



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



# Responsabilidad social empresaria: visión estratégica que deben abordar las PYMES

Rubinsztein, Darío

2009

Cita APA: Rubinsztein, D. (2009). Responsabilidad social empresaria: visión estratégica que deben abordar las PYMES.

Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires.

Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires



**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Escuela de Estudios de Posgrado  
Maestría en Administración (MBA)**

**Trabajo Final de Tesis**

***“Responsabilidad Social  
Empresaria: Visión Estratégica  
que deben abordar las PyMEs”***

**Tesista: Lic. Darío A. Rubinsztein**

**Tutor Académico: Dr. Héctor A. Larocca**

**Diciembre de 2009**

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 01 de diciembre de 2009

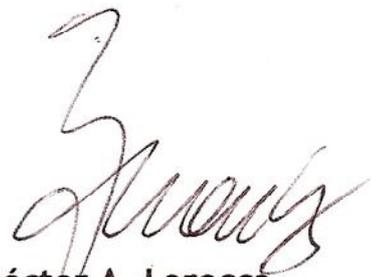
**Sr. Director General  
Escuela de Estudios de POSGRADO  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de Buenos Aires**

De mi mayor consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. en mi carácter de tutor de la tesis elaborada por el Lic. Darío A. Rubinsztein, titulada *“Responsabilidad Social Empresaria, visión estratégica que deben abordar las PyMEs”*, para elevar la misma a consideración del jurado designado a tal fin.

En tal sentido me permito señalar que manifiesto mi conformidad con este trabajo final de graduación que constituye un original e importante aporte para el estudio de la Responsabilidad Social Empresaria.

El tesista ha realizado un meticuloso trabajo de investigación y ha obtenido valiosa información que transformó en conclusiones pertinentes.



**Dr. Héctor A. Larocca  
Profesor Consulto (UBA)**



## DEDICATORIA

A Echu, mi hijo, el ser más hermoso que existe en este mundo.

A Eve, mi mujer, a quien amo y con quien quiero compartir mi vida hasta el final.



## AGRADECIMIENTOS

A mi madre, quien me enseñó a no rendirme nunca y siempre seguir adelante buscando el lado positivo de la vida.

A mi padre, quien siempre se preocupó desde mi niñez por transmitirme la pasión por la vida Académica.

A mi tutor, guía y maestro, con quien siempre vale la pena compartir un café, lleno de enseñanzas e ilustraciones.

A la Universidad de Buenos Aires, por permitirme no sólo formarme como profesional sino contribuir a mi desarrollo como ser humano.



## CLÁUSULA DE COMPROMISO

“Declaro que el material incluido en esta tesis es, a mi mejor saber y entender, original, producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros), y que no he presentado este material en forma parcial o total, como una tesis, en ésta u otra institución”



*Durante un incendio en la selva, mientras todos escapaban, un colibrí volaba en el sentido contrario con una gota de agua en el pico. “¿Qué estás haciendo?” le preguntó el león. “¡Voy a apagar el incendio!” le contestó el pájaro “¿Con una gota de agua?”, le dijo burlándose el león. Y el colibrí, siguiendo su vuelo, respondió: “Yo hago mi parte”.*

*(Fábula del Colibrí relatada por el padre Francesco Ballarini, miembro del Foro Ecuménico Social)*



---

## Resumen

El tema principal de esta tesis se centra en el abordaje de la Responsabilidad Social Empresaria en PyMEs como herramienta básica para responder a la compleja problemática actual de la sustentabilidad de los procesos económicos en armonía con lo social y ambiental.

Se trata de implementar un modo de gestión de la organización con un fuerte compromiso ético que radica en plantear: que las acciones que a primera vista parecen sólo económicas, tienen consecuencias de alto impacto en la vida cotidiana de los semejantes.

La premisa básica que guía esta investigación supone que si el empresario PyME se concibe a si mismo como agente social de cambio, cuyas conductas influyen sobre su comunidad, tomará decisiones en su empresa, teniendo en cuenta la forma en que éstas afectan a su entorno: personas y medio ambiente.

Se trata de comprender que como seres humanos somos responsables por los otros.

Esta tesis pretende contribuir a redescubrir nuestros genuinos poderes como seres sensibles y como ciudadanos generativos.



---

## Resumen de Contenidos

La tesis de maestría consta de nueve capítulos, bibliografía y anexos.

En el **capítulo I, denominado Introducción**, se plantea la relevancia de la temática elegida.

En el **capítulo II, Fundamentación del tema de tesis**, se define el planteo del problema y la justificación.

En el **capítulo III, Objetivos de la tesis**, se plantean el objetivo general y los objetivos específicos.

En el **capítulo IV, Metodología**, se describen los procedimientos para realizar la investigación: tipo de diseño, técnicas de recolección de datos.

En el **capítulo V, Estado del arte**, se realiza un relato pormenorizado del material actual (papers, libros, informes) acerca de la temática.

En el **capítulo VI, Marco teórico**, se explican los conceptos, teorías y principios técnicos que se utilizan en el presente trabajo de investigación. Dicho capítulo servirá de base teórica para toda la tesis. En él detallaré una serie de pilares a través de las cuales he tratado de desarrollar un marco teórico de referencia sobre los conceptos de complejidad, visión-misión-valores, Responsabilidad Social Empresaria, PyME, representación social, sujeto como actor social, empresario como actor social.

En el **capítulo VII, Recolección de datos**, se presentan dos encuestas, la primera a efectos de realizar un diagnóstico de situación y la segunda (elaborada por el autor de la tesis) como dispositivo para medir disposición a iniciar acciones de RSE.

En el **capítulo VIII, Análisis de los datos**, se elabora un estudio detallado de los datos que arrojan las dos encuestas.

En el **capítulo IX, Conclusiones y Recomendaciones**, se plantean conclusiones y recomendaciones sobre la base del análisis realizado en el capítulo anterior y teniendo en cuenta la proyección de los resultados de la investigación. Dichas recomendaciones podrán servir de base para la aplicación de políticas tendientes a favorecer la integración a la RSE de las PyMEs.

Por último, en la sección denominada X Bibliografía, se realiza un detalle de las referencias y fuentes de información consultadas para el presente trabajo de investigación. La misma consta de la bibliografía propiamente dicha, las publicaciones técnicas, revistas especializadas, asistencia a seminarios y las páginas de Internet consultadas.



---

Asimismo, la presente tesis consta de una sección denominada XI Anexos, donde se incluyen entrevistas a referentes y se acompaña toda documentación esencial utilizada en la misma.



---

## INDICE DE CONTENIDOS

---

<b>I</b>	<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>II</b>	<b>Fundamentación del tema</b> Planteo y justificación	<b>4</b>
<b>III</b>	<b>Objetivos de la tesis</b> General y Específicos	<b>6</b>
<b>IV</b>	<b>Metodología</b>	<b>7</b>
<b>V</b>	<b>Estado del arte</b>	<b>27</b>
<b>VI</b>	<b>Marco teórico</b>	<b>42</b>
1.	Complejidad	42
2.	Visión-Misión y Valores	46
3.	Responsabilidad Social Empresaria (RSE)	47
3.1.	RSE y Ética	49
3.2.	RSE y Marketing Social	52
3.3.	RSE y demandas sociales	53
3.4.	RSE, Dimensiones y Dinámica	54
3.5.	RSE, Principios y Lineamientos	66
3.6.	RSE, Marcas Responsables y Comunicación	68
3.7.	RSE y Sostenibilidad	72
3.8.	RSE, Indicadores, Tablero de Comando y Balance Social	80
4.	PYMES: Pequeñas y Medianas Empresas	88



---

## INDICE DE CONTENIDOS

---

5.	Naturalización de los conceptos	95
6.	Representación social	99
7.	Sujeto como actor social	102
8.	Empresario PyME como actor social	105
<b>VII Recolección de datos</b>		<b>108</b>
<b>VIII Análisis de los datos</b>		<b>156</b>
<b>IX Conclusiones y Recomendaciones</b>		<b>167</b>
<b>X Bibliografía</b>		<b>172</b>
<b>XI Anexos</b>		<b>177</b>
I. Entrevistas a Referentes		<b>177</b>
o Dr. Daniel Funes de Rioja		
o Tec. Andrés E. Elgarrista		
o Lic. Daniel Enriquez		
o Dra. María Claudia Daverio		
o Ing. Carlos Leszczyński		
o Sr. Raúl Zylbersztein		
II. Respuestas 1ra. Encuesta Guía de Autoevaluación GestionaRSE		<b>183</b>
III. Respuestas 2da. Encuesta Dispositivo "Minotauro"		<b>213</b>



---

## INDICE DE CUADROS

---

<b>Cuadro Nro. 1</b> Datos de la Muestra	<b>113</b>
<b>Cuadro Nro. 2</b> Cuadro Detallado de Empresas Encuestadas	<b>113</b>
<b>Cuadro Nro. 3</b> Cuadro de Empresas con su grado de Integración de RSE	<b>115</b>
<b>Cuadro Nro. 4</b> Cuadro General de Resultados obtenidos (guía GestionaRSE) por público	<b>115</b>
<b>Cuadro Nro. 5</b> Cuadro General de Resultados obtenidos (guía GestionaRSE) por público e indicador	<b>116</b>
<b>Cuadro Nro. 6</b> Cuadro de Resultados obtenidos por Rama (guía GestionaRSE) por público	<b>117</b>
<b>Cuadro Nro. 7</b> Cuadro de Resultados obtenidos en empresas Industriales (guía GestionaRSE) por público e indicador	<b>117</b>
<b>Cuadro Nro. 8</b> Cuadro de Resultados obtenidos en empresas Comerciales (guía GestionaRSE) por público e indicador	<b>118</b>
<b>Cuadro Nro. 9</b> Cuadro de Resultados obtenidos en empresas de Servicios (guía GestionaRSE) por público e indicador	<b>119</b>
<b>Cuadro Nro. 10</b> Cuadro de Resultados obtenidos por Ubicación (guía GestionaRSE) por público	<b>121</b>
<b>Cuadro Nro. 11</b> Cuadro de Resultados obtenidos en empresas de C.A.B.A. (guía GestionaRSE) por público e indicador	<b>121</b>
<b>Cuadro Nro. 12</b> Cuadro de Resultados obtenidos en empresas de GBA (guía GestionaRSE) por público e indicador	<b>122</b>
<b>Cuadro Nro. 13</b> Cuadro General del Nivel de Integración de RSE según Ubicación y clasificado por rama, años de la empresa y cantidad de empleados	<b>124</b>
<b>Cuadro Nro. 14</b> Cuadro de Empresas Industriales con su grado de Integración de RSE	<b>125</b>



---

## INDICE DE CUADROS

---

<b>Cuadro Nro. 15</b> Cuadro de Empresas Comerciales con su grado de Integración de RSE	<b>125</b>
<b>Cuadro Nro. 16</b> Cuadro de Empresas de Servicios con su grado de Integración de RSE	<b>125</b>
<b>Cuadro Nro. 17</b> Cuadro de Empresas con 10 a 50 empleados con su grado de Integración de RSE	<b>126</b>
<b>Cuadro Nro. 18</b> Cuadro de Empresas con 51 a 100 empleados con su grado de Integración de RSE	<b>126</b>
<b>Cuadro Nro. 19</b> Cuadro de Empresas con 101 a 200 empleados con su grado de Integración de RSE	<b>126</b>
<b>Cuadro Nro. 20</b> Cuadro de Empresas de 0 a 5 años con su grado de Integración de RSE	<b>127</b>
<b>Cuadro Nro. 21</b> Cuadro de Empresas de 6 a 10 años con su grado de Integración de RSE	<b>127</b>
<b>Cuadro Nro. 22</b> Cuadro de Empresas de más de 10 años con su grado de Integración de RSE	<b>127</b>
<b>Cuadro Nro. 23</b> Cuadro de Empresas de C.A.B.A. con su grado de Integración de RSE	<b>128</b>
<b>Cuadro Nro. 24</b> Cuadro de Empresas de C.A.B.A. Industriales con su grado de Integración de RSE	<b>128</b>
<b>Cuadro Nro. 25</b> Cuadro de Empresas de C.A.B.A. Comerciales con su grado de Integración de RSE	<b>129</b>
<b>Cuadro Nro. 26</b> Cuadro de Empresas de C.A.B.A. de Servicios con su grado de Integración de RSE	<b>129</b>
<b>Cuadro Nro. 27</b> Cuadro de Empresas de C.A.B.A. con 10 a 50 empleados con su grado de Integración de RSE	<b>129</b>
<b>Cuadro Nro. 28</b> Cuadro de Empresas de C.A.B.A. con 101 a 200 empleados con su grado de Integración de RSE	<b>130</b>



---

## INDICE DE CUADROS

---

<b>Cuadro Nro. 29</b>	<b>130</b>
Cuadro de Empresas de C.A.B.A. de 0 a 5 años con su grado de Integración de RSE	
<b>Cuadro Nro. 30</b>	<b>130</b>
Cuadro de Empresas de C.A.B.A. de 6 a 10 años con su grado de Integración de RSE	
<b>Cuadro Nro. 31</b>	<b>130</b>
Cuadro de Empresas de C.A.B.A. de más de 10 años con su grado de Integración de RSE	
<b>Cuadro Nro. 32</b>	<b>131</b>
Cuadro de Empresas de GBA con su grado de Integración de RSE	
<b>Cuadro Nro. 33</b>	<b>131</b>
Cuadro de Empresas de GBA Industriales con su grado de Integración de RSE	
<b>Cuadro Nro. 34</b>	<b>131</b>
Cuadro de Empresas de GBA Comerciales con su grado de Integración de RSE	
<b>Cuadro Nro. 35</b>	<b>132</b>
Cuadro de Empresas de GBA de Servicios con su grado de Integración de RSE	
<b>Cuadro Nro. 36</b>	<b>132</b>
Cuadro de Empresas de GBA con 10 a 50 empleados con su grado de Integración de RSE	
<b>Cuadro Nro. 37</b>	<b>132</b>
Cuadro de Empresas de GBA con 51 a 100 empleados con su grado de Integración de RSE	
<b>Cuadro Nro. 38</b>	<b>132</b>
Cuadro de Empresas de GBA con 101 a 200 empleados con su grado de Integración de RSE	
<b>Cuadro Nro. 39</b>	<b>133</b>
Cuadro de Empresas de GBA de 6 a 10 años con su grado de Integración de RSE	
<b>Cuadro Nro. 40</b>	<b>133</b>
Cuadro de Empresas de GBA de más de 10 años con su grado de Integración de RSE	
<b>Cuadro Nro. 41</b>	<b>134</b>
Cuadro Respuestas de Empresas a Encuesta "Minotauro" con índices	
<b>Cuadro Nro. 42</b>	<b>138</b>
Cuadro Respuestas de Empresas a Encuesta "Minotauro" con justificaciones	



---

## INDICE DE CUADROS

---

<b>Cuadro Nro. 43</b>	<b>143</b>
Cuadro de Empresas con Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE	
<b>Cuadro Nro. 44</b>	<b>144</b>
Cuadro Comparativo de Empresas con su grado de Integración de RSE y su Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE	
<b>Cuadro Nro. 45</b>	<b>145</b>
Cuadro Comparativo de Empresas con su grado de Integración de RSE en orden ascendente y su Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE	
<b>Cuadro Nro. 46</b>	<b>146</b>
Cuadro de Empresas con grado de Integración de RSE igual o mayor a la media y su Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE	
<b>Cuadro Nro. 47</b>	<b>147</b>
Cuadro de Empresas con grado de Integración de RSE menor a la media y su Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE	
<b>Cuadro Nro. 48</b>	<b>148</b>
Cuadro Comparativo de Empresas Industriales con su grado de Integración de RSE y su Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE	
<b>Cuadro Nro. 49</b>	<b>148</b>
Cuadro Comparativo de Empresas Comerciales con su grado de Integración de RSE y su Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE	
<b>Cuadro Nro. 50</b>	<b>149</b>
Cuadro Comparativo de Empresas de Servicios con su grado de Integración de RSE y su Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE	
<b>Cuadro Nro. 51</b>	<b>150</b>
Cuadro de Empresas Industriales con Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE	
<b>Cuadro Nro. 52</b>	<b>151</b>
Cuadro de Empresas Comerciales con Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE	
<b>Cuadro Nro. 53</b>	<b>152</b>
Cuadro de Empresas de Servicios con Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE	



---

## INDICE DE CUADROS

---

<b>Cuadro Nro. 54</b>	<b>153</b>
Cuadro Comparativo de Empresas de C.A.B.A. con su grado de Integración de RSE y su Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE	
<b>Cuadro Nro. 55</b>	<b>153</b>
Cuadro Comparativo de Empresas GBA con su grado de Integración de RSE y su Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE	
<b>Cuadro Nro. 56</b>	<b>154</b>
Cuadro de Empresas de C.A.B.A. con Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE	
<b>Cuadro Nro. 57</b>	<b>155</b>
Cuadro de Empresas de GBA con Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE	



---

## INDICE DE GRÁFICOS

---

<b>Gráfico A</b>	<b>114</b>
Empresas encuestadas por rama/tipo	
<b>Gráfico B</b>	<b>114</b>
Empresas encuestadas por cantidad de empleados	
<b>Gráfico C</b>	<b>114</b>
Empresas encuestadas por antigüedad	
<b>Gráfico D</b>	<b>114</b>
Empresas encuestadas por ubicación	
<b>Gráfico E</b>	<b>116</b>
Resultados Generales del nivel de Integración RSE (guía GestionaRSE) por público	
<b>Gráfico F</b>	<b>120</b>
Resultados por Rama del nivel de Integración RSE (guía GestionaRSE) por público	
<b>Gráfico G</b>	<b>120</b>
Comparación de Resultados por Rama con Nivel Promedio General de Integración RSE (guía GestionaRSE)	
<b>Gráfico H</b>	<b>123</b>
Resultados por ubicación del nivel de Integración de RSE (guía GestionaRSE) por público	
<b>Gráfico I</b>	<b>123</b>
Comparación de Resultados por Ubicación con Nivel Promedio General de Integración RSE (guía GestionaRSE)	
<b>Gráfico J</b>	<b>134</b>
Respuestas a Pregunta Nro. 1 ¿Quién considera Ud. que es el enemigo?	
<b>Gráfico K</b>	<b>135</b>
Respuestas a Pregunta Nro. 2 ¿Ud. imitaría a Teseo?	
<b>Gráfico L</b>	<b>135</b>
Respuestas a Pregunta Nro. 3 Sin la ayuda de Ariadna, ¿Teseo hubiese podido llegar a su objetivo?	
<b>Gráfico M</b>	<b>136</b>
Respuestas a Pregunta Nro. 4 La intervención de Teseo, ¿Pudo cambiar la historia?	
<b>Gráfico N</b>	<b>136</b>
Respuestas a Pregunta Nro. 5 ¿Cree Ud. que la decisión que tomó el Rey Minos tuvo consecuencias para el pueblo de Atenas?	



---

## INDICE DE GRÁFICOS

---

<b>Gráfico 0</b> Índices “Minotauro”	<b>137</b>
<b>Gráfico P</b> Índices y Promedio “Minotauro”	<b>137</b>
<b>Gráfico Q</b> Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE en el total de Empresas	<b>143</b>
<b>Gráfico R</b> Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE en Empresas con nivel de integración de RSE igual o mayor a la media	<b>146</b>
<b>Gráfico S</b> Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE en empresas con nivel de integración de RSE menor a la media	<b>147</b>
<b>Gráfico T</b> Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE en Empresas Industriales	<b>150</b>
<b>Gráfico U</b> Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE en Empresas Comerciales	<b>151</b>
<b>Gráfico V</b> Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE en Empresas de Servicios	<b>152</b>
<b>Gráfico W</b> Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE en Empresas de C.A.B.A.	<b>154</b>
<b>Gráfico X</b> Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE en Empresas de GBA	<b>155</b>



# *I Introducción*



## I Introducción

Los mercados competitivos en los que se desenvuelven las organizaciones en la economía actual, exigen que las mismas estén permanentemente en la búsqueda de nuevas formas de superación a través de la innovación y la creatividad.

La empresa como parte actora de la sociedad cumple un determinado rol social.

Debido al paroxismo materialista de Occidente, este rol se ha desdibujado, tenemos un ejemplo muy reciente: el colapso de la mega burbuja hipotecaria y/o especuladora en el centro de la economía globalizada, arrastró a bancos presuntamente indestructibles y a gigantes industriales tales como la General Motors, entre otros.

Durante el siglo XX, la tendencia financiera basada en la explotación salvaje de los "recursos" naturales y de los "recursos" humanos trajo como consecuencia una crisis ambiental planetaria y una implacable degradación social mundial. Se fomentó un modelo económico llamado sociedad de la abundancia y una brecha cada vez mayor entre ricos y pobres. Este naufragio empuja globalmente a millones de personas hacia un desamparo no exento de desolación.

Orientados al fondo de la cuestión, hay todavía un plano más complejo de desgaste: parecería que la naturaleza humana está en el inicio de su autodestrucción.

No olvidemos que podemos ser potentes, creadores, extraordinarios, porque no estamos necesariamente condenados a ser autodestructivos.

Podríamos ser hacedores de constantes milagros, pero, convertidos en espectadores de la vida y no en sus protagonistas, esperamos que ello suceda espontáneamente. De esta manera no saldremos del pantano.

Estamos en la actualidad en plena campaña para salvar al sistema capitalista en su peor crisis desde 1929, la Declaración de Pittsburgh del 25 de septiembre de 2009 dice textualmente: "Nos encontramos en medio de una crítica transición para dar vuelta la página de una era de irresponsabilidades y adoptar una serie de políticas, regulaciones y reformas adecuadas para las necesidades de la economía global del siglo XXI. Una sensación de normalidad no debe conducir a la complacencia". "En Pittsburgh hemos apartado la economía del borde del abismo y hemos sentado las bases para un sendero de crecimiento sustentable", dijo el Presidente de EE.UU. Barack Obama.

Y agregó: "Los que abusaron del sistema deben responder por ello. Los irresponsables no pueden contar con más dinero de los contribuyentes".



Esta tesis pretende constituir un humilde llamado a redescubrir nuestros genuinos poderes como seres sensibles y como ciudadanos generativos.

Fundamentalmente, lo que se pondrá en el centro de atención es la explicitación del concepto de empresario PyME como actor social.

Por ello, desde estas páginas, deseo llamar la atención sobre la temática de la **Responsabilidad Social Empresaria (RSE)**, no como una simple moda conceptual de la actualidad, sino como una cuestión básica para tener en cuenta, a la hora de tomar decisiones en cada empresa.

***El punto de vista de esta tesis girará el ángulo de observación de la problemática, haciendo hincapié en la cuestión del empresario PyME como actor social, entonces, el principal objetivo será: que el empresario PyME se vea a sí mismo con poder de incidencia social de sus acciones.***

Algunas empresas, destinan sumas de dinero a caridad o filantropía, se pueden citar como ejemplos a Sancor (contribuye generando infraestructura en zonas rurales y donando leche a hospitales) y Herbalife (lleva a cabo un programa de nutrición mediante el cual aporta a la asociación M.A.M.A. un subsidio para lograr una adecuada alimentación de familias en situaciones de vulnerabilidad social que esta asociación alberga).

