilidade social
		Criar um Núcleo de Pesquisa em responsabilidade social
7º	Envolvimento e Desenvolvimento com a Comunidade	Criar a Semana da Cidadania promovendo o intercâmbio entre a comunidade acadêmica e a comunidade do entorno

Fonte: adaptado pelas autoras a partir de (Queiroz, 2013)

Para (Sordi, 2005), responsabilidade social não tem “hora e nem local próprio para ser praticada”. Percorre de “ponta a ponta” o sistema educacional e ninguém, em instância alguma, pode deixar de trabalhar de forma coerente com o conceito. Para falar de responsabilidade social externa, há que se exercitar a responsabilidade social interna para que a instituição se mostre coerente perante aos seus estudantes.

Nesse sentido, (Queiroz, 2013), apresenta uma proposta de diretrizes de responsabilidade social para as Instituições de Ensino Superior, que contemple não somente as ações que as Instituições de Ensino Superior praticam com sua comunidade, via extensão ou não, como também, todas as atividades que elas praticam com os outros públicos que se relaciona, como alunos, fornecedores, funcionários administrativos, professores e o governo.

Para que a Instituição de Ensino Superior tenha uma gestão responsável, integrada com todos os públicos de relacionamento, a proposta apresentada pela autora baseia-se nas diretrizes para a res-

ponsabilidade social, apresentadas pela ISO 26.000. Das 53 possibilidades de ações apresentadas no estudo, o Quadro 2, na página anterior, apresenta apenas um exemplo para cada tema central da norma, como indicações para que a Instituição de Ensino Superior exerça, além de um ensino responsável, uma pesquisa responsável e uma extensão responsável, também uma gestão responsável com todos seus *stakeholders*.

Um desempenho eficaz em responsabilidade social depende em parte de comprometimento, supervisão cuidadosa, avaliação e análise das atividades realizadas, progresso realizado, atingimento dos objetivos identificados, recursos usados e outros aspectos dos esforços da organização. (ISO 26.000)

A norma também apresenta a importância desta medição ser por meio de indicadores, que podem ser usados para monitorar ou avaliar o atingimento dos objetivos de um projeto ao longo do tempo. Convém que estes indicadores sejam claros, informativos, práticos, comparáveis, exatos, confiáveis e tenham credibilidade.

Um monitoramento das atividades relacionadas à responsabilidade social visa, principalmente, assegurar que as atividades estejam ocorrendo conforme o previsto, identificar as crises ou imprevistos e fazer modificações no modo como as coisas são feitas.

## Metodologia

A metodologia utilizada foi uma pesquisa do tipo aplicada, com abordagem qualitativa. Foi realizado um estudo de caso na Fundação João Pinheiro, entidade do Governo de Minas Gerais, referência nacional em estatística e informações, pesquisas históricas, econômicas e demográficas, desenvolvimento humano, segurança e criminalidade, desenvolvimento urbano, ensino e pesquisa em administração e administração pública.

A Política Ecoar foi implementada na Fundação João Pinheiro em cinco etapas. Na primeira, foi realizado um diagnóstico inicial, com

um conjunto de perguntas direcionadas para cada um dos sete temas centrais da ISO26.000/ABNT16.001. A partir da realidade da instituição, sugerimos diretrizes para os projetos que iriam compor cada um dos 07 programas da Política.

A segunda etapa foi o Planejamento Participativo, para validar estas diretrizes apresentadas. Para estimular o envolvimento de todos, realizamos apresentações das diretrizes que nortearam a proposta para a Política, para estudantes, professores e colaboradores da Fundação. Neste momento, todos puderam contribuir, apresentando suas sugestões. Foram envolvidas mais de 300 pessoas, aproximadamente, entre colaboradores, pesquisadores e estudantes.

A partir da incorporação de várias sugestões obtidas na etapa de Planejamento Participativo chegamos à terceira etapa, com a versão final da Política de Responsabilidade Social Ecoar, composta por 07 Programas e 17 Projetos, abordando os seguintes temas: Governança (Programa Ecoar Transparência), Direitos Humanos (Programa Ecoar Humanidade), Práticas de Trabalho (Programa Ecoar Integração), Meio Ambiente (Programa Ecoar Consciência), Práticas Leais de Operação (Programa Ecoar Parceria), Questões Relativas ao Consumidor (Programa Ecoar Conhecimento) e Envolvimento e Desenvolvimento da Comunidade (Programa Ecoar Social).