¿Se debe suponer entonces que las empresas comprenden la complejidad del entramado social al cual deben dar respuesta como agentes sociales?

Las PyMEs en Argentina, poseen menores recursos económicos y humanos que las grandes corporaciones, es por eso que no solo, no hay dinero para realizar acciones de RSE, sino que tampoco el factor tiempo es utilizado con este destino, ya que se lo emplea en determinar mecanismos creativos para lograr la permanencia en los mercados en que operan.

Las PyMEs que no pueden planificar estratégicamente lo que harán en el futuro, están más expuestas a las variables del contexto, ocasionándoles pérdidas de rentabilidad importantes debido a la miopía empresarial con la que operan dentro de un sistema complejo.

A partir de la situación planteada anteriormente en referencia a la actividad PyME en nuestro país, estaríamos en presencia de un escenario donde no se estaría comprendiendo a la RSE como una necesidad inherente a la gestión y desarrollo del negocio, en concordancia con la visión organizacional que involucra la permanencia y supervivencia de las organizaciones<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Los objetivos inherentes a cualquier organización económica son descriptos por Jean Paul Sallenave como Crecimiento, Supervivencia y Utilidades.



Si tomamos el concepto de Ciudadano Corporativo<sup>2</sup>, los emprendimientos deberían ser concebidos cumpliendo sus obligaciones y ejerciendo sus actividades de manera ética y responsable, permitiendo que las sociedades se desarrollen en el largo plazo y los niveles de inequidad, desigualdad y exclusión social disminuyan.

Por ese motivo, surgen los siguientes interrogantes:

- ¿Deberá instalarse la Responsabilidad Social (RS) como elemento basal de nuestra cultura y, dentro de la actividad empresarial, como un elemento de vital importancia (con características supra-legales), donde todas las actividades inherentes a las PyMEs sean ejercidas con inclusión de la RSE?
- ¿La RSE es entonces un componente importante y que no debe omitirse dentro de los cursos de acción que se definan como estrategia del negocio, entendiéndose que la RSE es parte de la misma?
- ¿Los empresarios PyMEs en Argentina conocen que es la RSE?
- ¿Las PyMEs destinan parte de sus presupuestos a acciones de RSE?
- ¿Las PyMEs que realizan acciones de RSE evalúan el impacto de las mismas?

---

<sup>2</sup> La noción de empresa ciudadana o Ciudadanía Corporativa se basa en la idea de que las empresas tienen derechos pero también tienen deberes que cumplir como actoras sociales que son.



## *II Fundamentación del Tema*



## **II Fundamentación del tema**

### **Planteo del tema y justificación**

Las PyMEs son parte esencial del motor de la economía de nuestro país y en general del mundo, a su vez es creciente la brecha en la distribución de la riqueza, donde cada vez es mayor el porcentaje de excluidos del sistema social, donde el debate ya no se centra en la pobreza por nivel de ingreso, sino, peor aún, estamos ante la pobreza de acceso a educación, salud, alimentación, justicia, etc.

La nueva cosmovisión de la empresa del siglo actual ha modificado el pensamiento del siglo pasado, en el cual la empresa tenía como único fin maximizar ganancias, Milton Fridman argumentaba “la empresa solo está para producir ganancias, del resto se deben ocupar otros”.

La empresa del siglo XXI opera en tres dimensiones: Económica, Ecológica y Social, que por cierto tienen impacto en las sociedades en las que se desenvuelven.

La complejidad de la realidad nos conduce inexorablemente a pensar y diseñar mecanismos de articulación entre los intereses de las PyMEs y los de la sociedad.

Esta tesis, estará fundamentada en el marco teórico-conceptual y metodológico recibido y aprendido durante el transcurso de los estudios del programa de la Maestría en Administración (MBA), con los cuales, me es posible reconocer problemas existentes, logrando diseñar y construir soluciones a las problemáticas planteadas, de forma tal, de lograr un efecto superador de los problemas sociales.

En este sentido, la cuestión central de esta tesis, será indagar el aporte del concepto de RSE en relación con su incidencia en el marco social en el que se ubica la empresa PyME.

En la actualidad, la división del trabajo se acompaña con una división de los saberes que hace casi imposible la comprensión de los problemas que se presentan. Es decir, dado que cada disciplina actúa de manera aislada, tal como lo formula el discurso académico, queda fuera de la escena principal, la explicitación de cuestiones que se harían visibles desde un punto de vista transdisciplinario.

Se define como epistemología de la transdisciplina a una concepción de la ciencia que toma como premisa la idea de partir de un campo teórico unificado; es decir, que todo conocimiento científico se articula con una cierta concepción histórica de las relaciones sociales, económicas y políticas que determina un modo particular de entender la realidad.



---

De allí que, para analizar las problemáticas complejas de las actuales relaciones entre los actores sociales, se haga necesario realizar un entramado de saberes que constituyan el conocimiento que esta época produce acerca de sus instituciones.

Por eso, el concepto de RSE no es una moda, sino que responde a la difícil tarea de congeniar la rentabilidad empresaria con la vida comunitaria.

Esta tesis, pretende realizar un aporte que posibilite la explicitación de esta relación conflictiva, no con la idea de solucionarla, sino a efectos de conocer, evaluar, explorar, los elementos que constituyen un problema, dado que se sostiene que el aprendizaje y la información son clave a la hora de tomar decisiones.



## *III Objetivos de la Tesis*

---

### **III Objetivos de la tesis**

#### **Objetivo General**

El objetivo general del presente trabajo de tesis, es demostrar que si el empresario se ve a sí mismo como un actor social con poder de incidencia en la vida comunitaria, realizará acciones socialmente responsables, como parte de la gestión de sus actividades y del “constructo” de su modelo de negocio.

Se intentará determinar como el tener RSE activa y vibrante en la estrategia, si bien puede pensarse que es un costo, en realidad es una constante inversión regenerativa de la actividad, que repercutirá como externalidad positiva en el óptimo social y también sobre el rendimiento económico de las PyMEs.

#### **Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos son:

1. Realizar una encuesta a empresarios PyMEs de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y del Gran Buenos Aires (GBA) para identificar el grado de integración de RSE a la gestión de la empresa. (Diagnóstico)
2. Aplicar un dispositivo post-diagnóstico para evaluar la medida-nivel de predisposición a implementar acciones de RSE por parte de las PyMEs.
3. Investigar sobre las acciones de RSE que desarrollan actualmente las PyMEs de CABA y del GBA.
4. Analizar la importancia de los “stakeholders” como actores sociales.
5. Identificar los factores críticos de éxito asociados a la RSE.
6. Formular recomendaciones con el propósito de mejorar la situación actual del tema abordado.
7. Poner en evidencia los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas en la Maestría en Administración (MBA) para el diagnóstico, organización, planificación y management de actividades de RSE, a nivel de la exigencia de mercados competitivos, globalizados y en proceso de cambio constante.



## *IV Metodología*



## **I V      Metodología**

### **Marco Metodológico**

La metodología propuesta para este trabajo de investigación es de tipo cualitativo, resulta importante enfatizar que la investigación cualitativa es más que una metodología orientada a describir determinados contextos y situaciones de la realidad social, es una posición frente al conocimiento, su producción y su uso.

Una investigación cualitativa aborda en profundidad experiencias, interacciones, creencias y pensamientos presentes en una situación específica y la manera como son expresadas por los actores involucrados.

La investigación cualitativa hace referencia al conocimiento como una producción constructiva e interpretativa, y de acuerdo con esta interpretación damos sentido a la realidad construida y expresada por el sujeto.

Para este proyecto resulta interesante abordar este enfoque en la medida en que es una oportunidad de construir conocimiento, dado que integra, reconstruye y construye con el otro, una realidad.

“El principal instrumento del enfoque cualitativo es el propio investigador porque integra lo que dice y quién lo dice; él es el lugar donde la información se convierte en significación (y en sentido), dado que la unidad del proceso de investigación no está ni en la teoría ni en la técnica, sino en el propio investigador.” (Torres, 1996).

“Una tesis es un trabajo de investigación de carácter teórico-práctico, que proporciona al alumno la oportunidad de profundizar y hacer aportes originales en una problemática concreta, en un área y tema de interés personal y general, contando para ello con asesoramiento profesional específico.” (Mayoral, 2001)

La tesis es un proceso de investigación, constituye una indagación sistemática de un asunto con metodología y rigor científico, en el cual, el resultado final no es conocido en forma anticipada, sino que se crea en oportunidad del proceso mismo.

Por tanto, en las conclusiones de esta tesis, se explicitarán los hallazgos que se presentaron al tesista una vez que hubo aplicado el dispositivo que se detalla más adelante.

“...Más allá de su magnitud, la tesis debe producir conocimiento original, formular una síntesis creativa y plantear nuevas cuestiones susceptibles de ser abordadas en futuras investigaciones.” (Mayoral, 2001)

Dado lo cual, el “nudo” de esta tesis, a partir de la enumeración realizada por Mayoral (2001) será: la comprobación-refutación de una hipótesis.

A veces el análisis puede estar basado en un modelo teórico anterior que tal vez pueda ser tratado en una hipótesis que pongamos a prueba. La presencia o ausencia de tal modelo afecta en gran medida al proceso lógico de análisis.

Por lo tanto, la investigación cualitativa es un conjunto de supuestos sobre la realidad, sobre cómo se conoce, los modos concretos, métodos o sistemas de conocerla, desde el punto de vista ontológico, epistemológico y metodológico.

Según Minayo (1995) la discusión relativa a los métodos cuantitativos y cualitativos en el abordaje de lo social se ha desarrollado de forma inadecuada. La polémica cuantitativo versus cualitativo (objetivo versus subjetivo) no puede ser asumida en forma simplista. La cuestión apunta al problema fundamental que es el propio carácter específico del objeto del conocimiento: el ser humano y la sociedad. El estudioso tiene el dilema de concentrarse en la problematización del producto humano objetivado, o de buscar los significados de acciones humanas que también construyen la historia.

Minayo (1995) sostiene que el proceso de la investigación cualitativa ha sido un tema de atención entre los investigadores. La investigación cualitativa se plantea, por un lado, que observadores (competentes y calificados) pueden informar con objetividad, claridad y precisión acerca de sus propias observaciones del mundo social, así como de sus experiencias. Por otro lado, los estudiosos se aproximan a individuos reales presentes en el mundo y que pueden en cierta medida ofrecernos información sobre sus propias experiencias, opiniones, valores, etcétera.

Esas ideas estimulan a los investigadores cualitativos a buscar un método que les permita registrar sus observaciones de manera adecuada. Ese método específico confía en las expresiones subjetivas (escrita y verbal) de los significados dados por los individuos estudiados, o sea, el investigador cualitativo tiene la posibilidad de adentrarse en el interior de cada situación o sujeto. Así no existe neutralidad, el investigador está involucrado en el proceso, dando además sus impresiones y observaciones sobre el proceso empírico.

## **T i p o   d e   d i s e ñ o**

Según Samaja (2007) el diseño en una investigación, es una función propia del proceso en escala micro, desde allí define el concepto de diseño como la categoría metodológica más significativa, porque contiene los resultados de la selección de los objetos de estudio, de atributos relevantes y de los procedimientos que se aplicarán de manera congruente con la naturaleza de los objetivos.

Por tanto:

- ❑ Según el grado de conocimiento: para el presente trabajo el tipo de diseño que corresponde según los objetivos y fines del mismo, es el diseño de tipo exploratorio.

Sabino (1996) plantea que el diseño de tipo exploratorio “pretende darnos una visión general, de tipo aproximativo, respecto a una determinada realidad. Se realiza cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido y aún, sobre él, es difícil formular hipótesis precisas o de cierta generalidad. Suelen surgir cuando aparece un nuevo fenómeno, que precisamente por su novedad, no admite todavía una descripción sistemática, o cuando los recursos que dispone el investigador resultan insuficientes como para emprender un trabajo más profundo”.

- ❑ Según las fuentes de datos: es un diseño combinado ya que se parte del diseño de tipo documental. Supone una secuencia de operaciones que conducen racionalmente a la obtención de información necesaria para generar un conocimiento nuevo, propio, derivado del uso creativo de la información (Sabino, 1996). De tal forma la base de referencia informativa es indirecta, a través de referencias de "otros", contenida en documentos.

Constituyéndose en una estrategia donde se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades (teóricas o no) usando para ello diferentes tipos de documentos.

Por otro lado el diseño de campo que según Sabino (1996) “es el método empleado cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo.”

- ❑ Según el recorte en el tiempo: el diseño es transversal, trata de estudiar el cambio, recogiendo datos de individuos de distintas generaciones pero de un mismo momento histórico.

Esta investigación adopta las siguientes características:

- ❑ Empírica, a partir de la recolección de información.
- ❑ En lo referente al grado de conocimientos existente sobre el problema y el tipo de resultados pretendidos, será exploratoria, buscando dar una explicitación acerca de la importancia de la RSE como parte de la estrategia de las PyMEs.
- ❑ Desde la perspectiva temporal, el estudio será realizado a partir de la concepción embrionaria del concepto de RS hasta llegar al estado actual del arte y entendimiento del concepto de RSE.



Las técnicas de recolección de datos primarios serán:

- Visitas a PyMEs.
- Encuestas: 1ra Encuesta - Guía de Autoevaluación GestionaRSE y 2da Encuesta - Dispositivo "Minotauro"
- Encuestas de opinión a referentes vía e-mail.

## **Encuestas**

### **1ra Encuesta: Guía de Autoevaluación GestionaRSE**

La presente es una adaptación de la guía de autoevaluación GestionaRSE desarrollada por ProÉtica, el Centro de Gestión Ética Empresaria del Instituto de Ciencias de la Administración de la Universidad Católica de Córdoba (ICDA-UCC) (2009)

#### **Guía de Autoevaluación GestionaRSE**

#### **1) Identificación y selección de los valores y principios éticos de la empresa**

Se solicita información sobre cómo se identificaron y seleccionaron los valores y principios éticos en su empresa y sobre quiénes participaron en esta definición:

- a) Los valores y principios de la empresa existen de manera informal, es decir que todos saben cuáles son, pero no están registrados por escrito.
- b) Existe un cuerpo de valores y principios éticos escritos que han sido desarrollados por los directivos de la empresa y difundidos jerárquicamente hacia todos los niveles de la organización.
- c) Existe un cuerpo escrito de valores y principios éticos desarrollados con la participación y consenso de todos los niveles jerárquicos dentro de la organización (directivos, empleados, etc.).
- d) Existe un código escrito de valores y principios éticos que se revisa y reelabora periódicamente con la participación no sólo de públicos internos a la empresa, sino también con actores externos a la misma (vecinos, gobierno local, proveedores, organizaciones de la comunidad, etc.).

## 2) Canales de comunicación y diálogo

Este indicador solicita información sobre la existencia de canales de comunicación y diálogo que puedan hacer efectiva la consideración de los intereses de las partes involucradas en la gestión de la empresa:

- a) En la empresa no existen estrategias o canales de comunicación que sean conocidos por todos sus miembros.
- b) Los directivos divulgan informaciones sobre alguna cuestión particular, resultados, adquisiciones, ventas, etc. sólo eventual y circunstancialmente o a pedido de alguna parte interesada.
- c) Se desarrollan diversas estrategias de comunicación en las que participan todos los públicos internos con una frecuencia conocida y acordada entre las partes. Por estos canales se comunican las novedades de cada sector, se plantean dificultades y se brindan instrucciones, permitiendo una comunicación descendente y ascendente.
- d) La empresa tiene una política de comunicación clara y efectiva. Las acciones de comunicación interna y externa son planificadas, ejecutadas y evaluadas. Los espacios de discusión sobre las prioridades de la empresa y sus resultados están abiertos también a la participación de personas del exterior de la empresa.

## 3) Articulación de los valores y principios éticos con los procesos operativos de la empresa.

Este indicador pone de manifiesto la vinculación entre los valores de la empresa y sus diversos procesos y acciones.

- a) Cada miembro de la organización tiene su propia idea respecto de cuáles son los valores de la empresa, y su opinión respecto de cómo articularlos y ponerlos en marcha en sus acciones cotidianas.
- b) Los miembros de la organización conocen la declaración de valores y principios que han realizado los directivos, sin embargo, no reciben instrucciones sobre cómo aplicarlos en sus actividades y procesos diarios.
- c) Cada persona al integrarse a la empresa recibe instrucciones sobre cuáles son los valores y principios de la organización y sobre su aplicación con ejemplos y casos concretos. También se desarrollan procesos regulares de capacitación en los que se discuten casos conflictivos.
- d) Junto con los sistemas de control de la gestión administrativa, financiera y productiva, se desarrolla un monitoreo en todos los niveles jerárquicos sobre la correspondencia entre los valores declarados y las prácticas cotidianas.

## 4) Rol de la empresa en el conjunto de actores locales

Para construir este indicador se le solicita información sobre la consideración de los miembros de la empresa y de su rol en el conjunto de los actores locales.

- a) A la hora de tomar decisiones, la empresa tiene presente las necesidades o la situación social de la comunidad donde opera, en la medida en la que sean significativas en cuanto "mercado".
- b) La empresa coyunturalmente toma el rol de paliar las dificultades que surgen en la comunidad y le son explícitamente demandadas.
- c) La empresa analiza las condiciones sociales y la situación en general de su comunidad y actúa colaborando en atender los asuntos más problemáticos. En algunos casos, la empresa corrige las acciones propias que perjudican esta situación o profundizan el problema.
- d) La empresa asume un rol activo y transformador en las cuestiones sociales de su comunidad local. Propone soluciones y las discute con sus interlocutores locales: gobierno, organizaciones, vecinos, etc.

#### **5) Consideración de la opinión pública**

En este caso se observa la empresa en relación a los intereses de las organizaciones de la sociedad civil de su entorno más próximo.

- a) La empresa no considera los intereses de las organizaciones de su entorno en la toma de decisiones.
- b) Los directivos de la empresa escuchan a los representantes de las organizaciones cuando le presentan un reclamo explícito, que además cuenta con el apoyo de la comunidad local.
- c) La empresa propone medidas paliativas frente a los reclamos de las organizaciones de la comunidad. Los directivos de la empresa están atentos a los comunicados que realizan los representantes de estas organizaciones y en muchos casos, toman medidas para prevenir problemas.
- d) En el proceso de toma de decisiones se consideran los intereses de las organizaciones, y si resultan adversos a los de la empresa, antes de ejecutar una decisión se llevan adelante negociaciones con los afectados.

#### **6) Donaciones y movilización de recursos**

Este indicador permite observar cómo se realizan los aportes de su empresa a la comunidad. Estos recursos pueden ser donaciones en dinero, especie, materiales en desuso, asesoramientos, etc.

- a) La empresa no realiza donaciones.
- b) Eventualmente se realizan donaciones que son solicitadas por personas carenciadas.
- c) La empresa realiza donaciones a determinadas organizaciones locales que son seleccionadas según el criterio personal de quien tramita las donaciones al interior de la empresa.

- d) La empresa implementa un programa de financiación de proyectos para las organizaciones de la sociedad civil de la ciudad. Las organizaciones destinatarias rinden cuentas del destino de los fondos y comunican los resultados de los proyectos que ejecutan con los recursos donados.

## **7) Toma de decisiones y administración de los recursos destinados a la comunidad**

Este indicador le permite observar quién administra los recursos que se destinan a la comunidad.

- a) No hay una persona encargada, por lo tanto, alguien se hace cargo de resolver los casos puntuales que surgen.
- b) Una persona se encarga del tema ya que la gerencia ha sumado a sus habituales responsabilidades esta tarea.
- c) Existe un área, programa o departamento que depende de los recursos que le destina la empresa anualmente, por lo que la ayuda puede ser fluctuante o temporaria.
- d) La empresa cuenta con un área, programa o departamento que tiene una asignación presupuestaria anual y tiene posibilidades de autofinanciarse.

## **8) Selección de un socio para la movilización de recursos en la comunidad local**

En la movilización de recursos hacia la comunidad, su empresa puede seleccionar una entidad de bien público como aliada. Con este indicador Ud. puede evaluar cuál es el principal criterio que determina la selección de esta organización.

- a) La empresa no tiene la política de asociarse con otras entidades para movilizar recursos hacia la comunidad.
- b) La empresa establece una alianza para una acción puntual y acotada en el tiempo a pedido de alguna organización local.
- c) Los representantes de la organización que solicita iniciar la alianza son personas conocidas de los directivos de la empresa y gozan de una imagen pública que puede favorecer a la empresa.
- d) La empresa hace un estudio de las organizaciones que podrían ser sus socias, convoca con lineamientos claros a un grupo de ellas y selecciona aquellas que comparten algún elemento con ella: la misión, los valores, las estrategias de acción, etc.

## **9) Reconocimiento y apoyo al trabajo voluntario de los empleados**

Con este indicador, Ud. podrá observar cuál es la situación de su empresa en relación a las actividades voluntarias y de apoyo a la comunidad que realizan sus empleados.

- a) La empresa no tiene una definición respecto a las tareas voluntarias que realizan sus empleados.

- b) La empresa incentiva a sus empleados a realizar informalmente tareas de voluntariado en instituciones. Dichas acciones no se relacionan con la empresa.
- c) La empresa organiza esporádicamente visitas a entidades o poblaciones en riesgo para que sus empleados realicen tareas de voluntariado en horarios distintos a la jornada laboral.
- d) La empresa cuenta con un programa de voluntariado que tiene un presupuesto asignado y permite a los empleados realizar tareas dentro del horario de trabajo.

### 10) Atención al consumidor

Con este indicador, Ud. podrá observar cuál es la importancia asignada a la opinión del consumidor sobre su nivel de satisfacción. En este sentido, su empresa:

- a) Cuenta con un sistema de atención al consumidor que recepta reclamos. Sin embargo, la información que se recibe, no se procesa como información relevante para la gestión de la empresa.
- b) Además de contar con este sistema, la empresa desarrolla otras acciones en las que recoge la opinión del consumidor sobre el producto o servicio. Se alienta constantemente a los clientes para que utilicen estos canales de comunicación.
- c) Se desarrollan programas de capacitación interna para empleados y directivos en los que se educa sobre cómo recabar información, quejas, opiniones y sugerencias de los consumidores.
- d) Tiene una política de comunicación que permite canalizar las sugerencias del consumidor en acciones de mejora continua, tanto en los procesos de gestión, como en los productos o servicios.

### 11) Publicidad y comunicación

Este indicador consulta sobre la responsabilidad de la empresa a la hora de hacer publicidad de sus productos o servicios. Al respecto, en su empresa:

- a) No hay control estricto sobre los mensajes que se publicitan. En algunos casos, la publicidad está tercerizada a otra empresa.
- b) Procura evitar mensajes publicitarios engañosos, exagerados, parciales o deshonestos que puedan inducir a los consumidores a conclusiones erradas o distorsionadas. Se intenta privilegiar la publicidad de información completa y veraz.
- c) La empresa, además, cumple con las normas de la ética publicitaria y los derechos del consumidor. En los mensajes publicitarios se realizan recomendaciones para el uso adecuado y responsable de los productos o servicios.
- d) Existe una política de comunicación que no sólo transmite información completa, veraz y comprensible sobre el servicio o producto, sino también valores que promueven hábitos y conductas

saludables en los consumidores. En algunos casos, se realizan campañas con instituciones de bien público.