A quarta etapa foi a implementação dos projetos e, a quinta e última etapa, foi a avaliação dos 17 projetos, com metas e indicadores de avaliação, apresentada no tópico a seguir.

## **Política de Responsabilidade Social**

A Política de Responsabilidade Social é composta por 7 Programas e 17 Projetos, conforme apresenta a Figura 2. Além da logo da Política Ecoar, a Área de Comunicação da Fundação João Pinheiro, juntamente com a Comissão de Responsabilidade Social, elaborou logos para os sete programas da política, conforme Figura 1.

Figura 1. Logos dos Programas da Política Ecoar



Para cada um dos dezessete projetos, foram elaborados o PDCA e Plano de Ação. Neste artigo, apresentam-se as linhas centrais de atuação definidas por Projeto, bem como os indicadores de avaliação, que foram implementados e acompanhados durante o primeiro semestre de 2014.

### **Programa Ecoar Transparência:**

#### **1. Projeto Comissão de Responsabilidade Social:**

Com o objetivo de desenvolver a Política Ecoar de Responsabilidade Social, a Comissão tem como atividades centrais, a realização de reuniões quinzenais para planejamento, execução e avaliação da Política Ecoar.

*Indicadores:*

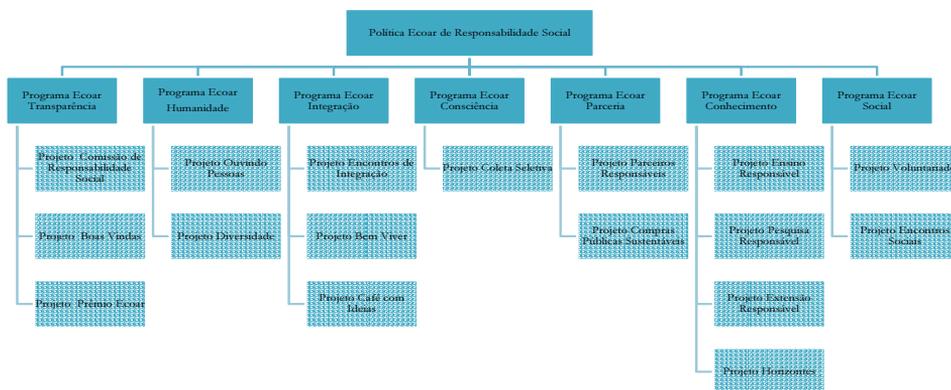
23 reuniões realizadas

85% de frequência média dos membros participantes

#### **2. Projeto Boas-Vindas:**

Com o objetivo de apresentar a Política Ecoar de Responsabilidade Social aos novos estudantes e colaboradores, a atividade central do projeto são as palestras de sensibilização.

**Figura 2.** Política Ecoar de Responsabilidade Social



Fonte: elaboração própria

*Indicadores:*

66 alunos participantes

26 colaboradores participantes

### 3. Projeto Prêmio Ecoar:

Dentro dos pilares de governança organizacional preconizados pela ISSO 26.000, o reconhecimento através de premiação é uma das ações recomendadas. O prêmio é um mecanismo de reconhecimento dos diversos públicos envolvidos que amplia o relacionamento socialmente responsável da instituição. Além disso, o reconhecimento e compartilhamento público de bons exemplos incentiva novas práticas cidadãs.

A premiação é uma obra de arte produzida por uma organização social e a partir de materiais reaproveitados, gerando benefício social e ambiental. As categorias premiadas em 2014 foram estudante, colaborador e aposentado, que serão entregues em solenidade no mês de julho/2014.

## **Programa Ecoar Humanidade:**

### **4. Projeto Ouvindo Pessoas:**

O projeto criou mecanismos de diálogo com os stakeholders. Foi criado um e-mail específico e capacitada uma pessoa referência para eventuais demandas pessoais, virtuais ou telefônicas. Foi criado um link Ecoar no site da FJP, que já conta com centenas de acessos.

#### *Indicadores:*

3 mecanismos implementados: pessoal, telefônico e eletrônico

5 atendimentos realizados

654 acessos ao link do Ecoar no site da FJP

### **5. Projeto Diversidade:**

O objetivo do projeto é promover a conscientização sobre a diversidade por meio de temas relacionados à inclusão de grupos vulneráveis. As atividades centrais envolvem a criação de um calendário temático de palestras ligadas ao tema.