## 12) Garantías ofrecidas

Considerando que la garantía manifiesta la responsabilidad ética de la empresa de proveer el servicio/producto que prometió, indique cuál de las siguientes opciones se asocia a lo que ocurre en su empresa.

- a) Se ofrecen las garantías exigidas por normas, leyes y reglamentos.
- b) Se ofrecen garantías sin letra pequeña. Las garantías son descriptas de un modo simple, de manera tal que pueden ser entendidas por el público en general.
- c) La garantía compensa por completo la insatisfacción de los clientes.
- d) Se procura solucionar las causas de los problemas detectados en los productos o servicios, a partir de los registros que surgen de reclamos y devoluciones.

## 13) Protección de la calidad de vida del consumidor

Este indicador le solicitará información sobre el grado de responsabilidad alcanzado en el cuidado de la salud, seguridad y calidad de vida del consumidor:

- a) La empresa brinda información sobre los riesgos o efectos secundarios del producto o servicio según lo exigido por las leyes y regulaciones.
- b) Acredita normas de calidad de su producto o servicio.
- c) Además de acreditar normas de calidad, realiza estudios o investigaciones sobre los riesgos potenciales de su producto o servicio.
- d) A partir de los resultados de las investigaciones, desarrolla programas de mejora continua que reducen los riesgos potenciales para los consumidores. Estos programas comprometen la participación del personal, proveedores y distribuidores.

## 14) Participación de los empleados en la gestión de la empresa

Este indicador le mostrará el grado de participación de los empleados en la gestión de su empresa:

- a) Los empleados están abocados fundamentalmente a la realización de sus tareas. Sólo en ocasiones aisladas y por su propia iniciativa presentan a sus superiores sugerencias y comentarios sobre algunos aspectos de la gestión de la empresa.
- b) Se estimula informalmente a los empleados para que presenten sugerencias sobre los procesos que desarrollan.
- c) La empresa posee un programa formalizado para estimular y recompensar a los empleados que presentan sugerencias para la mejora de los procesos internos. Para ello, la empresa pone a su

disposición informaciones técnicas que optimizan la viabilidad de sus propuestas.

- d) Desde el órgano directivo y en las instancias de definición de la estrategia de la empresa, se garantiza la representación de la opinión de los empleados y colaboradores. Para ello, la empresa pone a su disposición informaciones técnicas, económicas y financieras que optimizan la viabilidad de sus propuestas.

### **15) Participación en los beneficios y resultados de la empresa**

Con este indicador podrá observar cómo se distribuyen los beneficios obtenidos por la empresa:

- a) La empresa no posee ningún programa de participación de los empleados en los resultados de la compañía. Los miembros de la empresa no integrados en el órgano directivo, generalmente no están al tanto de los indicadores financieros de la empresa.
- b) Posee un programa de participación en los resultados o de "premios" que utiliza criterios de evaluación del desempeño individual.
- c) El programa de premios o participación de los resultados combina criterios de evaluación del desempeño individual y colectivo de la empresa.
- d) Se brinda a los empleados la posibilidad de participar en la composición accionaria de la empresa.

### **16) Salud, seguridad y condiciones de trabajo**

Con este indicador usted podrá verificar cómo se gestiona el cuidado de la salud, la seguridad y las condiciones de trabajo de los empleados en su empresa:

- a) Se cumple con las pautas básicas exigidas por las leyes y los convenios colectivos de trabajo.
- b) Se busca alcanzar o sobrepasar los modelos de excelencia en materia de salud, seguridad y condiciones de trabajo.
- c) Se realizan investigaciones para medir el clima organizacional y la satisfacción de los empleados. Con los resultados, se identifican y priorizan las áreas que requieren una atención especial.
- d) Los empleados participan y negocian con los directivos o superiores sus condiciones de trabajo y sus indicadores o metas de desempeño laboral. Se promueve el equilibrio trabajo-familia y las condiciones más óptimas para su salud y seguridad físico-psíquica.

### **17) Capacitación y formación de los empleados**

En cuanto a la promoción de la educación formal e informal de los empleados de su empresa:

- a) La educación y el nivel de formación alcanzado (primario, secundario, universitario, etc.) depende de cada uno de los empleados.
- b) En la empresa se promueve y recompensa el esfuerzo por estudiar y formarse. Sin embargo, la empresa sólo tiene instancias de capacitación que se asocian estrictamente al desempeño de las tareas.
- c) En la empresa se dictan clases y talleres sobre temas de interés general que promueven la formación de los empleados. Asimismo, la empresa otorga becas para que los empleados puedan cursar estudios de nivel.
- d) La empresa se hace cargo y gestiona la formación de sus empleados en los niveles primario y secundario. Además, brinda facilidades (becas, horas de trabajo, etc.) para que sus colaboradores y empleados realicen estudios universitarios.

### **18) Plan de carrera dentro de la empresa**

En relación a las posibilidades que tienen los empleados de crecer dentro de la empresa, en su caso:

- a) Los ascensos y promociones dentro de la empresa dependen de aquello que los empleados logren hacer. No hay ningún criterio o plan preestablecido.
- b) Se promueven actividades de capacitación enfocadas a clarificar el desempeño deseado para un crecimiento personal dentro de la empresa, pero no existe un plan de carrera.
- c) La empresa ha desarrollado criterios por escrito sobre las posibilidades de crecer dentro de la empresa y los ha difundido.
- d) Cada empleado, al incorporarse a la empresa, confecciona junto a sus superiores su plan de carrera dentro de la empresa. Dicho plan tiene criterios que son conocidos y compartidos con sus pares.

### **19) Consideración e integración de grupos socialmente marginados**

Con este indicador Ud. observará cómo se gestiona en su empresa la igualdad de oportunidades, y la integración laboral de personas consideradas "en riesgo", por razones de género (mujeres embarazadas, con muchos hijos); edad (personas mayores); capacidades diferentes; enfermos; ex presidiarios; ex adictos, etc.:

- a) La empresa no considera la diversidad en sus relaciones laborales, ni existen comunicaciones a favor de la no discriminación, tanto en el trato interno, como en los criterios de admisión a la empresa.
- b) La empresa procura evitar comportamientos discriminatorios en el ambiente interno y en las relaciones con sus clientes a través de comunicaciones verbales.
- c) Posee normas escritas que prohíben y sancionan las prácticas discriminatorias en el trato cotidiano y en los procesos de admisión y promoción interna.

- d) Capacita a su personal sobre el respeto a la diversidad y usa indicadores para identificar problemas de discriminación. Asimismo, fomenta la inclusión entre sus empleados de personas pertenecientes a grupos marginados o en riesgo social.

## **20) Relación con agrupaciones de trabajadores y sindicatos**

Este indicador apunta a mostrar el grado de responsabilidad social alcanzado en las relaciones con grupos de trabajadores organizados y sindicatos:

- a) Permite a los grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos, aquello que está contemplado en los convenios colectivos de trabajo y las leyes.
- b) Además, provee a los grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos, de información sobre las condiciones generales de la empresa, de manera tal que puedan tomar decisiones y formar su opinión con informaciones reales.
- c) El órgano directivo de la empresa se reúne periódicamente con grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos para oír sugerencias y negociar.
- d) Provee a los grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos, de datos financieros y relacionados a los objetivos estratégicos de la empresa. Del mismo modo, la información que brindan los trabajadores alimenta sistemáticamente la toma de decisiones gerenciales.

## **21) Relación con los empleados en situación de jubilarse**

Este indicador le mostrará el grado de responsabilidad social alcanzado por su empresa con relación al trato otorgado a las personas en situación de jubilarse:

- a) La empresa no posee un programa para acompañar a sus empleados en este proceso. Los empleados deben realizar por su cuenta los trámites correspondientes a su jubilación.
- b) Pone a disposición de los empleados una persona que los orienta y asesora en los trámites administrativos necesarios para la obtención de la jubilación.
- c) Prepara a sus empleados para la jubilación, incluyendo un tratamiento psicológico y una planificación financiera.
- d) Promueve actividades que permiten aprovechar la capacidad de trabajo de los jubilados en diversos proyectos puntuales, por ejemplo, proyectos sociales de la comunidad.

## **22) Respeto a la naturaleza y a las generaciones futuras**

Este indicador le permitirá evaluar cómo se manifiesta en su empresa el respeto a la vida en sus diferentes formas. En tal sentido, su empresa:

- a) Conoce los principales impactos ambientales de sus actividades, productos y servicios. Sin embargo, este no es un tema prioritario.
- b) Realiza estudios o desarrolla acciones para disminuir el impacto ambiental provocado y capacita a su personal sobre el tema del medio ambiente.
- c) Ha certificado alguna norma ambiental.
- d) Posee metas que apuntan a mantener y mejorar las exigencias de la norma certificada.

### **23) Gestión de los recursos naturales**

Este indicador le mostrará el grado de responsabilidad logrado por su empresa en materia del uso y la gestión de los recursos naturales, la energía y los desechos o efluentes.

- a) Cumple con los controles exigidos por el gobierno o las leyes. No existe un tratamiento especial de los recursos que se consumen o los desechos que se producen.
- b) Realiza estudios para reducir paulatinamente el consumo de energía, materia prima y la producción de residuos.
- c) Emplea algún tipo de norma interna o técnica específica para optimizar este aspecto.
- d) Posee un plan de acción con metas y objetivos para la mejora continua en la gestión de los recursos naturales y de los desechos.

### **24) Responsabilidad asumida por la empresa sobre el ciclo de vida de los productos y servicios**

El ciclo de vida de los productos abarca desde el diseño hasta el post consumo y desecho de los mismos.

- a) La empresa se responsabiliza sobre los efectos ambientales que el producto o servicio tiene mientras está bajo su control o puertas adentro del local de trabajo. Aun en estas instancias, no se sabe con precisión todos los efectos que el producto o servicio puede tener.
- b) La empresa se responsabiliza sobre el impacto ambiental de cada componente del producto o servicio, por ello, a la hora de seleccionar proveedores tiene en cuenta el criterio ambiental.
- c) Además, la empresa se hace cargo de los efectos secundarios que el producto o servicio pueda tener luego de concluida la venta. Se responsabiliza, incluso, del tratamiento de los componentes de desecho que se producen una vez que ha finalizado su uso.
- d) La empresa realiza estudios e introduce mejoras en el producto a partir de la retroalimentación de información que surge de analizar el impacto ambiental que provoca el producto o servicio en todo su ciclo de vida, desde la cuna a la tumba.

### **25) Capacitación ambiental**

Este indicador le permitirá medir el grado de compromiso con la educación y la generación de conciencia sobre los desafíos ambientales:

- a) La empresa no tiene proyectos de capacitación sobre la cuestión ambiental.
- b) Desarrolla actividades de educación ambiental para los gerentes cuando surge algún reclamo o se produce algún problema en la empresa relacionado a la cuestión del impacto ambiental.
- c) Desarrolla actividades de capacitación ambiental para su personal con el fin de reforzar su conciencia ecológica.
- d) Estas actividades educativas alcanzan no sólo a los miembros de la empresa, sino también a sus familiares y, en algunos casos, a la comunidad.

## **26) Compromiso de la empresa con la causa ambiental**

Este punto le mostrará en que posición se encuentra su organización en relación a favorecer el compromiso con el cuidado del medio ambiente y la causa ambiental.

- a) La empresa no considera que deba involucrarse con el cuidado del medio ambiente.
- b) El cuidado del medio ambiente influye y se tiene en cuenta a la hora de introducir mejoras en los procesos o adoptar nuevos modelos de gestión o producción.
- c) En la toma de decisiones, el tema ambiental es un eje que se considera con la misma importancia que la rentabilidad, la calidad de los productos o servicios que se brindan, el precio, etc. Es decir, el tema ambiental está presente en la definición de la política estratégica de la empresa.
- d) La empresa, al estar comprometida con la cuestión ambiental, presenta su posición y negocia el tema con actores del gobierno y de la comunidad, por ejemplo, organizaciones ambientalistas.

## **27) Criterios de selección de los proveedores**

Este indicador le permitirá observar cuán integrados a la RSE están sus criterios de selección de proveedores.

- a) La empresa selecciona sus proveedores teniendo en cuenta criterios de precio, calidad y condiciones de entrega.
- b) Además de lo anterior, exige la certificación de normas de calidad.
- c) Realiza una inspección en la sede de los proveedores que garantiza el cumplimiento de las condiciones de calidad requeridas. A la vez, considera la confianza ganada con el proveedor.
- d) Cuenta con una política de selección de proveedores que incluye consideraciones sobre cuán responsable socialmente es el proveedor con sus empleados, sus vecinos, el medio ambiente, etc.

## **28) Relaciones con los proveedores**

Usted podrá evaluar el grado de responsabilidad alcanzado en las relaciones con sus proveedores:

- a) Se atiende al cumplimiento de las condiciones contractuales individualmente consideradas en cada una de las operaciones de compra.
- b) Procura establecer relaciones a largo plazo manteniendo una comunicación permanente que colabora en la construcción de confianza entre ambas empresas.
- c) La empresa se involucra en el desarrollo de proyectos de mejora continua en sus proveedores.
- d) Además, realiza acuerdos de cooperación con sus proveedores relacionados a la gestión de la responsabilidad social.

## **29) Transparencia en la relación con los proveedores**

Este indicador le permitirá observar cuan transparentes son las relaciones de los miembros de la empresa con los proveedores:

- a) En la empresa no se considera que aceptar obsequios o favores de algún proveedor es un factor de riesgo.
- b) Existe entre los directivos un convencimiento sobre el riesgo de estas prácticas, pero aun no se han implementado medidas para transparentar las relaciones con los proveedores.
- c) Existen normas escritas y sanciones que son divulgadas al interior de la empresa.
- d) Existe una política de transparencia conocida por todos los proveedores y los miembros de la empresa. Se toman medidas concretas para controlar y/o castigar a los miembros de la empresa o a los proveedores que favorezcan las coimas, la falta de controles en los precios, etc.

## **30) Política anticorrupción**

Cuando se producen hechos asociados a la corrupción para favorecer o evitar un daño en su empresa; en la organización:

- a) Nadie habla del tema, estos actos son corrientes e inevitables en la situación actual.
- b) Existe entre los directivos un convencimiento sobre la inadecuación de estas prácticas, pero sólo se trata el tema ante hechos puntuales.
- c) Existen normas escritas y sanciones que son divulgadas al interior de la empresa. La empresa evita que se generen incentivos para que sus empleados incurran en actuaciones corruptas y los protege de las presiones de corrupción del ambiente.
- d) Existe una política anticorrupción y de transparencia conocida en todos los niveles de la empresa con medidas concretas para controlar y/o castigar estos actos. Esta política es información de acceso público a la comunidad y al gobierno.

### **31) Política de transparencia**

Ante tratativas y relaciones con el gobierno ya sea por regímenes de promoción industrial, diferimientos de impuestos y entrega de subsidios, entre otros, en su empresa:

- a) No hay un registro de las operaciones realizadas, ni una rendición de cuentas específica.
- b) La empresa intenta evitar conductas poco transparentes, pero no cuenta con reglamentos ni procedimientos que apoyen esta intención.
- c) Todas las operaciones son claramente registradas y anotadas en la contabilidad. Se realizan informes y rendiciones de cuentas para presentar al estado.
- d) No sólo se registran las operaciones y se rinde cuentas, sino que además se da publicidad a las decisiones y razones que motivan su acogida a estos tipos de regímenes. Las conductas de la empresa admiten un examen público minucioso.

### **32) Financiamiento de partidos políticos**

Si bien la financiación de partidos políticos no es una forma de corrupción, se ha convertido, en muchos casos, en una causa de corrupción. En este indicador se consulta

- a) Los miembros del partido que se financia son personas conocidas (esto es, personas con las que mantienen relaciones personales de parentesco, amistad, etc.) de los directivos de la empresa.
- b) La empresa convoca a un partido para financiar sus acciones porque adhiere a su propuesta política.
- c) Los partidos realizan sus propuestas escritas y se realiza un proceso de selección con criterios que son de público conocimiento. En algunos casos, se financia a más de un partido, repartiendo los recursos disponibles.
- d) La empresa comunica ampliamente su política sobre financiamiento de partidos. Esto es, los requisitos para otorgar financiamiento, o los motivos por los que no lo hace.

Se incluye un formulario de respuestas a entregar al encuestado para realizar a posteriori la codificación de los datos de la precedente encuesta.

Encuesta - RSE / Formulario de Respuestas				
<b>Importante:</b> Todos los datos y respuestas brindadas por la empresa PYME serán utilizados exclusivamente y de forma anónima a los efectos de cumplimentar el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. del Lic. Darío A. Rubinsztein				
Datos de la Empresa				
Rama	Industria	Comercial	Servicios	
Sector				
Cantidad de Empleados	10 a 50	51 a 100	101-200	
Años de la Empresa:	0 a 5	6 a 10	> 10	
Ubicación	C.A.B.A.	GBA		
Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde con su empresa				
	Opción Seleccionada			
Indicador	A	B	C	D
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				
32				
<b>Muchas gracias por vuestro aporte y colaboración. !!!!</b>				
Lic. Darío A. Rubinsztein / 15 5339 6019				

Una vez implementada la primera encuesta en las siguientes dos (2) semanas se aplicará el siguiente dispositivo con el objetivo de detectar si el empresario PyME se reconoce a si mismo como actor social.

El mismo se realizará en dos etapas: 1) Toma de la encuesta y 2) Devolución.

## 2da Encuesta: Dispositivo "Minotauro"

Datos de la Empresa					
Rama	Industria		Comercial		Servicios
Sector					
Cantidad de Empleados	10 a 50		51 a 100		101-200
Años de la Empresa:	0 a 5		6 a 10		> 10
Ubicación	C.A.B.A.		GBA		

### 2da Encuesta - RSE / Texto "El Minotauro"

**Importante:** Todos los datos y respuestas brindadas por la empresa PYME serán utilizados exclusivamente y de forma anónima a los efectos de cumplimentar el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. del Lic. Darío A. Rubinsztein

#### El mito del Minotauro

Los hijos del Rey Minos, uno de los descendientes de Europa y Zeus, fueron -según cuenta la mitología- Ariadna, Fedra, Glauco, Catreo y Androgeo. Era precisamente este último el favorito del monarca puesto que era un joven atleta capaz de vencer a cualquier rival que se le opusiera. Así pues, de entre los hijos que tuvo junto a Pasifae, Androgeo era su predilecto.

Pero la desgracia llegó a la corte del Rey Minos cuando, tras unos importantes juegos en honor a la diosa Atenea, diosa de la sabiduría, Andrógeno, que resultó vencedor, cayó muerto bajo la ira del pueblo de Atenas que no pudo soportar su victoria, (otra versión cuenta que murió bajo la fiera del Toro de Maratón). Cuando Minos se enteró de esta terrible noticia, la furia y el dolor se apoderaron de él y juró vengarse de todo ateniense que hubiera sobre la faz de la Tierra. Y lo primero que ordenó a su ejército fue partir hacia la ciudad y ponerla bajo su control a cualquier precio. Y así fue...

Posteriormente, y en uso de su nuevo poder, estableció una serie de terribles leyes para Atenas, entre las cuales destacaba por su crueldad la de que anualmente, y por un periodo de nueve años, siete jóvenes varones y siete jóvenes doncellas debían ser enviadas hasta Creta para ser introducidas en el laberinto situado en Knossos del que resultaba imposible salir y en el cual eran ofrecidos para morir devorados por un ser que era mitad humano y mitad toro, temible Minotauro, nacido de la unión entre Pasifae y un toro blanco, (esta vez Zeus también tuvo algo que ver, pero ya no era él transformado en bestia como cuando raptó a Europa).

Pero ocurrió que, transcurridos tres años, el joven Teseo, que era hijo del por entonces Rey de Atenas Egeo, sintió que debía de hacer algo al respecto y que tenía que poner fin a tanta crueldad sobre su pueblo. Entonces se ofreció voluntario para entrar en el laberinto, esperando así darle muerte y liberar a cualquier ateniense que se encontrase aún en su interior. Cuenta la leyenda que incluso el propio Minos intentó convencerlo habida cuenta de que pertenecía a la nobleza, pero finalmente tuvo que ceder.

Ariadna, hija de Minos, impresionada por el porte y el valor de Teseo, se propuso ayudarlo. Aprovechando un momento en que se encontraban a salvo de ojos y oídos ajenos, la joven puso en la mano del aguerrido príncipe un ovillo de hilo de oro y un puñal y, pidiéndole que llevara ambos objetos ocultos bajo sus ropajes, le rogó que los utilizara y que confiara en ella.

Y así lo hizo Teseo. Entró en el laberinto y caminó despacio mientras con cuidado desenrollaba el hilo que le había entregado la bella Ariadna, y que se encontraba sosteniéndolo desde el exterior. Cuando se encontró ante el Minotauro se enfrentó a semejante bestia valerosamente, y, empuñando el arma que llevaba escondida, consiguió darle muerte. Luego no tuvo sino que enrollar de nuevo el hilo y desandar lo que llevaba caminado. Después de liberar a los atenienses que aún quedaban con vida dentro del laberinto, salió de él como vencedor.

Ya sólo le quedaba regresar a Atenas. Y debía hacerlo, ya que había vencido, desplegando las velas blancas de su embarcación, tal y cómo le había pedido Egeo, su padre...



**PREGUNTAS:** Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde a su persona y no exceder en las justificaciones las 5 líneas por pregunta.

Muchas Gracias por su aporte y colaboración.

Lic. Darío A. Rubinsztein – 15 5339 6019

1) ¿Quién considera Ud. que es el enemigo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Pueblo de Atenas	
b) Minotauro	
c) Zeus	

Justificación:


2) ¿Ud. imitaría a Teseo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	
b) No	

Justificación:


3) Sin la ayuda de Ariadna, ¿Teseo hubiese podido llegar a su objetivo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	
b) No	

Justificación:


4) La intervención de Teseo, ¿Pudo cambiar la historia?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	
b) No	

Justificación:


5) ¿Cree Ud. que la decisión que tomó el Rey Minos tuvo consecuencias para el pueblo de Atenas?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	
b) No	

Justificación:




---

## **Fuentes de datos secundarios**

Se utilizarán como fuentes de datos secundarios:

- ❑ Documentos del Centro Nacional de Responsabilidad Social Empresarial y Capital Social de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (CENARSECS).
- ❑ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
- ❑ Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- ❑ Foro Ecuménico Social.
- ❑ Estadísticas de otras fuentes, como organismos que manejan información cuantitativa, entre otros.
- ❑ Diversos sitios de Internet.
- ❑ Diarios nacionales.



## *V Estado del Arte*

## V Estado del arte

En esta sección de la tesis se explicitará el estado del desarrollo de la temática abordada: RSE en PyMEs.

Se realizará un relevamiento de los principales trabajos a fin de ubicar el contexto de la presente investigación.

Vives, Corral e Isusi (2005) plantean que resulta bien conocido el importante papel que las PyMEs juegan en la economía y la sociedad latinoamericana en términos de generadores de riqueza, empleo y cohesión social, por lo tanto, la mejora de la competitividad empresarial de este colectivo pasa por ser uno de los elementos claves para desarrollar tanto las economías como las sociedades en Latinoamérica.

El conocimiento existente sobre la temática de la RSE desde la perspectiva PyME puede calificarse de escasa y muy parcial, donde la disponibilidad de informes comparativos entre países y basados en una metodología común, es prácticamente inexistente y difícil de establecer.

Para resolver esta situación, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha realizado un estudio sobre la situación de la Responsabilidad Social y medioambiental de las empresas en Latinoamérica y el Caribe, específicamente en el ámbito de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Los autores se proponen profundizar el grado de conocimiento sobre el nivel de desarrollo e implantación que el concepto de RSE tiene en la región.

El estudio revela que la gran mayoría de las PyMEs latinoamericanas realizan acciones y actividades ligadas con la RSE a pesar de su desconocimiento formal del concepto. La encuesta realizada muestra que sólo una pequeña parte de las empresas tiene un grado alto de implantación de estas actividades.

Son precisamente las PyMEs más grandes, las manufactureras, las que cuentan con actividad exportadora y las que gozan de una buena situación económica las que presentan los mayores grados de implantación de la RSE. En particular, la consideración del tamaño empresarial muestra una relación positiva con la mayoría de los aspectos de la RSE considerados a lo largo del estudio.

El estudio recomienda principalmente que la RSE debe comenzar por el cumplimiento de la legislación vigente, debe mejorar la gestión y administración, establecer patrones de calidad, realizar actividades de control y planificación, se deben crear entidades públicas nacionales que se dediquen de manera específica a la temática, además de crear centros de investigación y buscar que las Universidades generen conocimiento básico sobre la RSE.

En nuestro país, Sturzenegger y otros (2003) manifiestan una idea muy importante y poco tenida en cuenta: el concepto de actor social como personas individuales desenvolviéndose en sociedad, como también el punto de vista social o colectivo, esto es, actores con algún grado de organización, sean empresas, sindicatos o ONGs, que se caracterizan por ejercer un papel activo en la sociedad.

Dicen que toda sociedad está compuesta por un vasto conjunto de actores que en un marco de interdependencia recíproca, establecen entre sí diferentes tipos de relaciones.

Consideran que la RSE es funcional, tanto para la empresa como para el sistema empresario en general, plantean la necesidad de un nuevo instrumento de medición que permita evaluar con mayor detalle las actividades de la empresa, puntualizan las dificultades que pueden obstaculizar la consolidación de una cultura social empresaria en nuestro país.

Se analiza el grado de desarrollo de la noción de RSE en el resto del mundo y la importancia que los consumidores e inversores atribuyen al comportamiento socialmente responsable por parte de las empresas.

Se examina la reacción de las empresas multinacionales a las nuevas demandas de responsabilidad social, abordan los principales códigos o lineamientos que guían el desarrollo e implementación de informes y programas de RSE, estudian la manera en que diferentes organizaciones, privadas o públicas, promueven el comportamiento socialmente responsable por parte de las empresas.

Desarrollan la estructura básica del Índice de Responsabilidad Social Empresaria (IRSE), como instrumento a utilizarse en la evaluación de los niveles de RSE. Elaboran la estructura del IRSE compuesta por cuatro dimensiones: jurídico-institucional, económica, ambiental y social y tres categorías pertenecientes a la dimensión social: desarrollo laboral, ética y transparencia, e inversión social.

Intentan demostrar que determinados tipos de acciones y propuestas son positivas tanto desde un punto de vista individual, como desde un punto de vista colectivo. La sistematización de comportamientos socialmente responsables por parte de la empresa es prioritaria para reconciliar virtud e interés.

La idea de RSE privada avanza aceleradamente en el mundo y en Iberoamérica, algunos lo ven como una moda en el ámbito de la gerencia, pero los datos parecen desmentir que se trate de una moda, porque muestran que la tendencia es de ascenso vigoroso, 2900 empresas de 90 países han suscrito el



Pacto Global lanzado por la ONU<sup>3</sup> comprometiéndose a cumplir con los 10 principios de derechos humanos, laborales, medio ambiente y anticorrupción que comprende. 160 empresas líderes en el mundo han fundado el Consejo Empresarial para el Desarrollo sostenible que promueve el compromiso de las empresas con la sociedad. (Kliksberg, 2007)

Este proceso está movilizado por poderosas demandas sociales, afectando actores claves como las empresas y los países. En primer lugar los inversores, desde la quiebra de Enron en adelante, hay en EE.UU. y en otras economías una gran "brecha de confianza". En segundo lugar piden RSE los consumidores, exigen productos de buena calidad, saludables, precios justos, y se muestran en las encuestas dispuestos a premiar o castigar a las empresas en el mercado según sus niveles de RSE. En tercer término, un rol decisivo es el de la opinión pública, una encuesta realizada en 2005 en 18 países encontró que 3 de cada 4 personas dicen que su respeto por las empresas subiría si se asociaran a la ONU para enfrenar los problemas sociales. (Kliksberg, 2007)

Plantea Larocca (2007) que una empresa que es responsable se va a encontrar en el futuro con que el acceso a la financiación le concede más beneficios que una que no lo es, además la empresa socialmente responsable obtiene ventajas en otros aspectos que hacen a su funcionamiento como ventajas fiscales por ejemplo.

Las empresas no sólo ganan en reputación sino también, crean nuevos modelos de negocios y así amplían su facturación de manera responsable y se producen nuevas articulaciones.

La primera regla para las empresas es ayudar: ¿Por interés?, ¿Por culpa? ¿Por marketing social?, ¿Por asistencialismo?

El intercambio de alianzas entre solidaridad y el mundo de los negocios parece haber tenido lugar en una Argentina en crisis, como en el 2001, también la genuina preocupación por el entorno humano y ambiental, la ética comercial y las buenas prácticas comerciales y laborales, se van confirmando como el mejor camino para enfrentar el cambiante mundo de los negocios.

Larocca (2007) indica que la crisis llevó a muchos empresarios a replantear sus estrategias comunicacionales y privilegiar la RSE, pero este concepto data de mucho antes con referencia a iniciativas aisladas de empresas que hacían acción social hacia adentro y hacia fuera a través de la filantropía.

Sostiene que la RSE empieza por casa, es decir, mejorando las condiciones internas de trabajo, el clima laboral, las relaciones internas, la

---

<sup>3</sup> Actualización de datos al 30-06-2009: Han suscrito más de 6700 participantes, incluyendo entre ellos más de 5200 empresas en 130 países del mundo.  
Fuente: <http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/>

seguridad, la prevención, la relación horario trabajo-horario familia, las escalas de remuneración, la protección de la salud del trabajador y su familia, etc. Esto enfrenta la moda a la convicción, concepto a subrayar.

En este sentido, afirma Verdomar Weiss (2007) que la inversión social es una clave imprescindible en el marco del mundo de la tecnología y la globalización económica, conviviendo con el mundo cruel de la miseria y la marginalidad.

En un mismo contexto, conviven movimientos solidarios con muros que pretenden impedir la invasión de inmigrantes ilegales que pudieran destruir o afectar el bienestar alcanzado.

Asimismo plantea que las empresas, la actividad privada en su conjunto logra sus rentas gracias a su práctica y esto es posible a su vez por lo que las sociedades le brindan, en infraestructura, en capacidades, en gente calificada para trabajar y para consumir.

La actividad privada, es uno de los grandes engranajes del desarrollo social, por los bienes y servicios que produce y por el empleo que genera. Es esta actividad privada, que en alguna medida se siente convocada a dar algo de su renta y sus capacidades para mejorar el pasar de esa sociedad que le permite ser y existir.

Se pregunta el autor: ¿Será que el concepto de RSE y su ejercicio lo que le dé al capitalismo un lugar distinto en el vacío social que existe entre el proceso internacional de concentración económica y la mayoría de los habitantes del planeta?

Además, ¿Hasta dónde se podrá conjugar la actividad privada con la construcción de una sociedad más justa y menos regresiva en la distribución de la riqueza?

El empresario puede preguntarse: ¿Qué hacer y cómo?, ¿Quién lo reconocerá?, ¿Cómo afectará a los indicadores de eficiencia y rentabilidad aumentar costos a favor de la RSE?, ¿Se recompensará ese esfuerzo, ese riesgo?

Este aumento de la complejidad de la gestión no es otra cosa que estar en sintonía con el aumento de la complejidad de una sociedad llena de realidades difíciles y muchas veces contradictorias. Un mundo muy complejo que espera un esfuerzo común para que las cosas se vean y funcionen mejor.

Por su parte, Sorop (2007) nos brinda una relevante definición de interés académico del concepto de RSE como la gestión con objetivos y compromisos que sobrepasan el ámbito de supervivencia del propio negocio, para presentarse como agente responsable del desarrollo social, político y económico del entorno.



Como ex director de Microsoft en América Latina, plantea que la RSE es una respuesta a los cambios sociales, a los nuevos desafíos que enfrenta la sociedad, al compromiso con el país y específicamente en las comunidades con las cuales se opera.

El concepto de RSE no se refiere simplemente a una filantropía por la cual se decide donar dinero o bienes de manera esporádica. Dice que la RSE se entiende como acciones a largo plazo que aseguren el crecimiento social, educativo y económico sostenible de la sociedad.

De esta forma, planificar y gestionar la aplicación de recursos, humanos y económicos, en objetivos que supongan beneficios a largo plazo para la sociedad.

En relación con la cuestión de los recursos humanos y la RSE, Ayala (2007) sostiene que se debe dar un acto fundacional de peso: rescatar una ética que se constituye por la obligación con el semejante.

Dice que el máximo órgano de poder debe comprender que su rol es fundamental en la determinación de las relaciones con el personal y en la construcción de legalidades por las condiciones dignas de los trabajadores. Debe entender que tendrá que rendir cuentas a ese público (su personal) relacionado con su actividad. Todo ello incide, y obtendrá diferencias notorias en su competitividad.

El punto más importante de la práctica de la gestión de los recursos humanos es la participación, que implica varios conceptos como: manejo del poder, conceptualización del empleado como sujeto, comunicación, desarrollo de los empleados y el involucramiento.

Sostiene Ayala (2007) que la participación de los empleados es la herramienta fundamental en la administración de recursos humanos en la cultura de la responsabilidad social.

Al permitir la participación, el empleado se sentirá un sujeto pleno, dado que estará incluido en el proceso de toma de decisiones, imprescindible para el crecimiento intelectual y la maduración cívica.

Por lo tanto, el plan estratégico del área de recursos humanos debe estar subordinado al plan estratégico de la organización.

González García (2007) afirma que la RSE incluye principalmente la operatividad considerando la preservación del medio ambiente, la actividad empresarial sustentable, la inserción en la comunidad, el cuidado y formación de los recursos humanos, constituyendo al ciudadano empresario en un ente/sujeto que agrega valor social.



Los puntos centrales a considerar son: la RSE se debe ejercer en el interior de la propia organización, el clima de trabajo no es un dato más, es una resultante del buen ejercicio de la autoridad, del diálogo, de la exigencia razonable, del mantener canales de comunicación francos y abiertos, de la transparencia en el conocimiento de la marcha del ente y la capacidad para repartir equitativamente el premio del esfuerzo.

En relación con las organizaciones de la sociedad civil, las empresas deben partir del supuesto implícito de que se logran colaboraciones más efectivas, si se contribuye a crear una cultura de la responsabilidad. (Berger, 2007)

El punto de partida es la continua colaboración en tres fases: 1º) caritativa o filantrópica, 2º) transacciones donde hay un intercambio entre la empresa y la organización sin fines de lucro y la 3º) integrativa, donde se da una integración entre empresas y ONGs.

Porque la empresa ya no puede limitarse a operar para sus dueños y accionistas, sino que debe involucrarse en la construcción de la comunidad, la desafiante misión de la empresa, que era crear valor económico y financiero, ahora se amplía a la creación de capital social.

Y su ámbito de acción, restringido al mercado, ahora necesita de la interacción con el Estado y con la sociedad civil para la generación de equidad en el acceso a los recursos y a las posibilidades. (March, 2007)

Por otra parte, la RSE es un componente importante a la hora de proponerse la integración regional. El empresariado debe asumir nuevas formas para acceder a las oportunidades que presentan la integración, para generar cadenas de valor, para fomentar la asociatividad, dado que uno de los cambios a partir de los cuales se ha diseñado un nuevo mapa económico y político internacional, tiene que ver con la conformación, en todos los continentes, de bloques económico-político-regionales.

Proximidad geográfica, decisiones políticas, geopolíticas y económicas estratégicas, respuestas nacionales y regionales a las particularidades que asume en cada lugar el proceso de mundialización, estos nuevos espacios tienen objetivos, formas y metodologías diversas. (Varsky, 2007)

La RSE es por esto un tema de debate mundial, y nuestro país no puede quedar ajeno a esta discusión.

Leguizamón (2007) plantea que "los procesos de globalización, la creciente importancia del capital de reputación y las demandas de estabilidad y sostenibilidad del ambiente, apuntan a la necesidad de desarrollar una cultura de la RSE como parte de la identidad nacional. [...] La creciente complejidad del contexto global en lo referido a lo económico y social, las presiones que sobre las empresas ejercen cada vez más consumidores, sectores ambientalistas

y organizaciones no gubernamentales, y el clamor por una mayor transparencia en la forma de hacer negocios, plantean al empresariado nuevos desafíos.”

El balance social de la empresa, ayudará a disminuir la brecha entre lo que la empresa cree que hace y lo que efectivamente realiza. Un balance social equitativo y socialmente responsable tendrá que contemplar no sólo la perspectiva económica, sino también la laboral, comunitaria, ambiental y corporativa, para ofrecer a los grupos de interés una herramienta que manifieste lo que la empresa hace, más que lo que la empresa produce.

El Estado, por su parte, debe sancionar normativas que impulsen el desarrollo de la RSE y velar por su cumplimiento efectivo, además, brindar apoyo a las empresas que realicen acciones de RSE.

Vives, Corral e Isusi (2005) plantean que en las PyMEs latinoamericanas prima la vertiente interna de la RSE (dirigida fundamentalmente hacia sus propios trabajadores y al buen funcionamiento de la empresa) sobre los aspectos externos (dirigidos a la comunidad) y los medioambientales, dato que muestra la importancia estratégica que para las PyMEs tienen los aspectos de gestión y de recursos humanos.

Los principales campos desarrollados corresponden a la conciliación trabajo-familia/igualdad de oportunidades, seguido por los de salud/bienestar de los trabajadores y su participación en la empresa.

Por el contrario, las actividades socialmente responsables de tipo externo tienen en las PyMEs latinoamericanas, un carácter predominantemente reactivo y esporádico, sin estar mayoritariamente incorporadas a la estrategia empresarial. Este perfil de actividades RSE externa por las PyMEs latinoamericanas contrasta con el de sus homólogas europeas. Además, las PyMEs locales señalan la falta de recursos financieros para estos fines, mientras que la falta de tiempo es mucho más relevante para las empresas europeas.

Plantean los autores, que para las PyMEs, se requiere de una visión distinta a la que se utiliza en el caso de las empresas grandes, dado que, en definitiva, las empresas pequeñas no se comportan necesariamente como pequeñas grandes empresas. Las PyMEs están sujetas a un conjunto de características propias e intrínsecas que las hacen diferentes a las empresas grandes, lo cual afecta tanto a los contenidos como a la extensión y naturaleza de sus actividades de RSE.

Las PyMEs se caracterizan por un bajo nivel de capital, presencia de propietarios, socios y familiares como mano de obra, estructura burocrática mínima, altamente centralizadas, dificultades para el acceso a la financiación exterior o subordinación a grandes empresas.

Perelmuter (2007) afirma que la práctica de la RSE en las PyMEs se convierte en un valor diferencial y otorga credibilidad al negocio.

Entre los beneficios que enumeran las empresas que implementan prácticas de RSE se encuentran los siguientes: mayor motivación de los empleados, baja en las tasas de ausentismo y rotación, reducción de costos, reducción de litigios, mejora en la imagen de la compañía, reconocimiento social, rentabilidad del negocio.

Sostiene que para comenzar el camino es necesario preguntarse cuál es la situación de la empresa. La concientización en el plano social (la igualdad de oportunidades y el respeto a los consumidores), ambiental (sostenibilidad y responsabilidad con el medio ambiente) y económico (prácticas leales, transparencia en el manejo de las finanzas, inversiones socialmente responsables), son algunos de los indicadores que podrán contribuir al conocimiento del momento actual y servirán como vectores a la hora de diseñar acciones con verdadero impacto social.

Kliksberg (2009) sostiene que está aumentando la presión por participar, afirma que el politólogo Robert Putnam encontró que cuanto mayores son los niveles de participación de una sociedad, mejor será la calidad de las políticas públicas.

Las investigaciones sobre corrupción muestran también que el control social es la herramienta más poderosa para enfrentarla. Además de presionar por un mejor gobierno, la participación ciudadana también demanda hoy más ética en la empresa privada.

En América Latina y en especial en la Argentina crece la presión por participar. La ciudadanía busca nuevas formas de hacer sentir su voz. La encuesta continental Latinobarómetro muestra una revalorización de las marchas, protestas, manifestaciones. En la Argentina, el 76% dice que son normales en democracia, un 63% que son indispensables para que las demandas sean escuchadas, y un 58% que es una manera que tienen hoy los jóvenes de sentirse parte de algo.

Abram (2009) plantea que desde hace tres años, "contamos con un Índice Internacional de Calidad Institucional, que elabora el director del Centro de Investigaciones Institucionales y Mercados de la Argentina (Ciima-Eseade), Martín Krause. Esto permite ver cómo está evolucionando la Argentina respecto del resto de los 191 países del mundo calificados. El resultado no es bueno, ya que pasó del lugar 93, en 2007, al 114 en el de este año y, dentro de los 36 países americanos, descendió del 22 al 28. A nadie sorprenderá este resultado; pero lo grave es la poca importancia que los argentinos le damos a esta decadencia, a pesar de ser determinante de nuestro nivel de vida."

Los 191 países se dividen en dos partes, los que muestran alta calidad institucional y los que no, en los primeros se trata de naciones desarrolladas o en camino a serlo y que se orientan a mejorar los estándares de vida de su

población. En cambio, los otros son economías subdesarrolladas y con un grado creciente de pobreza relativa.

Abram (2009) sostiene que "La actual crisis se originó en economías en que la calidad institucional es alta; pero eso solo confirma que, dado que los seres humanos somos imperfectos, el sistema ideal no existe y que las comparaciones son relativas. Todos los países tienen que bregar continuamente por mejorar sus sistemas de gobierno y la estabilidad y transparencia de su normativa. Por ejemplo, se puede demostrar que, en Estados Unidos, lo que falló fueron sus instituciones monetarias y financieras, que incentivaron y posibilitaron asumir cualquier nivel de riesgo para ganar un poco más y generar las "burbujas" que luego estallaron. Más allá de que todos deberán realizar correcciones, los países con mayor institucionalidad o que tienden a mejorarla lograrán salir primero de esta crisis. Por ello, no extraña que haya dudas de que la Argentina comience un proceso de recuperación sostenido una vez que el "tembladeral" mundial se revierta."

Como solución para cambiar la realidad, el autor propone: "lo primero es comprender que la decadencia argentina no es responsabilidad de los políticos, de un sistema de elección o de que la "gente" vota mal. Eso es desentenderse nuevamente de la propia responsabilidad cívica y no tener en cuenta que la construcción de nuestro futuro y el de nuestros hijos es demasiado importante para delegárselo a otro. Somos cada uno, en las pequeñas y grandes acciones diarias, los que contribuimos a la calidad institucional. Cuando respetamos nuestro lugar en la "cola" o las normas de tránsito o pagamos nuestros impuestos, o no tiramos papeles en la calle. A partir de allí, se gana el derecho a exigirles lo mismo a los demás, y a nuestros representantes, que cumplan con lo que dice la Constitución nacional. El siguiente paso es votar legisladores que, por sus propuestas, idoneidad y honradez, consideremos que serán nuestros mejores representantes en el Congreso y, luego, controlar que cumplan con el mandato que les dimos. Ser ciudadano es un trabajo de tiempo completo." (Abram, 2009)

Por su parte el consultor internacional en RSE Hupperts (2008), afirma que hay tres desafíos a considerar: el primero es la transformación del enfoque "hacer bien en la comunidad" en otro que subraye la importancia de integrar el tema en la estrategia y la gestión de las empresas, de manera que el producto final de la empresa refleje su política de RSE. El segundo desafío es vincular la RSE con los grandes problemas mundiales, como la desnutrición infantil. La tercera tendencia es la necesidad de una mayor cooperación entre el Estado y el sector empresarial.

Las empresas de un país como la Argentina pueden y deben hacer esto, pues ahí es donde están los mercados del futuro. Hay un crecimiento muy rápido de mercados de productos responsables. Lo encontramos en cada sector de la economía, por ejemplo en alimentos, con el crecimiento de los orgánicos.



En consonancia con estos conceptos, Telefónica S.A. (España) ha presentado su sexto Informe Anual de Responsabilidad Corporativa (RC<sup>4</sup>) correspondiente a 2007 (publicado en mayo de 2008, disponible en <http://info.telefonica.es/cr2007/rc2007/site/home-3.html>), en el que destaca como ejemplo de transparencia el lanzamiento de "ATLAS RC", una aplicación interactiva que muestra una selección de 53 indicadores sobre la evolución experimentada en aspectos de RC en más de 20 países en los que opera Telefónica.

Entre estos indicadores, destacan los índices de percepción, satisfacción de empleados, clientes y la sociedad en general.

El informe de RC de Telefónica, se convierte, a través de la evaluación de los objetivos planteados públicamente, en una herramienta para la gestión de la RC en la compañía.

Además, la compañía desarrolló proyectos enmarcados en una política de uso responsable de los servicios en internet; asumió nuevos compromisos autorregulatorios para fomentar un uso responsable de las TIC (tecnologías de la información y la comunicación) por parte de los menores, realizando acciones formativas para 100.000 niños; aportó 161 millones de euros a la universalización de los servicios de telecomunicación en Latinoamérica, y escolarizó a más de 52.000 niños a través de Proniño, el programa de Fundación Telefónica para erradicar el trabajo infantil.

En el informe, Telefónica dedica un apartado a la acción social y cultural, destacando la adopción de la metodología internacional LBG (London Benchmarking Group es un modelo que fue desarrollado en 1994 con el objetivo de mejorar la gestión, entendimiento y medición de su inversión social), con el fin de medir y evaluar mejor sus iniciativas en dicho ámbito. Esta metodología ayuda a las empresas a mejorar la gestión, medición e información de su colaboración y compromiso con la comunidad.

Para el año 2008, la compañía se planteaba 23 nuevos objetivos, entre los que se encontraban: mejorar la satisfacción de los empleados; lanzar el proyecto de diversidad e inclusión; implantar el Programa de Evaluación de la Cadena de Suministro bajo criterios de RC; extender la formación sobre los Principios de Actuación al 80% de los empleados; diseñar un Sistema de Gestión Ambiental homogéneo en todo el Grupo, y alcanzar los 100.000 niños beneficiados directamente por el programa Proniño.