#### *Indicadores:*

1 evento “Consciência Negra” com 72 participantes

1 evento “Dia Internacional da Mulher” com 59 participantes

## **Programa Ecoar Integração:**

### **6. Projeto Café com Ideias:**

O objetivo do projeto é promover encontros de gestão participativa para os colaboradores. As atividades centrais incluem cafés da manhã em que, com apoio da vice-presidência, a Diretoria Administrativa estimule as sugestões e contribuições de representantes de diversas áreas.

#### *Indicadores:*

3 encontros de integração

37 participantes

17 sugestões propostas

### **7. Projeto Bem Viver:**

Este projeto tem o objetivo de preparar os funcionários da FJP para a aposentadoria. Foi realizado o primeiro evento com a participação de 46 colaboradores. As atividades centrais envolvem palestras para os colaboradores sobre temas como empreendedorismo, planejamento financeiro, voluntariado e outros temas que serão sugeridos nos eventos.

*Indicadores:*

1 evento realizado

46 colaboradores da ativa e aposentados

### **8. Projeto Encontros de Integração:**

A proposta do projeto é disseminar a responsabilidade social entre os colaboradores. As atividades centrais envolvem encontros periódicos sobre o tema. Todos os servidores podem participar.

*Indicadores:*

18 encontros de integração realizados

554 participantes

### **Programa Ecoar Parceria:**

### **9. Projeto Compras Públicas Sustentáveis:**

Seu intuito é promover a prática de compras públicas sustentáveis. As atividades centrais envolveram a compra e distribuição de ecobags, canecas e squeezes para reduzir o consumo de copos plásticos. Além disso, os coletores foram adequados para a coleta seletiva. Foi capacitado um grupo de quatro pessoas para compras sustentáveis, além da especificação e compra de novos produtos para 2014.

*Indicadores:*

1. Produtos adquiridos:
  - a. 1.000 squeezes
  - b. 600 canecas
  - c. 3.600 ecobags
  - d. 45 coletores
  - e. 1.343 sacos de lixo plástico
  - f. 694 detergentes líquido
2. Produtos a serem adquiridos:
  - a. 470 lâmpadas
  - b. 310 papel A4
  - c. 2 Televisões
  - d. 1 Frigobar
  - e. 2 Fornos Microondas
  - f. 8 Projetores de Multimídia

**10. Projeto Parceiros Responsáveis:**

O objetivo deste projeto é incentivar a responsabilidade social na cadeia de valor da FJP, com parceiros públicos, privados e/ou não-governamentais para realização de cursos e palestras em Gestão Responsável, promovendo o tema em sua esfera de influência. A primeira iniciativa acontecerá no mês de agosto de 2014.

**Ecoar Conhecimento – Escola de Governo:**

**11. Projeto Ensino Responsável:**

O projeto tem como objetivo criar mecanismos de estímulo ao ensino responsável. As atividades centrais envolveram a criação de uma disciplina que aborde a Responsabilidade Social na matriz curricular do curso de graduação da Escola de Governo. Além disso, sugestões

de conteúdos socialmente responsáveis a serem abordados de forma transversal. Foi realizada uma palestra para todos os professores apontando oportunidades de integração da Responsabilidade Social em diferentes áreas: Marketing, Suprimentos, Finanças, etc, favorecendo a integração curricular. Também foi disponibilizado diversos conteúdos de apoio.

*Indicadores:*

Criação da disciplina optativa “Políticas Públicas para a Sustentabilidade”

Sugestão de conteúdo socialmente responsável para 10 disciplinas

Palestra para 10 professores

18 publicações com conteúdos específicos disponibilizados

## **12. Projeto Pesquisa Responsável:**

Este projeto tem o objetivo de criar mecanismos de estímulo à pesquisa responsável. As atividades centrais incluem a apresentação de um artigo científico sobre a Política Ecoar, no 4º Congresso Internacional “Governo, Gestão e Profissionalização, em âmbito local frente aos grandes desafios de nosso tempo”, realizado em outubro de 2013. Foi entregue à biblioteca da FJP, um acervo eletrônico contendo 40 publicações sobre responsabilidade social.

*Indicadores:*

1 acervo eletrônico com 40 publicações sobre responsabilidade social

1 artigo sobre a Política Ecoar publicado em Congresso Internacional

13 publicações com conteúdos específicos compartilhados com os professores

### **13. Projeto Extensão Responsável:**

O objetivo deste projeto é compartilhar práticas de engajamento dos estudantes com a comunidade local. As atividades centrais incluíram as articulações com os estudantes para valorização das iniciativas já existentes, como os projetos “Fica Vivo” e “Fica Ativo”.