Es interesante destacar la metodología implementada en RSE por Aguas Cordobesas, como un proceso estratégico y transversal a toda la empresa, en su informe de 2004 explica que es una empresa de servicios, concesionaria desde

---

<sup>4</sup> Los términos Responsabilidad Corporativa (RC), Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Responsabilidad Social Empresaria (RSE) deben ser entendidos como sinónimos.

1997 del servicio de agua potable para la ciudad de Córdoba capital. De acuerdo a cifras del año 2003, la cobertura y capacidad de producción de agua de dicha compañía alcanzaba al 90,89% de la población (1.266.137 personas), con una producción de agua potabilizada que pasó de 5,5 metros cúbicos por segundo, hace seis años, a 7 metros cúbicos.

A partir de la visión de la empresa que manifiesta: “Ser la empresa modelo del Cono Sur en proveer lo esencial para la vida”, y siguiendo la triple misión de “Satisfacer a todos los actores; lograr eficiencia y competitividad; responsabilidad y respeto”, Aguas Cordobesas declara llevar adelante desde julio de 2003 un completo Programa de RSE, integrado a los procesos de gestión de la compañía.

El programa en su metodología supone la implementación y gestión del proceso de RSE como herramienta de uno de los pilares del “Modelo de Gestión de Calidad” de la empresa. En líneas generales, la iniciativa busca garantizar:

1. Sustentabilidad económica de la empresa, a través de la efficientización de sus recursos económicos para la concreción del Programa de RSE.
2. Mejora de la calidad de vida de la comunidad, a través de proyectos orientados al área “Compromiso con la Comunidad y Solidaridad”.
3. Protección del medio ambiente, a través de proyectos orientados al área “Medio Ambiente, con Voluntariado Social”
4. La gestión formal de la RSE como un proceso más de la compañía.

La Declaración de RSE aprobada por el Comité Ejecutivo de la empresa establece que: “Aguas Cordobesas asume su rol ciudadano en el compromiso de contribuir al desarrollo social de su comunidad, a través de la práctica de sus valores en las siguientes responsabilidades: 1) Ética; 2) Desarrollo Económico; 3) Social y Laboral; 4) Compromiso con la Comunidad; y 5) Medio Ambiente”.

Ética: a través de una buena actuación ética, la empresa pretende hacerse acreedora de la confianza y respeto de sus clientes y de toda la sociedad a la que sirven, por medio de sus valores éticos y acciones. Busca ejercer honradamente su trabajo cotidiano, cumpliendo de este modo con los valores asumidos en su misión y visión.

Desarrollo Económico: la sustentabilidad y rentabilidad económica son reconocidas como condiciones esenciales para mantenerse en el mundo de los negocios, pero las necesidades de la sociedad también son contempladas en forma equitativa, mediante el desarrollo sostenible a largo plazo.

Social y Laboral: los principios que guían el accionar de la empresa están alineados con la Carta Social Internacional del Grupo Suez. Lo que se pretende

es proporcionarle “dignidad y respeto” al personal, mediante políticas sociales y laborales que sustentan el desarrollo personal y reconocen principios éticos fundamentales (respeto por los derechos del hombre, igualdad de posibilidades, no discriminación, formación profesional, empleo, participación, bienestar laboral, salud y seguridad).

Compromiso con la Comunidad: por ser prestadores de un servicio público, Aguas Cordobesas se reconoce como una “Empresa social” que asume su responsabilidad de contribuir al desarrollo integral de la comunidad en forma solidaria, mediante acciones orientadas a paliar problemáticas sociales en áreas de salud, educación y medio ambiente; apoyando actividades en arte, cultura y deportes.

Medio Ambiente: la declaración señala que la actividad de la empresa atiende a necesidades fundamentales del ser humano y repercute directamente sobre el medio ambiente. También reconoce como responsabilidades prioritarias la utilización de los recursos naturales de la mejor manera posible, preservarlos a largo plazo, controlar las consecuencias de las actividades humanas y mejorar la eficiencia de sus técnicas para lograr el menor impacto sobre el hombre y su entorno.

Bajo esta visión de la RSE como una herramienta de gestión y calidad, Aguas Cordobesas trabaja para hacer realidad los valores que ha asumido como empresa. Y pretende lograr la necesaria coherencia entre sus prácticas y valores, asumir su compromiso con los públicos de interés (clientes, proveedores, gobierno, comunidad y accionistas), y alcanzar sus objetivos y metas empresariales.

¿Cuáles son algunas de las acciones concretas que ha llevado a cabo desde 2003? Para enumerarlas, conviene clasificarlas en virtud del esquema presentado con anterioridad:

Ética: declaración de una visión, misión y valores de la empresa; la formalización de su Programa de RSE con ejes en la política social, el voluntariado social y concursos de proyectos; y la penalización a comportamientos no éticos.

Desarrollo Económico: desarrollo y contratación de proveedores locales para contribuir con el desarrollo y crecimiento económico de la industria cordobesa y nacional.

Social y Laboral: igualdad de derechos y oportunidades, apoyo a programas de inserción y reinserción laboral gubernamental; apoyo a programas de pasantías y prácticas profesionales; relación con el sindicato; inserción laboral a personas con capacidades especiales; capacitación y desarrollo del personal; ayuda económica y financiera a empleados; Premio a la innovación Suez; política de comunicación interna; medición del clima laboral; higiene,

seguridad y clima laboral, Programa de participación de utilidades, comportamiento frente a dimisiones; y Política de integración de los empleados.

Compromiso con la Comunidad: solidaridad, ayuda social; donaciones en efectivo; provisión de agua potable a zonas carenciadas; creación de planes de pago especiales y descuentos a clientes; participación en proyectos educativos; distribución de agua en eventos sociales; Prevención y sistemas de guardias; implementación de nuevos canales de atención al cliente; marketing responsable; conexiones y mejoras para los servicios urbanos; provisión y asistencia técnica para ejecución de obras de agua potable; acciones asumidas ante eventos imprevistos en los sistemas de conducción de agua cruda y agua potable; y aumento de la cantidad de litros por habitante.

Medio Ambiente: desarrollo del reciclado de insumos; tecnología puesta al servicio del medio ambiente; desarrollo de estudios sobre el medio ambiente; y programas de difusión y concientización sobre la problemática del agua.

La actuación de la empresa en materia de RSE está sistematizada (y explicada en más detalle) en los dos balances sociales que ésta ha confeccionado y presentado públicamente hasta el presente (uno sintetizando el período 1997/2002; y el restante es el Balance Social 2003).

Vale aclarar que toda gestión en RSE requiere de un proceso de evaluación continua, que desarrolle indicadores y mecanismos de medición para apreciar tanto las mejoras como los obstáculos que aparecen a lo largo del proceso. En este sentido, el Programa de RSE definió algunos ejes estratégicos (metas ideales) de Satisfacción, Eficiencia y Responsabilidad en el proceso y en el producto, con sus respectivos indicadores para monitorear la gestión y los resultados obtenidos (en materia de ahorros, beneficios, productividad, etc.).

El siguiente gráfico refleja los indicadores de gestión y los resultados obtenidos, así como las metas a mejorar en el año próximo:

Ejes estratégicos (metas ideales)	Indicadores	Resultados
100% Satisfacción de Voluntarios	Nivel de Satisfacción de Voluntarios	76% (*)
100% Satisfacción de Beneficiarios	100% Satisfacción de Beneficiarios	94% (*)
100% Satisfacción de los Empleados	Nivel de Satisfacción de los Empleados	83% (*)
100% Optimización de Costos	Recursos Económicos autogenerados	\$ 25000 (*)
100% Optimización de Recursos	Horas empleadas de Voluntariado	800
100% Productividad	Cantidad de Beneficiarios	4870
0 Errores	Cantidad de No conformidades	0
100% Horas en Proyectos Externos	% Horas en Proyectos Externos	70%
100% Personal Voluntario	% de Voluntarios	26% (*)
100% Participación de voluntarios	% de Participación	83% (*)
100% Proyectos Ejecutados	% de Proyectos en Vigencia/Elevados	24
100% Cultura de RSE	% Indicadores GestionaRSE UCC	65% (*)
0 Conflictos con terceros	Cantidad de Conflictos	0
0 Accidentes de Voluntarios	Cantidad de Accidentes	0
		<b>(*) Objetivo 2005</b>

Fuente: Aguas Cordobesas

Tal como señala Montenegro, Responsable de Desarrollo Interno y Responsabilidad Social de la compañía, la metodología de implementación y gestión ha logrado algunas ventajas competitivas “internas”, medidas fundamentalmente en el aumento de los indicadores de la Encuesta de Clima Interno 2004.

“Mejóro el nivel de orgullo de pertenencia a la empresa (del 91% en 2003 al 96% en el primer semestre de 2004); el nivel de participación del personal (del 82% al 95% en el mismo período); la visión de la gestión de RSE en la empresa (del 89 al 91%) y la visión de la ética en la firma (del 71 al 82%)”, manifestó el directivo, quien tiene como objetivo mejorar también el nivel de satisfacción general, que aumentó sólo un punto porcentual (del 71 al 72%).

Este informe nos da la pauta de la importancia de la institucionalidad en el mejoramiento de los estándares de vida de las personas.

Por su parte González García (2006) afirma en “El balance social como herramienta de medición de RSE que “prendió el bichito” y ahora se habla, se declama y se pontifica sobre RSE, Balance Social, Capital Social. No hay evento que deje ausente a estos conceptos que todavía gozan de cierta juventud, y en algunos casos están saliendo de la adolescencia.”

Cabe destacar que La RSE, es una pauta cultural y no un área más de la empresa. Es una filosofía, una cultura, una manera de hacer negocios de forma responsable.

Por eso, el balance social es la herramienta fundamental para exponer, cuantificar y dar a conocer la información en materia de actuación de la empresa en términos sociales, económicos y ambientales.

Algunos de los códigos internacionales disponibles que permiten construir el balance social y los indicadores, son entre otros: Global Reporting Initiative (GRI), Ethos, ISO 26.000<sup>5</sup> y filosóficamente para Argentina: la adhesión al Pacto Global.

“El Balance Social es una buena herramienta, y su uso no debe dar lugar a la utilización subalterna de sus contenidos. La buena fe, la transparencia, el pacto de sana incorporación de la información, son requisitos absolutamente indispensables y definitivos. Al igual que el bisturí, tiene una enorme contribución al bien común, pero, similarmente, su buen uso, impregnado del

---

<sup>5</sup> ISO 26000, Guía de Responsabilidad Social, ha alcanzado una fase importante en su desarrollo con la publicación del Borrador Internacional (Draft International Standard (DIS)) el pasado 14-09-2009. El período de votación de la norma se realiza desde Septiembre 2009 hasta Mayo 2010. Si los votos son positivos, la ISO 26000 será publicada como un Estándar Internacional a finales del 2010. ISO 26000 proveerá una guía armonizada y de relevancia global basada en un consenso internacional entre representantes expertos de los principales grupos de interés para así fomentar la implementación de la mejor práctica del mundo en responsabilidad social. <http://www.iso.org/iso/pressrelease.htm?refid=Ref1245>



objetivo de transparentar e informar a la sociedad, no puede ser distorsionado por razones de ningún tipo.

Las características técnicas fundamentales son:

- a. Integral (totalidad).
- b. Verificabilidad. Que surja del sistema de información del ente y que ello sea verificable simplemente reprocesando la documentación de respaldo a partir de la cual es elaborado.
- c. Que la producción de la información, ya sea ésta cuantitativa, monetaria, o en otras medidas, esté asegurada por un ambiente de control o sanas normas de control interno que le agreguen credibilidad.
- d. Comparabilidad.
- e. Uniformidad en la presentación de los indicadores.
- f. Auditable.
- g. Preparado, en muchos aspectos, por sectores independientes al que "afectan" los indicadores.
- h. De fácil comprensión. Acompañado por glosarios de términos técnicos cuando se justifica su inclusión, dadas las particularidades de la actividad del ente empresarial." (Gonzalez García, 2006)



## *VI Marco Teórico*

## VI Marco Teórico

### 1. Complejidad

“La complejidad es un enfoque que considera la organización como un espacio donde coexisten orden y desorden, razón y sinrazón, armonías y disonancias.” (Etkin, 2003)

El llamado paradigma de la complejidad orienta un punto de vista acerca de las organizaciones, supone que en su interior hay relaciones que operan en un sentido complementario pero también divergente o indiferente. Lo complejo tiene que ver con los intercambios en un ambiente incierto y cambiante, con una competencia agresiva, donde la innovación tecnológica lleva al acortamiento de los ciclos de renovación tanto en métodos y equipos de producción como en bienes y servicios finales. (Etkin, 2003)

La organización es un sistema complejo, de base social, política y técnica, ni es un mecanismo programado, ni un organismo natural.

La empresa, como toda institución es un producto humano, de esta manera, debe ser considerada como contextualizada en un momento histórico, respondiendo a determinado modo de producción que genera ciertas relaciones de producción (Marx, 1983)

La empresa es compleja porque funciona como un sistema, con una determinada lógica, que implica una estructura convencional.

Las estructuras se definen por las leyes que determinan su funcionamiento. (Levi Strauss, 1987)

Morin (1994) argumenta que todavía estamos en un nivel prehistórico con respecto al espíritu humano y solo la complejidad puede civilizar el conocimiento.

Morin (1994) introduce en la ciencia, conceptos que estaban en desuso para aplicarlos a su pensamiento (aleatoriedad, información en el ambiente y sujeto con su creatividad) y ver los fenómenos integrados en el énfasis de las contingencias e interacciones y no en las sustancias.

El pensamiento de Morin conduce a un modo de construcción que aborda el conocimiento como un proceso que es a la vez, biológico, cerebral, espiritual, lógico, lingüístico, cultural, social e histórico. La epistemología tradicional asume el conocimiento sólo desde el punto de vista cognitivo.

Prigogine (1983), especialista en termodinámica, realizó investigaciones teóricas sobre la expansión de la termodinámica clásica en el estudio de los procesos irreversibles con la teoría de las estructuras disipativas. Se le considera el precursor de la teoría del caos.

En "Tan sólo una ilusión" (1983) Prigogine habla sobre este nuevo estado de la materia: las estructuras disipativas, y afirma que con estos novedosos conceptos se abre un "nuevo diálogo entre el hombre y la naturaleza".

Complejo significa que en el sistema operan múltiples lógicas y diversidad de fuerzas que no se conjugan en un todo armónico o estable, porque el sistema tiene un diseño y acuerdos constitutivos que también pueden redefinir y adaptar esos esquemas a través de la reflexión y los procesos de aprendizaje.

Sus cambios no siempre resultan de la autoridad o de la decisión política, sino del diálogo, el debate y la interacción social cotidiana.

La empresa no es un mecanismo de relojería ni una planta que realiza fotosíntesis, ni un animal cuyas conductas responden a información genética.

La empresa es un conjunto de seres humanos que se reúnen bajo un objetivo común, por tanto, como organización resulta de su funcionamiento, sus determinaciones son netamente humanas, de allí que la capacidad de adaptación a situaciones nuevas, implique aprendizaje, así como la coexistencia de diversas fuerzas que componen o descomponen modos de relación.

El concepto de autoorganización (Etkin, 2003) supone un proceso complejo, que desempeña una doble función: "la de ajustar la realidad interna a los cambios no previstos en el entorno y la de mantener las condiciones que dan continuidad y cohesión a las actividades y relaciones que son el sustento de la organización."

La organización es un sistema socio-técnico que interactúa con un medio inestable, por ello, la dirección de la empresa debe buscar la eficacia en el marco de la ética y la responsabilidad social.

La organización es un conjunto que se integra con el aporte de una diversidad de grupos internos y externos, con sus respectivos intereses, posiciones e influencias.

La organización se compone de varios frentes que reflejan la diversidad de intereses que la conforman, según sus leyes de composición interna, se permite un reconocimiento desde adentro y desde afuera. Tal como a los seres humanos, se los distingue por un estilo de conducta, a las organizaciones también se las reconoce por su estilo, por su modo de comportamiento.

"Los problemas de decisión no solo radican en obtener información relevante y encontrar los caminos adecuados para alcanzar ciertos objetivos.

[...] Los directivos enfrentan una realidad compleja que incluye: a) la incertidumbre, debida tanto a la masa de información disponible y su dispersión, como también a los cambios no previsibles en el contexto, b) la ambigüedad o dualidad en los caminos posibles debida a las diferentes lógicas que coexisten en la organización (técnica, económica, política, social) y la búsqueda de objetivos múltiples, c) el problema de las oposiciones y contradicciones, debido a la disparidad de fines e intereses que cohabitan en la organización” (Etkin, 2000)

La identidad en la tradición filosófica se ha ligado con la inmovilidad, aquello que se mueve queda fuera de la posibilidad de intelección - Parménides- pero también en la historia del pensamiento occidental podemos referirnos a Heráclito con su concepto de ser como devenir, que se define como diferir de sí en acto.

Dicha definición abre la posibilidad de pensar una organización como un ser que deviene, es decir, que cambia pero no perece, y que tiene una lógica que permite su intelección, esta lógica, contempla el movimiento, el tiempo y la falta. (Cohen, 2001)

Por lo cual, hay una explicitación posible de la diversidad en la organización, y la influencia del contexto que la lleva hacia caminos no pensados.

Hay una “dinámica que deviene de las fuerzas internas de la organización, vista como un sistema que produce, enfrenta y supera sus dilemas de funcionamiento. Un sistema con diferencias y desigualdades que ya están presentes en el inicio o que se activan luego de firmarse los acuerdos o contratos, o también cuando se definen los planes o se diseña la estructura.” (Etkin, 2003)

“Fútbol bien jugado, puede incluir, puede necesitar en algún momento, del pelotazo torpe, en la misma medida que del toque que sutilmente coloca la pelota en un claro desde el que solamente hay que empujarla al gol [...] puede necesitar alguna vez del rechazo sin destino meditado, de la retención de pelota sin avanzar ni retroceder, ni hacer nada futbolísticamente exquisito, aunque si circunstancialmente necesario, de un vertiginoso movimiento de ocho o nueve hombres que esconden la pelota haciéndola andar de unos a otros, de un suave toque o de un violento shot, de una carrera individualista avasallante y desconcertante, de una carrera colectiva de varios hombres que no se llevan a nadie por delante y en lo que todo sea diáfano al mismo tiempo que penetrante...” (Panzeri, 2000)

El autor se refiere al arte de lo imprevisto, a los fundamentos de lo imprevisible, a improvisar y organizar. Es un muy buen ejemplo para comprender de qué se trata una organización, que en apariencia funciona de manera contradictoria, pero en realidad, hay un movimiento que ha sido



largamente estudiado en la filosofía occidental, que se denomina lógica dialéctica, en la cual se explicita el movimiento.

En algunos autores se trata de dialéctica diádica, es decir, dos polos que se enfrentan constantemente, donde la tensión es el motor del devenir, y donde se debe sostener la oposición a efectos de ser. (Heráclito, Zenón el Estoico, Proclo)

Para Hegel y Marx, la dialéctica es triádica, y consiste en tres momentos: tesis, antítesis y síntesis. Para pasar de un momento al otro es necesaria la operación de conservar, superar y negar el momento anterior.

La idea que se destaca es que de la oposición de los contrarios surge la diversidad, por tanto, esta lógica permite comprender el movimiento en el interior de una organización, pensada como multiplicidad en acto.

“Multitud significa: reunión de estructuras y funcionamientos heterogéneos bajo un interés u objetivo común, que extraen su significación de la relación entre este funcionamiento y aquél otro ser humano en acción.

La multitud es una, pero múltiple al mismo tiempo. Esta idea se puede rastrear en Heráclito (siglo VI a C.) que afirma el devenir como diferir de sí en acto. Es decir, que si bien el famoso río es uno, no es posible bañarse dos veces en el mismo porque continuamente está fluyendo.

O, el fuego que es uno, pero en constante movimiento. La unicidad no supone como en Parménides (siglo VI a C.) la quietud homogénea.

Aquí, la unicidad del devenir se sostiene en una definición de movimiento que no implica la muerte sino una acción constituyente que se determina y determina esta multitud como conjunto de singularidades y no otra cualquiera.

Por consiguiente, aquello a lo que se da un nombre único, como por ejemplo multitud, puede ser múltiple en el instante y puede variar en el tiempo, cambiando de individualidad.

La génesis de la multitud forma parte de su ser, es cada etapa de su proceso de constitución (no uso ni evolución, ni desarrollo porque suponen la idea de finalidad).

La multitud es un concepto eminentemente político, histórico y social, se refiere a la posibilidad concreta de sujetos concretos de construcción de lazo social de acuerdo con intereses determinados.

Si un grupo de individuos no se constituye como comunidad que funcione según objetivos de y para la comunidad, pues entonces no hay multitud realmente existente.

La multitud se mueve por convergencia y adaptación a sí misma, se unifica interiormente a su modo, según un principio de resonancia interna.

Para pensar la multitud, se hace necesario esbozar una teoría del presente, es decir, volver a la antigua y olvidada pretensión de plantear quienes somos y qué habremos de hacer con nuestra tradición, a fin de ubicarnos en la perspectiva histórica que nos determina." (Cohen, 2008).

## 2. **V i s i ó n - M i s i ó n y V a l o r e s**

"La administración por valores constituye una fuerte corriente contemporánea del pensamiento y la acción, llevada a cabo por organizaciones que hacen hincapié en un conjunto de principios que ellas toman como irreversibles y llevan a la práctica cotidiana, y que constituyen por sí mismo fortalezas, que agregan valor competitivo." (Larocca, 2008)

Cabe destacar que los valores constituyen el conjunto de creencias que se conservan y apoyan conscientemente. Son pauta de conducta, principios fundamentales que guían el comportamiento de la organización. (Gatto, 2008)

La Visión es el sueño a cumplir que todo empresario tiene cuando crea una empresa. (Etkin, 2003)

La visión no refleja la intención de ser precisos, sino de ser ambiciosos a la hora de pensar el futuro. La visión refiere un estado de cosas que no existe en este momento pero que es creíble y se proyecta un estado deseable para la organización.

La visión también debe imaginar formas de resolver nuevos problemas en la planificación, el control y la motivación de los trabajadores.

El concepto se asocia con un sentido positivo y no como una advertencia sobre una posible catástrofe, es una fuerza motivadora para dinamizar las capacidades existentes, se refiere a una imagen mental de la situación que el empresario desea para la organización en un plazo mediano o largo y que trata de hacerse realidad a través del planeamiento estratégico. (Etkin, 2000)

"Para que la visión se convierta en proyecto de cambio es necesario que sea aceptada y se transforme en la llamada visión compartida [...] El cambio requiere ir más allá del liderazgo visionario. [...] Hay que lograr que los integrantes cambien su manera de conceptualizar los problemas y pasen a desempeñar un papel activo en el proceso de transformación" (Etkin, 2003)

"La definición de la misión expresa la razón de ser de la organización, intenta explicar sus bases de legitimación, o sea, qué función deberá cumplir o qué necesidad (socialmente reconocida) viene a llenar." (Etkin, 2003)



La misión tiene que ver con los mercados o segmentos de la sociedad que la empresa se propone atender, la importancia social de sus productos y la calidad de la relación deseada con clientes, usuarios e instituciones de la comunidad.

La idea de misión no se limita al campo de la religión o la política, sino que también importa en el mundo de los negocios.

La misión es la fuerza motivacional para la organización, implica el compromiso emocional de los integrantes y orienta los esfuerzos individuales.

La misión es un factor de cohesión y una guía para tomar decisiones que afectan al conjunto.

En el marco de la misión se entienden los múltiples objetivos de la organización, dado que la empresa se entiende como un sistema, es pertinente la construcción de un sentido, donde la racionalidad está dada por la orientación en ese cierto sentido.

La empresa como una estructura, se define por sus leyes de composición, para una organización, son sus objetivos, que marcan el camino a seguir.

Los objetivos se refieren a los resultados esperados, a los estados deseados, a las actividades proyectadas para lograr sus propósitos más generales de sobrevivir y crecer.

En síntesis, las organizaciones deberán construirse a partir de valores comunes, de una visión compartida y una misión comprometida por parte de los integrantes de la misma.

### 3.

## **Responsabilidad Social Empresaria (RSE)**

La Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) se ha transformado en un tema eje de la agenda pública mundial e iberoamericana en los últimos años, y todo indica que su incidencia será creciente. (Larocca, 2008)

La demanda social es categórica y los inversionistas y consumidores premian y sancionan a las empresas según sus niveles de RSE. Por ello, la RSE se mide y es un factor cada vez más influyente en los mercados actuales. (Larocca, 2008)

Según lo expresado por Schvarstein (2003): "Podemos decir que una organización es socialmente responsable cuando instituye un conjunto de prácticas obligatorias y voluntarias orientadas a promover la satisfacción de las

necesidades sociales de sus integrantes y las de los miembros de su comunidad. Incluiremos dentro de estas necesidades las de salud (o si se quiere más precisamente, de sanidad, que comprenden la alimentación, la provisión de servicios básicos como el agua y la electricidad, la vestimenta y la preservación del medioambiente), de acceso a la justicia, de educación, de vivienda, de transporte, de seguridad. Una organización de estas características cumple con la normativa vigente porque está convencida de su valor y legitimidad y es precisamente en virtud de tal convencimiento que opera más allá de la norma."

Por otra parte, Larocca (2008), ilustra el concepto de RSE en las siguientes palabras: "La RSE implica replantear el papel de la empresa y los empresarios, y precisa un cambio de mentalidad en lo que respecta a como hacer negocios, y que el empresario dirija sus acciones sobre la base de valores éticos y humanitarios, considerando como fin indispensable de sus empresas la satisfacción de las necesidades de sus clientes, de sus empleados y de la comunidad de la cual forman parte, y no sólo la obtención de réditos económicos. No se ignora que el objetivo de rentabilidad es determinante para la supervivencia y el funcionamiento de la empresa privada, que la generación de riqueza fue, es y será su tarea principal, y hace a su naturaleza. Pero se destaca que el concepto de RSE insta a que los beneficios producto de la venta de bienes y servicios se obtengan de manera legal y legítima, respetando a los clientes, ofreciendo los productos y servicios de calidad asegurada a precios justos, con información transparente acerca de ellos, remunerando justa y equitativamente a los trabajadores, considerando sus necesidades de desarrollo laboral, de educación y salud, cuidando el medio ambiente y contribuyendo activamente al bienestar de la sociedad en que actúan."

En la opinión de Sturzenegger (2003), una empresa será socialmente responsable cuando sea ciudadana de una manera especial, esto quiere significar que no se limite a cumplir sólo las obligaciones jurídicas, sino que logre ir más allá en sus prácticas comerciales, operativas y voluntarias incorporando en ellas aspectos de naturaleza ética, medioambiental y social.

Siguiendo con el análisis, Sturzenegger concluye que la empresa socialmente responsable será aquella:

- ❑ que instrumente métodos y políticas que impacten positivamente en la vida profesional y personal de sus empleados;
- ❑ que se preocupe activamente por las consecuencias medioambientales de su actividad productiva y comercial;
- ❑ cuyos directivos y empleados orienten su accionar sobre la base de un código de ética que no contradiga las disposiciones jurídicas vigentes;
- ❑ y que contemple la comunidad sobre la cual se asienta.

El sociólogo y economista holandés, Hupperts (2008) considera que la RSE es un concepto amplio pero que, en esencia trata de cuatro aspectos, a saber:

1. "...la RSE es una parte esencial de la gestión y de la estrategia empresarial. No es algo secundario para una empresa o algo que no tuviese nada que ver con su Core Business (actividades básicas de la empresa)."
2. "...la RSE trata de buscar el equilibrio entre tres resultados distintos: económico, social y ecológico. Lo que en inglés se denomina la Triple P por Profit, People, Planet (Ganancias, Personas y Planeta)..."
3. "Un tercer aspecto de la RSE es tomar en cuenta a los distintos interesados (llamados en inglés stakeholders)."
4. "...la RSE requiere también de sinceridad y transparencia."

Cortina (1994) afirma al respecto que: "...la concepción de la empresa cambia sustancialmente en los últimos tiempos, desde entenderla como el terreno de hombres sin escrúpulos, movidos exclusivamente por el afán de lucro, a considerarla como una institución socioeconómica que tiene una seria responsabilidad moral con la sociedad, es decir con los consumidores, accionistas, empleados y proveedores. [...] No quiere decir esto que la responsabilidad de los individuos se diluya en la del conjunto de la empresa, sino que la ética no es sólo individual, sino también corporativa y comunitaria."

Es importante, observar que en los conceptos de RSE desarrollados por los académicos como Larocca, Schvarstein, Sturzenegger, Hupperts y Cortina existen denominadores comunes, los cuales se enumeran a continuación:

- ❑ Compromiso cívico de la empresa, como parte integrante de la sociedad,
- ❑ Las acciones de RSE deben ubicarse por encima del cumplimiento legal,
- ❑ Carácter voluntario de las acciones,
- ❑ El concepto de transparencia en los negocios y la ética empresarial,
- ❑ El respeto por el ser humano,
- ❑ La consideración de los intereses de los distintos actores sociales involucrados,
- ❑ La vinculación con el concepto y la estrategia del negocio, la supervivencia económica a largo plazo y la generación de ventajas competitivas y,
- ❑ La búsqueda de equilibrio entre la sostenibilidad ecológica, económica y humana.

### 3.1

#### RSE y Ética

Parecería que ya no se puede hablar de novedades, que está todo dicho, que la historia de la civilización occidental se ha consumado.

En el marco de una negatividad que se presenta cotidianamente: no a la potencia creativa, no a la pasión, no a la vida comunitaria, no a constituirse socialmente, no a Dios entendido como sentido construido a efectos de ligar, relacionar, configurar una sociedad para todos, postulo la necesidad de volver a

tomar herramientas conceptuales quizá antiguas, pero la clave está en que han tenido poco uso.

Para poder fundamentar el concepto de RSE desde su punto de vista ético, se hace necesario clarificar lo que significa el término.

Ética es una rama de la filosofía que se preocupa por explicitar lo que se considera lo bueno. En tanto que la moral, abarca las normas que cada sociedad se da para organizar su vida cotidiana.

A lo largo de la historia del pensamiento hubo varias concepciones filosóficas sobre el bien.

Platón lo definió como el sentido de la vida humana, planteó que es necesario ascender desde este mundo cotidiano hacia el mundo del conocimiento donde se puede alcanzar la idea de bien.

Aristóteles centró su reflexión en la idea que para lograr el bien se requiere un trabajo, que si se define al ser humano como animal racional, entonces cuanto más racionales seamos, más virtuosos seremos, y en el trabajo para lograr ser cada vez más virtuoso, está el bien y la felicidad.

Kant elaboró una ética formal, es decir, no dio una lista de valores positivos que llevan al bien, sino que planteó el denominado imperativo categórico.

El imperativo categórico es un enunciado que significa que para saber si una acción a realizar es buena, se debe pensar en que si todo el mundo la llevara a cabo, seguiría siendo buena, o sea, es una fórmula para aplicar en todo momento y lugar. (Copleston, 1971)

En la actualidad, Buber (1984) nos brinda algunas herramientas para pensar el bien.

La tesis central de Buber es la afirmación positiva e inmanente del gesto ético que permite la creación de sentidos para la supervivencia de la vida humana.

Ético significa: afirmar la vida en lugar de negarla, esto implica que el postulado de yo-tu, define al otro como otro de mi, es decir, un semejante.

Pregunta Caín: ¿Acaso soy el guardián de mi hermano? Buber responde sí, pero no sólo en un momento determinado, sino que me constituyo como humano cuando soy cuidador de mi semejante.

La experiencia humana es aquella que implica necesariamente al otro, el bebé humano se conforma solamente si tiene una madre y un padre que lo cuiden, o sea, algún otro que cumpla la función materna-paterna.

La supervivencia es posible si se arma lazo social, el aislamiento mata.

El concepto de unidad de lo real, significa que la acción ética es siempre acción política que supone un pacto de supervivencia (Spinoza, 1977)

Y ese pacto supone creación de un sentido que dé sentido, valga la redundancia, a la historia humana. Por eso Buber, sostiene que la ética, es la presencia inmanente de Dios en el mundo, es el sentido, que no viene de un afuera trascendente, sino que es interno a la vida de los hombres, de allí el pacto de los hombres entre sí, como constitutivo de la sociedad.

Dios es el horizonte de comprensión que expone el concepto de necesidad de pacto para armar una sociedad, cuando Abraham pacta con Dios dar una parte de su hijo, simbólicamente, y no el todo de esa vida, nos deja el mensaje que dice: la humanidad se constituirá como pueblo, sólo si cada uno da simbólicamente una parte suya al todo social, función del padre que hace entrar a su hijo al pueblo.

Cortina (1994) en su obra *Ética de la Empresa* define a la ética "...como un tipo de saber de los que pretende orientar la acción humana en un sentido racional; es decir pretende que obremos racionalmente.[...] La ética es, pues en un primer sentido, el tipo de saber que pretende orientarnos en la forja del carácter, de modo que, siendo bien conscientes de qué elementos no está en nuestra mano modificar, transformemos los que sí pueden ser modificados, consiguiendo un buen carácter, que nos permita hacer buenas elecciones y tomar decisiones prudentes. [...] La ética, como filosofía moral, tiene tres funciones: 1) Aclarar qué es lo moral, cuales son sus rasgos; 2) fundamentar la moral, es decir tratar de inquirir cuales son las razones para que los hombres se comporten moralmente; 3) Aplicar a los distintos ámbitos de la vida social los resultados de las dos primeras, que es lo que se viene llamando <ética aplicada>."

En referencia a la ética en la gerencia, Etkin (2000), explica que: "Caracterizamos a la gerencia como una función y comportamientos orientados a la acción. Sus indicadores más importantes tienen que ver [...] con su eficacia en términos de las metas de la organización. Éste es un enfoque dominante en el campo de las empresas de negocios. [...] En lo público, predomina la idea de calidad de vida por sobre los éxitos gerenciales en el corto plazo. Estos razonamientos nos llevan a la cuestión de la relación entre ética (valores) y eficacia (resultados). [...] Desde la ética se discuten y enfrentan los efectos disfuncionales de la racionalidad económica, como el desempleo, las enfermedades profesionales, la contaminación. Esto implica una redefinición en la misión de la organización: ya no se acepta que para sobrevivir "vale todo"."

Kliksberg (2004) dice que: "Hay una sed de ética en América Latina. La opinión pública reclama en las encuestas y por todos los canales posibles comportamientos éticos en los líderes de todas las áreas [...] La ética importa."



Los valores éticos predominantes en una sociedad influyen a diario en aspectos vitales del funcionamiento de su economía. Eludir esa relación, como ha sucedido en la América Latina de las últimas décadas, significa crear el terreno propicio para que ese vacío de discusión ética favorezca que se desplieguen sin sanción social los valores antiéticos que encabeza la corrupción y continúan el egoísmo exacerbado, la insolidaridad y la insensibilidad frente al sufrimiento de tantos.”

Cortina (1994) define las características de los rasgos peculiares de la actividad empresarial en el contexto de una ética cívica como: “La meta de la actividad empresarial es la satisfacción de necesidades humanas a través de la puesta en marcha de un capital, del que es parte esencial el capital humano -los recursos humanos-, es decir, las capacidades de cuantos cooperan en la empresa. Por tanto, el bien interno de la actividad empresarial consiste en lograr satisfacer esas necesidades y, de forma inseparable, en desarrollar al máximo las capacidades de sus colaboradores, metas ambas que no podrá alcanzar si no es promocionando valores de libertad, igualdad y solidaridad desde el modo específico en que la empresa puede y debe hacerlo. Es en este sentido en el que la recién nacida ética de la empresa tiene por valores irrenunciables la calidad en los productos y en la gestión, la honradez en el servicio, el mutuo respeto en las relaciones internas y externas a la empresa, la cooperación por la que conjuntamente aspiramos a la calidad, la solidaridad al alza, que consiste en explotar al máximo las propias capacidades de modo que el conjunto de personas pueda beneficiarse de ellas, la creatividad, la iniciativa, el espíritu de riesgo.”

### 3.2 **RSE y Marketing Social**

El Marketing es una disciplina que excede el ámbito comercial, ya que su metodología, para detectar y satisfacer las necesidades y uso de bienes y servicios, también es útil para detectar y satisfacer necesidades de tipo social, espirituales y humanitarias.

Por lo tanto, su campo de acción ya no se limita solamente al ámbito de las empresas, sino que se extiende a asociaciones sin fines de lucro, fundaciones, entidades religiosas y también al Estado.

Estos nuevos campos de acción comprenden lo que Kotler (2001) denomina el marketing social, que también incluye las acciones de índole humanitarias y sociales que llevan a cabo las empresas, para que el público las asocie a ellas y a sus marcas con una preocupación por lo humanitario, lo social y lo ecológico.

Algunas de las instituciones internacionales que usan el marketing social son: Organización de las Naciones Unidas (ONU), Banco Interamericano de

Desarrollo (BID), Fondo Monetario Internacional (FMI), Organización Mundial de la Salud (OMS) y el Banco Mundial (BM).

En este sentido, cuando se confunde el marketing social con la RSE se produce una distorsión o asimetría. Muchas organizaciones utilizan como RSE lo que en el trasfondo es marketing social. Si bien esas empresas están realizando algún tipo determinado de acción social que beneficia a la comunidad, estas están motivadas en el cumplimiento de un objetivo “no declarado”, como puede ser entre otros, la búsqueda de una mejora de la imagen corporativa, la atracción de la atención de la sociedad por el lanzamiento de un producto, etc. (Hupperts, 2008)

La RSE se cimienta en valores éticos en tanto que, el marketing social es una más de las tantas estrategias de negocios existentes.

### 3.3 RSE y demandas sociales

Según Kliksberg (2006) “La RSE es lo opuesto de una moda. Es parte de un proceso de evolución de la concepción misma de la empresa privada en las últimas décadas. Este proceso está movilizado por poderosas demandas sociales. Las mismas parten del reconocimiento de que la empresa privada es un motor esencial de la economía, y que sus actividades deben ser promovidas y facilitadas pero que, justamente por eso, por su enorme incidencia en la vida de los ciudadanos, tiene que ser considerada como una institución social con responsabilidades calificadas, y debe auto considerarse de este modo.”

Las demandas sociales hacia las corporaciones son entre otras:

- ❑ Buena relación con los trabajadores.
- ❑ La preservación del medioambiente.
- ❑ Transparencia con el consumidor y juego limpio en los mercados.
- ❑ Buen gobierno corporativo.
- ❑ Compromiso social efectivo.

Además, Kliksberg menciona que a las empresas globales (multinacionales, transnacionales), que operan en diversas regiones, se les demanda que ejerzan y practiquen sus acciones socialmente responsables en los países en vías de desarrollo de acuerdo con las buenas prácticas que ejecutan en sus países de origen.

En otras palabras, que piensen y gestionen la RSE como política global de la organización y no sólo localmente donde más les conviene de acuerdo con sus intereses en particular.

Los inversores, los consumidores y la opinión pública, actores sociales, que forman parte de los grupos de interés (stakeholders<sup>6</sup>) son algunos de los que demandan acciones socialmente responsables a las corporaciones.

En el caso de los consumidores, exigen productos de buena calidad con precios justos, saludables y prefieren comprar productos de empresas socialmente responsables por sobre empresas que no realizan ningún tipo de acción en esa dirección.

En tanto los inversores, exigen transparencia en la gestión empresarial, un buen gobierno corporativo, regulaciones efectivas, mayor participación de los accionistas, todo ello debido a una brecha de confianza que existe respecto al manejo de las corporaciones.

Por último, la opinión pública ve con mejores ojos a las empresas que se preocupan por enfrentar los problemas sociales de sus comunidades, no sólo desde la filantropía, sino más profundamente en qué acciones estratégicas diseñan, planifican, ejecutan y controlan las corporaciones para cooperar en la solución de los problemas sociales, por ejemplo la pobreza, la exclusión social, el hambre, la falta de educación, la desigualdad, la discriminación, la falta de acceso a información, etc.

### 3.4 **RSE, Dimensiones y Dinámica**

Desde un punto de vista conceptual se puede agrupar a la RSE en tres grandes dimensiones:

- Interna
- Externa
- Medioambiental

Las preguntas que surgen son:

- ¿Quiénes son los involucrados?
- ¿Quiénes deben gestionar?
- ¿Qué deben hacer?
- ¿Cómo deben hacer las cosas?

La gestión responsable debe comenzar en primer lugar puertas adentro de la empresa, es decir, se debe observar y ayudar a los empleados de la empresa

---

<sup>6</sup> Anteriormente, la idea era que la empresa debía satisfacer demandas y rendir cuentas única y exclusivamente a los accionistas o dueños (shareholders), en la actualidad la empresa debe dar respuesta a múltiples demandas de diferentes actores sociales; accionistas, proveedores, empleados, clientes, sindicatos, el Estado y la comunidad quienes son denominados grupos de interés o Stakeholders.

respecto a factores como: su salud y su bienestar, la participación, la formación, la conciliación trabajo-familia, la igualdad de oportunidades.

En este sentido Ojea, Stolar y Berenblum (2006) expresan las dimensiones de la RSE vinculadas a las áreas funcionales de la empresa:

#### Recursos Humanos:

- ❑ Trato justo, igualitario y no discriminatorio.
- ❑ Desarrollo de las personas.
- ❑ Búsqueda de una compatibilización entre trabajo-vida familiar.
- ❑ Cantidad de horas que se trabaja.
- ❑ Desgaste físico y psicológico de la tarea que desarrolla en la empresa.
- ❑ Remuneración acorde, formalizada y protegida por la seguridad social.
- ❑ Igualdad de oportunidades.
- ❑ Estrategias para vincular al personal en prácticas de voluntariado.
- ❑ Elaboración de programas de capacitación sobre RSE, que alienten y estimulen las ideas de los empleados.

#### Producción:

- ❑ Calidad del producto o los productos que se ofrecen al mercado.
- ❑ Cuidado del medioambiente durante los procesos de producción y distribución.
- ❑ Condiciones de seguridad y salubridad del empleado durante el proceso productivo.
- ❑ Protección auditiva, muscular, respiratoria y otras repercusiones físicas emergentes de las tareas que desarrollan.

#### Marketing, comercialización y ventas:

- ❑ Publicidad transparente, información completa y cierta sobre riesgos posibles en la utilización o el consumo de los productos o servicios.
- ❑ Participación en campañas de bien público rescatando los valores éticos de la sociedad.
- ❑ Desarrollo de productos y servicios accesibles para los distintos sectores sociales.

#### Compras, abastecimiento, suministros:

- ❑ Selección de proveedores que respeten las normativas de RSE.
- ❑ Intervención en toda la cadena de valor de los productos y servicios, asegurando hasta las últimas instancias la formalidad laboral, el trato justo con los trabajadores y el respeto a la legalidad.
- ❑ Aprovechamiento de la capacidad de compra de la empresa para negociar ventajas para los empleados y la comunidad.

### Finanzas y contabilidad:

- ❑ Instalación y desarrollo del balance social a la par de los estados económicos financieros.
- ❑ Elaboración de indicadores que permitan medir las contribuciones de la empresa en materia de RSE, hacia el personal y hacia la comunidad.
- ❑ Igualdad de trato a los inversores (minoritarios y mayoritarios).
- ❑ Aprovechamiento de las relaciones financieras de la empresa para lograr ventajas para los empleados.

### Distribución:

- ❑ Utilización de las capacidades logísticas de la empresa en beneficio de la comunidad, en forma directa o a través de organizaciones del tercer sector.
- ❑ Aprovechar capacidades de transporte y/o almacenamiento para causas de bien común.

Por tanto, se puede observar que el accionar de la empresa en su diversidad de funciones, inherentes al concepto de empresa, quien deberá comprar, pagar, producir, vender y cobrar (ciclo operativo empresarial), afectará, de acuerdo a cómo proceda, de forma positiva o negativa en su microambiente, su macroambiente y en el medioambiente.

Se debe entender que la RSE tiene una dimensión global ya que las organizaciones forman parte de la sociedad, donde operan otras organizaciones, el Estado y una sociedad civil que demanda acciones concretas tanto a los organismos estatales como a las organizaciones empresariales.



Fuente: KENT, Patricia (2008), 'Responsabilidad social para el desarrollo sustentable', en AAVV Principios fundamentales para la administración de organizaciones, Pearson, Bs. As.

Es importante destacar que la decisión de adoptar o no prácticas concretas de RSE es responsabilidad exclusiva del máximo nivel jerárquico de la

empresa, debiendo formar parte de la misión de la organización y de la estrategia empresarial de largo plazo.

En este aspecto, se remarca que cualquier organización, sea cual fuere su naturaleza, debe ejecutar sus acciones dentro de un marco ético y de acuerdo con las prácticas de buen comportamiento impuestas por la sociedad. En este sentido, las empresas, como organizaciones activas y promotoras de la sociedad y de la economía no deberían apartarse del concepto de Ética empresarial.

Cabe destacar que la ética empresarial es una tarea que debe asumir cada una de las empresas que forman parte de este mundo, teniendo como principal valor el respeto por los demás.

El respeto es observable en acciones tales como:

- ❑ Brindar productos de calidad acorde al precio, no hacer propuestas de valor falsas, no engañar a los clientes.
- ❑ Ofrecer salarios acordes a los trabajadores, con una cobertura social adecuada, evitando los maltratos físicos y psicológicos.
- ❑ Cuidar el medioambiente utilizando los métodos correctos en cuanto normas ambientales para el tratamiento de los desechos industriales.
- ❑ Pagar los impuestos correspondientes a las actividades que desarrollan, tanto en su cuantía como en tiempo y forma.
- ❑ Fomentar el desarrollo personal y profesional de los trabajadores y contribuir al desarrollo de las comunidades y las sociedades en las que se encuentran.
- ❑ Competir en forma leal y en un marco de respeto en los mercados.

Por lo antes mencionado se observa que la RSE es un concepto que surge de la ética empresarial.