*Indicadores:*

7 projetos de extensão

16 professores participantes

114 alunos participantes

### **Ecoar Conhecimento – Centros de Pesquisa:**

#### **14. Projeto Horizontes:**

Este projeto tem o objetivo de democratizar as informações geradas pelas pesquisas realizadas na FJP. Para cada pesquisa, além do cliente principal, existem outros stakeholders que compõem o horizonte de interesse em relação ao tema. A proposta é mapear os públicos por pesquisa e planejar os mecanismos de engajamento com cada parte interessada.

A primeira pesquisa divulgada foi o “Perfil da População Idosa de Minas Gerais”, aproveitando o público de colaboradores na ativa e também os que já aposentaram na Fundação, no evento de lançamento do Projeto Bem Viver.

*Indicadores:*

1 pesquisa compartilhada

42 participantes no evento

### **Programa Ecoar Consciência:**

#### **15. Projeto Coleta Seletiva:**

Para aprimorar a coleta seletiva na instituição, as atividades centrais incluíram a elaboração do Guia da Coleta Seletiva, a adequação

da infraestrutura, a capacitação da equipe de limpeza e a aproximação da Associação de Catadores local.

*Indicadores:*

1 visita à ASTERMAP

Adequação da infraestrutura com ajustes de coletores

Capacitação da equipe de limpeza para 18 colaboradores

Preparação do manual

3.500 kg de resíduos gerados entre janeiro e maio de 2014, sendo 2.186 kg recicláveis (62,46%), no Campus Pampulha

365 kg de resíduos gerados entre janeiro e maio de 2014, sendo 317 kg recicláveis (86,84%), no Campus Brasil.

## **Programa Ecoar Social:**

### **16. Projeto Encontros Sociais:**

A proposta do projeto é criar mecanismos de engajamento com a comunidade local. Suas atividades centrais envolveram o mapeamento das organizações sociais de entorno e a realização de encontros periódicos para troca de conhecimento, interlocução, oportunidades de parceria, etc. Foi realizado um primeiro encontro com as lideranças identificadas, além de um evento em parceria com a Prefeitura Municipal de Belo Horizonte e a Pastoral da Mulher de Belo Horizonte, realizado em maio de 2014, com a participação de 131 pessoas e 42 organizações.

*Indicadores:*

1 documento de diagnóstico social

31 organizações sociais mapeadas no entorno

1 encontro realizado com 7 organizações sociais no entorno

2 parcerias desenvolvidas

## 17. Projeto Voluntariado:

O objetivo do projeto é estimular o voluntariado na FJP. As atividades centrais envolveram uma pesquisa interna de voluntariado para a identificação das iniciativas já realizadas e o dimensionamento do público interno com interesse em participar da ação. Foi realizado um evento de sensibilização, além do lançamento do mural “Bom Exemplo”.

### *Indicadores:*

1 pesquisa realizada apontando que 49% dos colaboradores participam ou já participaram de atividades voluntárias

1 evento realizado com a participação de 25 colaboradores

4 bons exemplos compartilhados no mural

A construção das relações é permanente o que aumenta a importância da avaliação e melhoria contínua de cada projeto. Neste sentido, já estão previstas recomendações para todos os projetos acima apresentados evoluírem ainda em 2014, tanto com novas ações, quanto pelos refinamentos das que continuarão a ser realizadas.

Além disso, reforçando seu compromisso com a transparência e democratização de suas práticas, a entidade desenvolveu e divulgou publicamente seu Relatório Anual de Responsabilidade Social, destacando as iniciativas realizadas pela Política Ecoar no primeiro semestre de 2014, fazendo uma análise da evolução em relação ao exercício de 2013. Todos os *stakeholders* são incentivados a contribuir com o processo de avaliação, reforçando o caráter participativo da Gestão Responsável.

## Considerações Finais

De acordo com a ISO26.000, um desempenho eficaz em responsabilidade social depende, entre outros fatores, da avaliação e análise das atividades realizadas. Neste sentido reforçamos a importância

do presente estudo. Demonstrar como os diferentes projetos criados dentro da Política de Responsabilidade Social foram medidos, de forma objetiva, através de indicadores foi uma das contribuições deste estudo, mas vale reconhecer, como em toda pesquisa, os limites do presente artigo.