A continuación como síntesis, se presenta el siguiente cuadro:

ÉTICA EMPRESARIAL	RSE
Desarrollar capacidades humanas.	Desarrollo de las personas.
Libertad, igualdad, solidaridad.	Trato justo, igualitario y no discriminatorio.
Calidad de productos y/o servicios y gestión.	Calidad de productos y/o servicios o los productos y/o servicios que se ofrecen al mercado.
Honradez en el servicio.	Publicidad transparente, información completa y cierta sobre riesgos posibles en la utilización o el Consumo de los productos o servicios.
Mutuo respeto en las relaciones internas y externas.	Cuidado del medioambiente durante los procesos de producción y distribución.
Cooperación.	Compromiso cívico de la empresa, como parte integrante de la sociedad.

Fuente: Adaptado de CORTINA, Adela. "Ética de la Empresa" Madrid, Trotta, (1994).



La RSE no es algo novedoso en cuanto a su concepción, por ese motivo las empresas deberían accionar de manera responsable desde su creación.

Como ejemplo se menciona el caso de una empresa a la que se denomina "A" donde:

El dueño contrata personal de manera informal, sin que el empleado pueda acceder a los beneficios sociales que le corresponden por su condición.

La persona que contrata el personal de forma irregular, sabe que no está haciendo las cosas en forma legal, pero como le conviene por razones económicas toma esa decisión.

Otro caso es el de la empresa denominada "B" donde:

El personal es contratado de acuerdo con la normativa legal vigente, pero cuando se comercializan los productos, siempre se trata de no facturar lo vendido para poder quedarse con el impuesto que el consumidor pago o no lo cobra para poder vender más que su competidor directo.

En el último caso se menciona a la empresa denominada "C" donde:

El personal es contratado en regla, se factura y se declara al fisco todo lo que se vende y se compra, pero en su planta productiva se desechan los residuos sin ningún tipo de reparo, en referencia a la separación, clasificación y disposición final, ocasionando un daño ecológico y ambiental de manera permanente.

En los tres ejemplos mencionados las empresas están gestionando y haciendo las cosas de forma incorrecta, en otras palabras están siendo socialmente irresponsables ya que no respetan a las partes involucradas, en este caso:

- ❑ Clientes
- ❑ Competencia
- ❑ Empleados
- ❑ Comunidad

Previamente se señaló que la RSE no es algo novedoso, ya que la mayoría de los seres humanos, como empresarios, ciudadanos, clientes, trabajadores o en el rol que desempeñan, conocen y saben que el valor principal de una sociedad es el respeto por el prójimo, permitiendo que las sociedades evolucionen, crezcan y se desarrollen a lo largo del tiempo. Aquellas que no logran esa madurez, son las sociedades donde se encuentran mayores niveles de irresponsabilidad empresaria, donde se observan altos índices de corrupción, discriminación, inequidad, desigualdad, falsedad, entre otros.

Berger (2002), en su ponencia referida a la “Relación entre las empresas y las organizaciones de la sociedad civil” afirma que: “El supuesto implícito es que si logramos colaboraciones más efectivas, vamos a contribuir a crear una cultura de responsabilidad.”

El marco de la colaboración del cual nos habla el autor, debe ser continua para construir relaciones sostenibles y duraderas a lo largo del tiempo.

Los tres modelos o fases que se identifican en el modelo de colaboración son los siguientes:

Modelo Fase	Denominación	Nivel de Compromiso (NC) y Tipología Transaccional (TT)	Características
1	Caritativa-Filantrópica	NC: Bajo TT: Puntual	La magnitud de los recursos involucrados es baja. Existen transacciones en una sola dirección: La Empresa hace una donación a una organización de la Sociedad Civil.
2	Transaccional	NC: Medio-Alto TT: Campañas	La empresa colabora con una campaña movilizand sus recursos y contribuyendo a que los clientes donen y la ONG aporta su prestigio y valor de marca.
3	Integrativa	NC: Alto TT: Integradora/Alianza	Existe una articulación muy profunda en la relación Empresa-ONG. Se movilizan mayor cantidad y variedad de recursos y suelen desarrollarse mayor cantidad de acciones en conjunto. Existe un profundo nivel de confianza.

Fuente: Adaptado de BERGER, Gabriel. “La Relación entre las Empresas y las Organizaciones de la Sociedad Civil”. CENARSECS, Buenos Aires, 2007.

Como se observa en el cuadro precedente, la fase más compleja desde el punto de vista colaborativo es la integradora, porque requiere que las empresas y las organizaciones sin fines de lucro, diseñen, proyecten y construyan puentes que perduren a lo largo de los años.

Pero la pregunta que surge es: ¿Qué obstáculos se deben sortear para poder construir los puentes?

Lo primero que se debe comprender y conocer es la existencia de motivaciones paradigmáticas:

- utilitarismo
- altruismo

En las relaciones más profundas e intensas entre las empresas y las ONGs, denominada integrativa, en general están presentes las dos motivaciones mencionadas anteriormente.

En todo tipo de empresas pueden observarse tanto acciones altruistas como utilitaristas. En general, en las empresas familiares y/o PyMEs, se observa un mayor nivel de altruismo, a diferencia de algunos grandes grupos multinacionales que exportan sus modelos de gestión a empresas Latinoamericanas, y son muy proclives a la colaboración pero intentando obtener un beneficio para su estrategia de negocios.

Las barreras que deben derribarse para poder construir el puente que permita una colaboración duradera son:

- Diferentes culturas organizacionales.
- Capacidad institucional.

Las culturas y por ende las lógicas de razonamiento y acción de las empresas son distintas a las de las ONGs.

Existen distintas expectativas, tiempos y lenguaje en cada una de las organizaciones.

A manera de ejemplo se puede ver que las ONGs tratan de resolver y trabajar sobre problemas significativos con una visión más de largo plazo que la empresa que tiene un tiempo más corto para decidir y generar resultados en el corto plazo.

Además, es importante mencionar que en América Latina, las relaciones preexistentes entre los diferentes actores constituyen una gran barrera ya que existe una distancia social muy grande entre las personas que actúan en organizaciones de la sociedad civil y las que participan en las empresas.

Lo que debería generarse son áreas de acuerdo y de vinculación entre las ONGs y las empresas, lo que el autor denomina alineamiento.

La alineación tiene dos variables, la intensidad (profunda-superficial) y la amplitud (amplia-estrecha). Para lograr la maximización del alineamiento, tiene que existir tanto amplitud como profundidad, pero lo más importante es la construcción.

Lógicamente, es necesario un proceso de aprendizaje mutuo, continuo y permanente, lo que generará valor, concepto muy utilizado por las empresas, quedando de manifiesto en la frase "nosotros creamos valor". Lo importante de esta generación de valor a la que se hace referencia a partir del alineamiento entre la empresa y la sociedad civil, es que se crea valor para todos, valor social y comunitario y no solo para clientes e inversores.

Berger (2002) explica que para generar valor deberemos:

- ❑ Romper barreras.
- ❑ Entender como generar articulación.
- ❑ Comprender que es un proceso.
- ❑ Comprender como generar beneficios para las empresas, para las ONGs y para la comunidad.

Por esta razón, la búsqueda de valores comunes será el motor que permitirá que el sistema Empresa-ONGs-Comunidad funcione de manera óptima, pasando de relaciones esporádicas, caritativas, puntuales y aisladas, a relaciones intensas y de alto nivel de compromiso.

Los mecanismos de solución que plantea Berger son:

- ❑ Comunicación Efectiva.
- ❑ Actitud preexistente y preactiva.

Para el primer mecanismo de solución, se deben encontrar personas con gran capacidad de comunicación, mientras que el segundo mecanismo requiere de un conocimiento más profundo respecto de qué necesita la otra parte (empresa o ONG), el otro y que le puedo ofrecer desde nuestra organización (ONG o empresa). Lo anteriormente enunciado, requerirá de una actitud de insistencia y de seriedad.

La empresa ya no puede limitarse a operar para sus dueños y accionistas, sino que debe involucrarse en la construcción de comunidad.

March en su artículo sobre la “La empresa como agente de cambio” (2007) dice: “La desafiante misión de la empresa, que era crear valor económico y financiero, ahora se amplía a la creación de capital social. Y su ámbito de acción, restringido al mercado, ahora necesita de la interacción con el Estado y con la sociedad civil para generar equidad en el acceso a los recursos y a las posibilidades. De continuar en esta escala la acumulación de bienes privados, terminará también generando en gran escala males públicos. Todos estos nuevos roles y desafíos le dan a la empresa el sentido de agente de cambio. La RSE ya no es una moda o un tema, es un dinamizador colectivo. Tampoco es una acción frente a la coyuntura o una estrategia para enfrentar crisis, sino una forma de impacto en el modelo de desarrollo de las sociedades [...] La RSE debe ser el escenario de la construcción de consensos intersectoriales, con participación activa de un Estado que no sucumba al lobby oculto, de sindicatos que no se conviertan en empresas encubiertas y de organizaciones de defensa del consumidor que actúen con rigor técnico.”

La construcción del capital social exige una nueva lógica de pensamiento distinta y muy alejada de las lógicas existentes en el mercado empresarial.

Principalmente el capital social requiere en forma casi exclusiva de confiar en el otro. Para lograr ello, el empresario debe comprender que si bien, para lograr el objetivo de su empresa se necesita imponer la marca de sus productos, la misión de una empresa no es de la misma sino de la sociedad. Es decir, la misión de una empresa es ante todo crear valor, siendo esto una actividad social que no puede estar separada del bien común. La empresa es protagonista de la construcción de capital social al entenderse así misma como herramienta generadora de confianza y artífice de lo público, ya que es desde allí desde donde agrega valor.

Es importante mencionar las características de los distintos tipos de capital existentes:

#### Capital Natural

- Es aquel con el que está dotado un territorio determinado: orográfico, hidrográfico, demográfico. Es un capital asimétrico.

#### Capital Construido

- Surge de la intervención humana posterior a través de la infraestructura, que si es eficiente, instala las condiciones para el desarrollo.

#### Capital Humano

- Determinado por los grados de nutrición, salud, educación, etc. de la población.

#### Capital Social

- Esta compuesto según Putnam (1993) por el **Nivel de Confianza instalado en una sociedad**, entendiéndose la confianza como ahorrativa de conflictos potenciales entre los miembros de la sociedad;
- **Capacidad de Asociatividad**, como capacidad para actuar cooperativamente, armar redes, concentraciones y lograr funcionar de una forma sinergizada y el;
- **Comportamiento Cívico**, que implica desde cuidar los espacios públicos, tener una participación política consciente, hasta cumplir con los pagos de impuestos. y de esa forma contribuir al bienestar general.

Lechner (2002) plantea que según Putnam (1993), "Capital Social" sería el mecanismo entre la experiencia cotidiana de la gente y el desarrollo económico y el desempeño de las instituciones democráticas.

Asimismo, el autor plantea que "Círculos académicos y agencias de desarrollo se volcaron al estudio del capital social, entendido como la capacidad de acción colectiva que construyen las personas sobre la base de la confianza social, normas de reciprocidad y compromiso cívico."

El camino a seguir por las empresas de la nueva generación que se sientan actores de cambio, en sociedades que basen su construcción no en la declamación de igualdad -dar a cada uno la misma riqueza-, sino en la

ineludible equidad -dar a cada uno el acceso al recurso que necesita-, tienen por delante un camino enmarcado dentro del paradigma de complejidad, que como resultado de articulaciones efectivas y un alto compromiso social, transformarán a las sociedades pobres en sociedades más equitativas, donde las brechas se achicarán.

Se concluye como particularidad excluyente del capital social, que crece, se consolida y se fortalece con su uso intensivo. En sentido contrario, el capital físico, se deteriora por su uso o por su obsolescencia.

Melgarejo (2002) explica que es un consumidor responsable, en un artículo publicado en Diario La Nación, de la siguiente manera:

“¿Qué es un consumidor responsable? Un sujeto con capacidad de elegir lo que más le conviene -desde una lata de leche condensada hasta una escuela para sus hijos- para sí, su familia, su comunidad, su país.

Consumidores somos todos: los ciudadanos, las empresas y también los países. El consumo en sí mismo no es negativo, ayuda a atender las necesidades primarias y a crear fuentes de trabajo. Es el consumo indiscriminado el que trae consecuencias que pueden volverse letales para la vida sobre este hermoso planeta”.

En este aspecto el consumo responsable, desde el punto de vista de los especialistas, las ONGs y los organismos oficiales, debe cumplir tres premisas o requisitos básicos:

- ❑ Ser Ético
- ❑ Ser Ecológico
- ❑ Ser Solidario

Vale destacar que la RSE viene de la mano de un cambio cultural que necesita y fomenta la reflexión y la toma de conciencia del rol que desempeña cada uno en la sociedad, no sólo el empresariado, sino también los demás actores sociales involucrados en la dinámica social y en los diferentes mercados, como por ejemplo el laboral y el de consumo.

En este sentido, es necesario que los consumidores reflexionen acerca de sus actos y hábitos de consumo, teniendo en cuenta los parámetros del consumidor socialmente responsable.

Es un deber inherente a cualquier Estado promover y llevar a cabo las políticas públicas, sin embargo existe una injerencia del sector privado en aquellas acciones que abordan la temática de la Responsabilidad Social.

Estas acciones pretenden complementar y nunca sustituir el rol y función indelegable del Estado de brindar salud y educación a la población de un país.



En razón de que estas acciones de RSE son complementarias de las funciones estatales, es recomendable que las mismas se lleven a cabo en un ámbito de cooperación mutua entre el sector público y privado de forma tal de estar alineadas.

Son funciones del Estado regular y promover las acciones de RSE, brindar apoyo a las empresas que transiten el camino de la RSE y concientizar de la importancia de la RSE a todos los actores sociales de manera que cada uno cumpla de forma activa y efectiva con el rol que le corresponde.

En el rol de regulador, el Estado debe sancionar normativas que impulsen el desarrollo de la RSE y lógicamente velar por el cumplimiento efectivo.

En referencia a la función de brindar apoyo a las empresas que realicen acciones de RSE, el mismo puede llevarse a cabo a través de asesoramiento técnico por parte de expertos de organismos públicos, acceso a mejores créditos para llevar a cabo sus acciones socialmente responsables y el establecimiento de premios para aquellas organizaciones empresarias que cumplan con los objetivos propuestos en materia de RSE.

El Estado como promotor de RSE debe contemplar políticas tendientes a su desarrollo. Las políticas deben ser pensadas diseñadas y ejecutadas en forma conjunta con organizaciones no gubernamentales, asociaciones civiles y demás actores involucrados que sean promotores de la RSE.

Es importante señalar que es tarea ineludible del Estado “escuchar activamente cuales son las necesidades de los sectores que demandan respuestas” logrando de esta manera que el Estado mismo pueda conocer en detalle la magnitud de las problemáticas sociales.

En los países desarrollados, donde las necesidades básicas están generalmente satisfechas, las acciones de RSE se orientan hacia el arte, la cultura y a la satisfacción de necesidades más elevadas. Asimismo existe una gran conciencia ecológica, donde el cuidado del medioambiente es prioritario.

En contraste con lo anteriormente descrito, en los países en vías de desarrollo, la realidad es muy distinta: existen altos índices de pobreza e indigencia y en muchos casos no llegan a cubrirse las necesidades básicas en gran parte de la población. (Ej. Argentina hacia fines de 2002 tenía un índice de pobreza del 58 % de la población, aproximadamente 21 millones de personas - Fuente: Diario Clarín 05.01.2003).

Por esta razón, gran parte de las acciones de RSE estarán destinadas a cubrir necesidades como la alimentación, salud, abrigo y la educación básica.

Otra diferencia que es importante destacar es que en los países desarrollados existe una mayor estabilidad institucional, y los consumidores



poseen un poder importante en cuanto a sus decisiones de compra y los reclamos que hacen son escuchados. Además los Estados tienen políticas y leyes que hacen que las empresas infractoras paguen muy caro sus negligencias en cuanto al cuidado del ambiente y de la comunidad a la que pertenecen.

Como contrapartida, en los países en vías de desarrollo, no existe una cultura fuerte de reclamo por parte de los consumidores hacia las empresas incumplidoras o que no cuidan el medioambiente. Sumado a ello se puede observar una gran fragilidad institucional y falta de credibilidad de los organismos encargados de regular, controlar y castigar a las empresas infractoras.

La globalización como proceso y fenómeno económico-social ha provocado profundos cambios en la configuración de los negocios actuales y en la relación entre países, donde se han configurado nuevos modelos transaccionales y transnacionales como resultado de la homogeneización de los nuevos modelos de consumo y la pérdida relativa de soberanías e identidades nacionales.

Sumado a ello se debe destacar la aceleración exponencial de los cambios y la introducción de nuevas tecnologías de gestión, lo que propicia un nuevo escenario mundial, cuyo rasgo predominante es la complejidad misma.

Asimismo, como parte del proceso de globalización se han redefinido los roles de cada uno de los actores sociales, entre otros; las empresas, los Estados, las ONGs, los Consumidores e Inversores, etc.

Curletti en su artículo "Nuevos contextos, nuevos actores" (2007) señala al respecto del fenómeno de la globalización: "El nuevo escenario se presenta complejo, cambiante, acelerado y expuesto a demandas que deben ser asumidas por el conjunto social, habida cuenta que, tanto la globalización como los procesos de integración, habrán de acentuar las condiciones preexistentes. Respecto al proceso de globalización, se identifican las ocho reversibilidades, las que confirman nuestra afirmación, de allí la necesidad de encarar el desarrollo endógeno concebido desde las particularidades y especificidades de la propia sociedad, donde cobra especial relevancia la función del capital social señalado por Kliksberg y donde una nueva responsabilidad social del empresario resulta fundamental."

Es importante destacar que las reversibilidades a las que hace referencia Curletti, como se mencionó anteriormente, reafirman la idea de que la realidad de los escenarios actuales es compleja y requiere de soluciones creativas, rápidas y eficientes para responder a las demandas sociales de los diversos sectores involucrados.

Reversibilidad del Proceso de Globalización		
Nro.	Se dice que la Globalización	Se comprueba que la Globalización
1	Amplia Mercados.	Concentra mercados y monopoliza.
2	Homogeneiza y universaliza el patrón de consumo.	Fragmenta, tanto a nivel regional como sectorial y social.
3	Adensa las relaciones.	Insolidariza las relaciones.
4	Crea interdependencia.	Crea dominio.
5	Produce simultaneidad de efectos.	Acumula efectos.
6	Incrementa la cooperación.	Deslegitima la cooperación.
7	Vincula mediante IED (Inversiones Extranjeras Directas).	Excluye sectores.
8	Incrementa capacidad de ganancia general.	Produce mayor número de perdedores.

Fuente: CURLETTI, Miriam "Nuevos Contextos, Nuevos Actores". 2007, CENARSECS

### 3.5

#### RSE, Principios y lineamientos

Para la construcción de los Reportes de Sostenibilidad, las organizaciones deben adherir y/o utilizar determinados principios o lineamientos que emanan de distintos organismos internacionales.

Es importante mencionar algunos de los lineamientos y principios más utilizados, entre ellos:

- ❑ Pacto Global (PNUD)
- ❑ Principios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)
- ❑ Lineamientos OCDE

El contenido básico de cada uno de ellos es el que se detalla en el siguiente cuadro:

Principios y Lineamientos	Contenido
<b>Pacto Global (PNUD)</b>	Propuesta de compromiso ético, emanada de la ONU, a la que pueden adscribir voluntariamente empresas, así como organizaciones laborales y civiles, conformada por un conjunto de principios sobre prácticas corporativas y de apoyo a iniciativas de políticas públicas, divididos temáticamente en cuatro áreas: derechos laborales, derechos humanos, protección del medioambiente y lucha anticorrupción.
<b>Principios de la OIT</b>	Promueven los derechos humanos y laborales, estableciendo estándares internacionales para las empresas en los países miembros de Naciones Unidas.
<b>Lineamientos OCDE</b>	Conjunto de principios y estándares voluntarios de desempeño social, recomendados por los gobiernos a empresas multinacionales para ser aplicados en todos los sitios y regiones en los que operen.

Fuente: KENT, Patricia (2008), 'Responsabilidad social para el desarrollo sustentable', en AAVV Principios fundamentales para la administración de organizaciones, Pearson, Bs. As.

La importancia de los lineamientos, principios y estándares de responsabilidad social se centra en que los mismos fueron pensados y diseñados para ayudar a las organizaciones en la implementación y ejecución de sus políticas de responsabilidad social.

El Pacto Global de Naciones Unidas ([www.pactoglobal.org](http://www.pactoglobal.org)) se está convirtiendo en el primer foro internacional sobre temas relacionados con la globalización,

El Pacto fue lanzado en 1999 por el Secretario General de Naciones Unidas, Kofi Annan, y puesto en marcha en forma oficial en la sede de las Naciones Unidas en julio del año 2000, el Pacto llama a las compañías a adoptar diez principios universales relacionados con los derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y anticorrupción.

El Pacto no es un instrumento de regulación 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. En este sentido, 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.

Los principios del Pacto Global derivan de:

- ❑ La Declaración Universal de Derechos Humanos
- ❑ La Declaración de Principios de la Organización Internacional del Trabajo relativa a los Derechos Fundamentales en el Trabajo
- ❑ La Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo
- ❑ La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción

Los diez (10) principios del Pacto Global son:

Temática	Nro.	Contenido
Derechos Humanos	1	Apoyar y respetar la protección de los Derechos Humanos proclamados a nivel internacional;
	2	No ser cómplice de abusos de los Derechos Humanos.
Normas Laborales	3	Apoyar los principios de la libertad de asociación y el reconocimiento de los derechos a la negociación colectiva;
	4	Eliminar todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio;
	5	Abolir cualquier forma de trabajo infantil;
Medio Ambiente	6	Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.
	7	Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales;
	8	Promover una mayor responsabilidad ambiental
Anticorrupción	9	Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente.
	10	Actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.

Fuente: <http://www.pactoglobal.org/>

La Declaración del Milenio fue aprobada en la Cumbre del Milenio celebrada en septiembre del año 2000 en Nueva York, con la participación de 191 países, 147 jefes de Estado y de gobierno. Esta reunión se llevó a cabo en el marco de la ONU y sorprendió por la notable convergencia de opiniones de los líderes mundiales con relación a los retos que el mundo enfrenta en la actualidad.

Los objetivos acordados en esa Cumbre se conocen como los Objetivos de Desarrollo del Milenio (los ODM) y proporcionan un marco para que todo el sistema de la ONU trabaje coherentemente y en conjunto hacia un fin común. (Liarte Vejrup, 2009)

Nuestro país redactó durante el año 2003, un informe acerca de dichos objetivos para Argentina, al tiempo que establecen un plazo de consecución fijado para el año 2015.

Los objetivos son:

1. Erradicar la pobreza extrema
2. Alcanzar la educación básica universal
3. Promover el trabajo decente
4. Promover la igualdad de género y la autonomía de la mujer
5. Reducir la mortalidad infantil
6. Mejorar la salud materna
7. Combatir el VHI, la tuberculosis y el Chagas
8. Asegurar un medio ambiente sostenible
9. Promover una asociación global para el desarrollo.

El compromiso mundial del sector privado frente a la injusta distribución del ingreso, la pauperización de las condiciones sociales y el deterioro ambiental, motivó a las empresas y organizaciones internacionales a establecer principios escritos indispensables, como marco para la gestión de sus negocios.