O principal deles é o reconhecimento dos aspectos qualitativos dos resultados, que aqui não foram abordados. Não foram incluídos sobretudo pois são subjetivos, pois se revelaram na emoção da fala de uma voluntária, ou na história de superação de uma das funcionárias da limpeza que testemunhou no Dia da Mulher, ou ainda na feição de uma equipe de gestores que pela primeira vez entrou em um galpão de catadores de lixo. Não trata-se de um embate entre o que é mais ou menos importante e sim do reconhecimento de que, sobretudo em se tratando de Responsabilidade Social, precisamos ampliar nossos horizontes e compor uma avaliação que seja ao mesmo tempo técnica e humana. Este é um caminho de pesquisa que precisamos nos aprofundar.

Vale destacar ainda que as diversas iniciativas de Ensino, Pesquisa e Extensão responsáveis evidenciam mais do que a crença, mas um conjunto de ações que contribuem para a formação de gestores públicos que sejam também cidadãos conscientes, agentes de transformação na luta por um país mais justo.

## Referencias bibliográficas

1. ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas (2010). NBR ISO 26.000. *Diretrizes sobre Responsabilidade Social*. Rio de Janeiro: ABNT.
2. ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas (2012). NBR 16.001. *Responsabilidade Social – Sistema de Gestão - Requisitos*. Rio de Janeiro: ABNT.
3. Alves, Elvisney A. (2003). Dimensões da responsabilidade social da empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão

- de Bowen. RAUSP - *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 37-45, jan./mar.
4. Brasil. *Lei 10.861 de 14 de abril de 2004*. (2004). Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Brasília. Recuperado em 7 de agosto de 2013 de: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm)
  5. Brasil. Ministério da Educação (2012). *Resolução nº 2 de 15 de Junho de 2012*. Estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental. Recuperado em 10 de setembro de 2013 de: <http://conferenciainfante.mec.gov.br/images/pdf/diretrizes.pdf>
  6. Coutinho, R. B. G; Macedo-Soares, T. Diana L. V. (2002). *Gestão Estratégica com Responsabilidade Social: Arcabouço Analítico para Auxiliar sua Implementação em Empresas no Brasil*. RAC - *Revista de Administração Contemporânea*, São Paulo, v.6, n.3, p.75-96, set./dez.
  7. FJP - Fundação João Pinheiro (2013). Recuperado em 9 de setembro de 2013 de: [www.fjp.mg.gov.br](http://www.fjp.mg.gov.br)
  8. FNQ - Fundação Nacional da Qualidade (2008). *Cadernos Rumo à Excelência: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão (MEG)*. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade.
  9. Martinelli, Antônio C (1997). *Empresa-Cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora*. In: Ioschpe, Evelyn B (Org.). *3º Ramo: desenvolvimento social sustentado*, Rio de Janeiro: Paz e Terra.
  10. MEG – Modelo de Excelência em Gestão (2013). Recuperado em 12 de setembro de 2013 de: [www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1300823597.7285A.pdf](http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1300823597.7285A.pdf)

11. Melo Neto, Francisco P. de; Froes, César (1999). *Responsabilidade Social & Cidadania empresarial: a administração do terceiro ramo*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
12. Orchis, Marcelo A.; Yung, Maurício T.; Morales, Santiago C. (2002). Impactos da Responsabilidade Social nos Objetivos e Estratégias Empresarias. In: Garcia, Bruno Gaspar et al. *Responsabilidade Social das Empresas: A contribuição das universidades*. São Paulo: Peirópolis.
13. Queiroz, Helena Maria Gomes (2013). *A Responsabilidade Social no Ensino Superior: um estudo de caso em Instituições de Ensino Superior em Belo Horizonte, Minas Gerais*. Tese (doutorado) – Programa de Doutorado em Educação - Universidad de la Empresa, Montevideo, Uruguay.
14. Sordi, Mara Regina Lemes de (2005). A Responsabilidade Social Como Valor Agregado do Projeto Político Pedagógico dos Cursos de Graduação: o confronto entre Formar e Instruir. *Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior*. Ano 23, N. 34, abril.
15. Vallaeys, François (2006). Que significa responsabilidade social universitária? *Revista Estudos*, Brasília, DF, ano 24, n. 36, p. 35-55, junho.









---

UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

Av. Bolognesi 835, Chimbote, Perú  
Telf. (043) 34-3444  
[www.uladech.edu.pe](http://www.uladech.edu.pe)

ISBN: 978-612-43446-1-0