De esta forma, se lanza el Pacto Global en abril del año 2004, en la Ciudad Capital de la Provincia de Córdoba, Argentina, mediante el cual se instó a las empresas a que incorporaran en sus operaciones cotidianas un conjunto de valores universales que son considerados fundamentales para satisfacer las necesidades de la población. (Liarte Vejrup, 2009)

### 3.6

#### **RSE, Marcas Responsables y Comunicación**

Es interesante mencionar la relación de la RSE con las marcas; la American Marketing Association define una marca como:

Un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de los anteriores, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de la competencia.

En esencia, una marca es la promesa de una parte vendedora de proporcionar un conjunto específico de características, beneficios y servicios de forma consistente a los compradores.

Las mejores marcas transmiten a sus clientes una garantía de calidad. Sin embargo, una marca es un símbolo más complejo aún, ya que puede comunicar hasta seis niveles de significado, a saber:

1. Valores
2. Beneficios
3. Atributos
4. Cultura
5. Usuario
6. Personalidad

La pregunta que surge es: ¿Qué es una marca socialmente responsable?

Las empresas cumplen un rol determinante como organizaciones sociales, especializadas en producir y distribuir bienes y servicios, dar trabajo a las personas y generar riqueza para los accionistas y para la sociedad en su conjunto.

Para poder lograr el crecimiento, la supervivencia y las utilidades, las empresas necesitan que existan compradores, consumidores y usuarios de los productos y de los servicios que ofrecen.

Por esa razón, se plantea la necesidad de un proceso comunicacional óptimo, claro, ágil y transparente, que no promueva asimetrías de información hacia los actores sociales (consumidores, accionistas, empleados, etc.) con intereses en las compañías.

Según Vicente (2008): "La comunicación es un hecho social, un proceso natural al ser humano en grupo, complejo, que implica el intercambio de información, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos"-

Para gestionar una marca socialmente responsable, la empresa debe comunicar en forma clara y transparente a los consumidores, empleados, accionistas, sociedad civil, Estado y demás actores sociales interesados, las actividades que desarrolla, evitando el doble discurso, la omisión de información con el propósito de beneficiar a cierto grupo de interés, brindando lógicamente productos y servicios de calidad a un precio justo, siempre respetando los derechos laborales, humanos y de la sociedad en su conjunto.

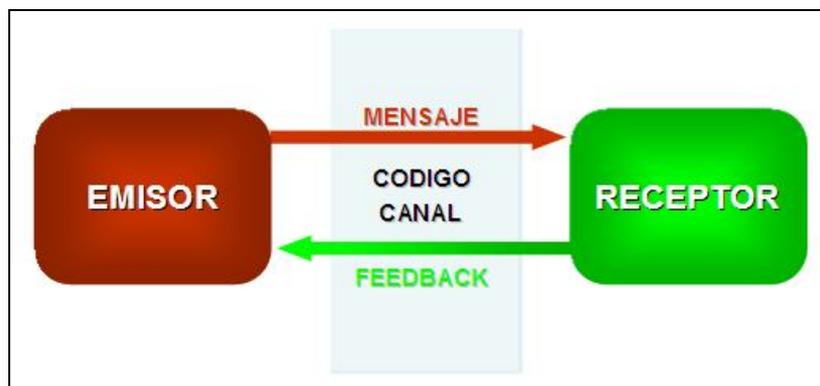
Es responsabilidad de los consumidores, como actores principales en los mercados de bienes y servicios, tener interés por consumir responsablemente.

El consumo responsable (como se mencionó anteriormente) necesita de un cambio de mentalidad por parte de los consumidores, ya que un consumidor no puede no involucrarse y pensar sólo en su beneficio personal a corto plazo, comprando y avalando productos de empresas que se manejan irresponsablemente, no respetando los derechos de los trabajadores, del medioambiente y brindando información engañosa.

En este aspecto, la modificación de las costumbres de consumo y de uso de los consumidores y la toma de conciencia de su poder de influencia en el comportamiento del empresariado, permitirá un estadio mejor en cuanto a prácticas socialmente responsables por parte de las empresas.

En síntesis, es importante destacar que no existirán marcas socialmente responsables sino existen previamente consumidores responsables que exijan y cumplan su rol social de manera eficiente, castigando y premiando a quien lo merezca.

Básicamente el proceso de comunicación se esquematiza de la siguiente forma:



Fuente: VICENTE, Miguel A. (2008), 'Responsabilidad social para el desarrollo sustentable', en AAVV Principios fundamentales para la administración de organizaciones, Pearson, Bs. As.

En el proceso de comunicación, existe lo que se denomina seis "C", a saber:

1. Contexto
2. Credibilidad de la fuente
3. Contenido
4. Continuidad
5. Claridad
6. Canales

En el caso de una empresa socialmente responsable, está llevará a cabo tanto su comunicación interna como externa, de forma tal que:

- a) se adaptará a las realidades del ambiente en el cual produce su comunicación (Comprensión y entendimiento del marco contextual),
- b) generará e inspirará confianza y credibilidad en sus mensajes,
- c) emitirá un mensaje que tenga significado para el receptor (clientes, accionistas, empleados, etc.),
- d) repetirá el mensaje para lograr la recordación y la penetración del mismo,
- e) transmitirá un mensaje claro donde el significado será similar para emisor y receptor,
- f) empleará los canales que sean respetados y utilizados por el receptor. (Vicente, 2008)

Cabe recalcar que es inadmisibles que una empresa socialmente responsable oculte información, cometa fraudes empresariales, forme parte de esquemas corruptos y lógicamente, ejecute acciones que dañen el medioambiente.

En los últimos años podemos mencionar algunos de los mayores fraudes: los Xerox, Alstom, ABB, Martha Stewart, Enron, Lehman Brothers, Parmalat, entre otros; que utilizaron una cierta cantidad y calidad de información privilegiada para un pequeño grupo de interesados, crearon empresas 'satélites' para desviar fondos, prepararon los balances económicos financieros de forma tal de mostrar que las compañías valían mucho dinero (cuando en realidad su valor real era considerablemente inferior) y lógicamente, se ejecutaron prácticas corruptas entre funcionarios de compras y proveedores.

Larocca (2008), nos ilustra en referencia a los fraudes: "Los fraudes están estrechamente vinculados a las ciencias gerenciales y administrativas, a la aplicación de las tecnologías contables y las decisiones ejecutivas que producen impacto interior y exterior para todos los stakeholders. Una de las representaciones clásicas de la actividad empresarial esta constituida por los balances económico-financieros y la información de los resultados producidos en un periodo determinado [...] La calidad de los contenidos debe estar asegurada en términos de transparencia, de inclusión de todas las operaciones realizadas, de correctas valuaciones de los bienes y las deudas, y de los resultados (ganancias o pérdidas) obtenidos"

Como puede notarse, las organizaciones que no cumplan con los principios de información clara, correcta y transparente, estarán actuando de forma ilícita y peor aún, serán irresponsables en el sentido más amplio, perjudicando los intereses de sus empleados, sus accionistas, sus clientes, el mercado en que se desempeñan y naturalmente a la sociedad misma.

En este aspecto será necesario que la sociedad en su conjunto denuncie y castigue socialmente a las empresas infractoras y que el sistema judicial investigue, dictamine y aplique penas ejemplificadoras.

### 3.7 **RSE y Sostenibilidad**

Las empresas son sistemas complejos, interrelacionados e interdependientes, compuestos por personas, objetivos, recursos y un sistema de actividades. Son espacios donde se desarrollan diversas actividades: comerciales, de investigación y desarrollo, y productivas entre otras.

El proceso productivo, tanto de bienes como de servicios, es muy importante ya que tiene un alto impacto en toda la gestión empresarial y en el medioambiente.

Por tanto, las empresas socialmente responsables deben gestionar todos y cada uno de sus procesos productivos asumiendo la responsabilidad que tienen en el cuidado y preservación del medioambiente.

El problema medioambiental es mundial por lo que incluye e influye a todas las sociedades. Lógicamente es necesaria la responsabilidad de cada uno de los actores sociales para cuidar y preservar el medioambiente.

Otro aspecto a destacar es que el calentamiento global es una realidad, siendo tema prioritario en las agendas de los países del primer mundo. La explicación de este fenómeno se debe casi en forma exclusiva a la intervención y la intromisión de acciones humanas en la naturaleza.

Como consecuencia de este efecto podemos observar, con mayor periodicidad, prolongadas sequías, huracanes, fuertes lluvias e inundaciones, deterioro de los suelos, contaminaciones y otro tipo de desequilibrios.

Todo esto genera graves problemas, entre otros, en la provisión de energía, la calidad del agua y la aparición de un número cada vez mayor de enfermedades.

Los primeros damnificados son los pobres, quienes no tienen recursos para sobreponerse o refugiarse ante situaciones como por ejemplo inundaciones o huracanes, perdiendo "todo lo poco" que tienen.

En este sentido, Kliksberg (2004) hace mención a esta problemática de la siguiente forma: "Son verdaderos aportes las propuestas como la presentada recientemente por el ejecutivo de la UE que crea el "crimen Ecológico" haciendo penalmente responsables a las empresas y las personas por desastres medioambientales."... "América Latina debe formar parte de la respuesta mundial. Pero al mismo tiempo en ésta, urge poner en marcha políticas para



proteger a los pobres de esta grave desigualdad, su mayor vulnerabilidad ante el cambio climático.”

Guzmán Ramos (2002), dice: “...es imposible obviar el impacto de los grandes problemas ambientales causados por nuestra forma de producir y de consumir. La alternativa, seguida actualmente por algunos empresarios, es incorporar al medio ambiente (es decir la protección del medio) como parte del negocio empresarial, como una herramienta más para competir en el mercado.

De esta forma, el sector empresarial, y en particular el industrial, se enfrenta a un doble reto ante el objetivo medioambiental; por una parte, incorporar la componente medioambiental en la estrategia de la empresa, realizando las inversiones necesarias en investigación y desarrollo de tecnologías limpias, modificación de procesos, medidas correctivas, gestión de residuos, formación, etc.; y por otra, posicionarse competitivamente en un mercado en clara expansión.”

En este sentido, la gestión medioambiental responsable, como parte de la estrategia empresarial, afectará la calidad de los productos, los costos, los formatos de comercialización y la imagen de marca y la reputación empresarial.

La opinión pública y los consumidores, a raíz de una mayor conciencia del problema ambiental, comienzan a hacer presión y exigen al mundo de los negocios la adopción de prácticas medioambientales sostenibles a lo largo del tiempo.

En términos de competitividad, la posición de competencia en el mercado y la capacidad de supervivencia de una empresa a largo plazo, no serán posibles sino se incluye el factor ambiental dentro de la gestión empresarial. Tal es así que, las empresas que actúan en países en vías de desarrollo que quieran introducir sus productos y servicios en los mercados de los países desarrollados, deberán adoptar, instalar e invertir en tecnologías de producción limpias como condición necesaria para ingresar a dichos mercados.

La pregunta que surge es: ¿Cómo se logra la sostenibilidad?

La sostenibilidad no puede alcanzarse en forma aislada, sino que necesita de un sistema estructurado, denominado ecología industrial, de forma tal que cada eslabón de la cadena de producción, desde el primero hasta el último, persiga las directrices marcadas por un ecosistema natural.

La ecología industrial toma como principio fundamental, la dinámica de un ecosistema natural, donde no existen los desperdicios.

En este sentido, se redefine a los residuos como materia prima y origen de otro proceso industrial dentro de la cadena, tomando como principio rector la necesidad de pensar, diseñar, concebir y organizar procesos industriales que

sean capaces de transformar los desechos y/o residuos en las materias primas de los siguientes eslabones del proceso productivo.

El complejo camino a recorrer que se plantea en pos de lograr un sano equilibrio entre las actividades económicas y medioambientales, es abordado por el profesor Guzmán (2002) quien dice que: "...fundamentalmente deberá producirse un cambio serio y profundo en toda la sociedad, sin excepciones, en cuanto a las actitudes y los comportamientos hacia el medio ambiente, es decir es necesario construir una cultura ambiental, que se imponga a la cultura del consumo. [...] Esta caída del desarrollo sustentable como prioridad mundial se esta produciendo a pesar de que no existe ser humano que pueda discutir la necesidad de un desarrollo económico, social y ambiental equilibrado y basado en la satisfacción de las generaciones presentes y futuras".

En consecuencia, el desarrollo sostenible debe entenderse como el equilibrio entre la eficiencia y la rentabilidad de la empresa con el desarrollo de las personas, de las comunidades y el cuidado del medioambiente.

Fernández, (2005) Director de Total (empresa productora de hidrocarburos y de energía de capitales franceses) y profesor en el Instituto Tecnológico Buenos Aires (ITBA) se refiere al desarrollo sostenible de la siguiente forma: "El desarrollo sostenible pasa por cinco ejes, que son la optimización de los recursos, la calidad y seguridad de los productos, el desarrollo de energías alternativas, el cuidado del medioambiente, las relaciones con la comunidad y la gobernanza corporativa".

Para que un proyecto de RSE sea sustentable a lo largo del tiempo, debe estar claramente incluido en la misión corporativa.

No se trata de una acción espontánea y aislada, sino de un rasgo de identidad corporativa (incluido dentro de la misión), que denote que la RSE es un valor inmutable y no negociable a lo largo del tiempo.

En este sentido debe subrayarse que la organización se encuentra inserta dentro de la sociedad, tiene una comunidad inmediata con la cual interactúa y en primera medida cuenta y depende de los trabajadores, quienes permitirán o no, que la empresa crezca y se desarrolle a lo largo del tiempo.

Las personas son el factor diferenciador en la gestión empresarial, ya que permiten a las compañías adquirir ventajas competitivas o bien condenarlas al fracaso. Ello se debe a que son los únicos seres dentro de la organización que tienen la capacidad de pensar y razonar.

La productividad de las personas dentro de la organización, estará dada principalmente por las capacidades técnicas de cada uno, por la motivación que tenga el individuo y por el sentido de pertenencia que siente respecto de la organización.

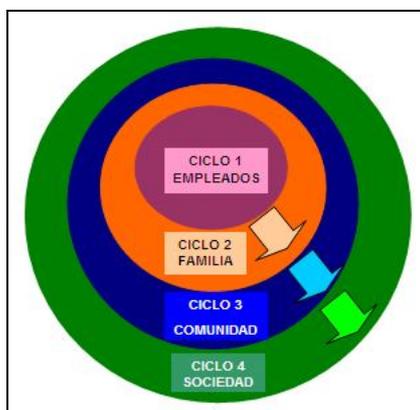
Por esa razón, la organización debe gestionar, cuidar y respetar a sus trabajadores, comportándose de manera socialmente responsable con sus empleados.

De nada servirá que se hagan donaciones o cientos de planes para ayudar a comunidades si, dentro de la empresa, no se refleja el mismo espíritu.

Entonces la pregunta que surge es: ¿Cuáles son los ciclos que la empresa deberá recorrer para gestionar la RSE desde adentro hacia afuera de la empresa?

La RSE bien entendida comienza por el funcionamiento interior de la empresa.

Es por esa razón que existe un ciclo lógico, el cual se presenta en el siguiente cuadro:



Los diferentes ciclos que se observan son los siguientes:

- ❑ Ciclo 1 - Empleado
- ❑ Ciclo 2 - Familia
- ❑ Ciclo 3 - Comunidad
- ❑ Ciclo 4 - Sociedad

En el primer ciclo, las compañías deben ocuparse “puertas adentro” de cuidar y respetar a sus recursos humanos, seguido de un segundo ciclo donde se ocupen de su grupo familiar, para luego comenzar a accionar en la comunidad (ciclo 3).

Por último, se encuentra el cuarto ciclo, el de la sociedad, el cual se debe ver y entender como un marco de referencia “Macro”, que se nutre de todas las acciones “Micro” que realizan las organizaciones.

En este aspecto, es importante destacar que para realizar acciones de RSE no se trata de tener una gran cantidad de recursos económicos.

Las empresas tienen un poder relevante dentro de la sociedad y pueden realizar este tipo de acciones, a veces, con escasos recursos.

No es cuestión de inventar mecanismos novedosos sino de, intentar sacar lo mejor que tiene cada empresa desde adentro, desde sus empleados.

Para que las acciones en materia de RSE sean efectivas, principalmente es necesario, definir, compartir, comunicar y transmitir los valores corporativos, siendo claro y evitando múltiples interpretaciones. Sumado a ello, la empresa debe ser coherente y consistente entre lo que declara y las acciones que efectivamente lleva a la práctica.

Cabe destacar que, el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa será mayor en el caso de que la organización (en la cual trabajan) sea socialmente responsable y coherente entre "su decir" y "su hacer". Cuando los empleados no están a gusto, sufren maltratos, son víctimas de injusticias, se sienten engañados, etc. se convierten en la peor arma de comunicación para dañar la imagen y la reputación corporativa.

Entonces la pregunta que surge es: ¿Qué se debe hacer puertas adentro?

Al respecto Larocca (2008) nos ilustra de la siguiente forma: "...el mundo esta marcando una orientación del rol que debe jugar la empresa y el protagonismo sustantivo como institución responsable para la vida de las personas.

La viabilización de la RSE requiere un conjunto de aspectos para su puesta en marcha y sustentabilidad:

- Contar con el compromiso de la alta dirección.
- Involucrar las consideraciones sociales en la estrategia del negocio.
- Determinar los "valores" de la empresa.
- Fomentar que la RSE sea parte de la cultura organizativa.
- Desarrollar la participación del personal.
- Extender todos los valores hacia todos los actores (clientes, proveedores, accionistas).
- Asumir la identidad de "ciudadanía corporativa"
- Asignar recursos económicos y humanos a la estrategia social.
- Participar de redes para potenciar la actividad social.

Asimismo, se observa que la RSE aumenta la competitividad de la empresa y que las compañías que apoyen el trabajo voluntario de su plantel de empleados, entre otras dimensiones de la RSE, tienen mejor productividad, porque el personal se identifica más con ellas, genera pertenencia y agrega valor para el conjunto de stakeholders."

En este sentido, González García (2007) hace referencia a la importancia de la RSE hacia adentro: “Pregonar con el ejemplo, es un viejo dicho que tiene una validez enorme. Sería inimaginable enarbolar la bandera de la RSE hacia afuera, proyectando la visibilidad de lo hecho hacia la comunidad externa, sin comenzar por la RSE a nivel interno, la que hace a la vigencia de dicho concepto dentro de la propia organización. Los recursos humanos, la gente, son el sistema sanguíneo linfático de la organización. Con mayor o menor grado de tecnología, con mayor o menor grado de mecanización, con mayor o menor grado de participación de la persona, reiteramos que detrás de la gestión, del control, de los valores, de la calidad, en la empresa, está simplemente la gente... nada más y nada menos.”

Ayala (2008) hace su aporte y dice: “Al mencionar el Dr. Larocca. La recomendación de “desarrollar la participación del personal” creo que se refiere al punto más importante de la gestión de los recursos humanos, porque la participación implica varios conceptos, como el manejo del poder, la conceptualización del empleado como sujeto y no como objeto, la comunicación, el desarrollo de los empleados y el involucramiento.”

A continuación, en el siguiente cuadro se observa la correlación que debe existir entre los valores de una empresa socialmente responsable y las técnicas de recursos humanos y su práctica concreta:

<b>No a la discriminación</b>	<b>Diseño de puestos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Que la descripción sólo contenga características de conocimientos, experiencias y competencias conductuales que hagan al desempeño.</li> <li>* Que no se indiquen especificaciones sobre nacionalidad, raza, religión, edad o género.</li> </ul>
	<b>Búsqueda de personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Que todo proceso de reclutamiento sea publicado sin exclusiones ni excepciones.</li> </ul>
	<b>Selección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Que en la utilización de test y técnicas se enfatice el dominio de habilidades y se comprueben los conocimientos.</li> <li>* Asimismo, que en los exámenes médicos no se realicen análisis referidos al embarazo y al HIV.</li> </ul>
	<b>Capacitación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Que se brinden oportunidades de capacitarse a todos los integrantes de la organización.</li> </ul>
	<b>Compensaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Que las personas sean remuneradas conforme a su real aporte</li> </ul>
	<b>Desvinculaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Que estén fundamentadas en falta grave de conducta.</li> </ul>
<b>No al trabajo infantil</b>	<b>Leyes laborales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* El cumplimiento de parte de la empresa y de los contratistas.</li> </ul>
<b>No al trabajo forzado</b>	<b>Diseño de puestos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Que se tenga en cuenta la carga física a que estará sometido el trabajador y se prevea la utilización de herramientas específicas.</li> </ul>
<b>No a la corrupción</b>	<b>Política de RRHH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* No permitir el trabajo en negro.</li> <li>* Cumplir con todas las obligaciones fiscales y previsionales.</li> </ul>
<b>Compatibilización de la actividad laboral y la vida familiar del empleado</b>	<b>Diseño de puesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Que se tenga en cuenta una jornada laboral conforme a la legislación sobre el tema sin excesos de ningún tipo, permitiendo de esta manera que el trabajador tenga los espacios de tiempo necesarios para la vida familiar, la recreación y el desarrollo personal</li> </ul>
<b>Remuneración justa</b>	<b>Compensaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Que la estructura de compensaciones refleje el aporte directo y concreto del trabajador, teniendo en cuenta un salario fijo que sirva para satisfacer las necesidades de vivienda, educación, salud, alimentación y recreación, más los incentivos a su desempeño y compromiso, todo en un marco de equidad interna y salarios competitivos.</li> </ul>
<b>Igualdad de oportunidades</b>	<b>Selección de personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Que aquellos que posean los mismos conocimientos y experiencia para el puesto sean tratados de la misma forma en el proceso y no se tengan en cuenta otras características de los postulantes.</li> </ul>
	<b>Evaluación de desempeño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Que sólo se evalúen factores que tengan que ver con el desempeño y con las conductas. No se deben tener en cuenta aspectos subjetivos.</li> </ul>
	<b>Capacitación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Que todos los empleados tengan la posibilidad de asistir a las actividades diseñadas por la empresa.</li> </ul>
	<b>Plan de Carrera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Que esté abierto a todos los empleados que deseen avanzar en la estructura jerárquica.</li> </ul>
<b>Respeto por la libertad de asociaciones de los trabajadores.</b>	<b>Evaluación de potencial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Que mida los talentos futuros que tengan que ver con el puesto.</li> </ul>
<b>Respeto por la actividad de los representantes de los trabajadores</b>	<b>Ley de Asociaciones Profesionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* No interferir en la política gremial.</li> </ul>
<b>Comunicación fluida</b>	<b>Ley de Asociaciones Profesionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ofrecer espacios a los representantes para reunirse entre ellos y con sus representados.</li> <li>* Fomentar espacios de comunicación y diálogo.</li> </ul>
<b>Comunicación fluida</b>	<b>Comunicación interna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Establecer múltiples canales de información y feedback.</li> <li>* Crear medios alternativos.</li> </ul>
<b>Salud y seguridad en el trabajo</b>	<b>Ley de seguridad e higiene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Proveer elementos de seguridad.</li> <li>* Realizar exámenes preocupacionales y periódicos de salud.</li> <li>* Verificar permanentemente la salud de los trabajadores.</li> </ul>

Fuente: AYALA, Juan Carlos (2008), 'Recursos humanos y responsabilidad social empresaria: la calidad bien entendida emplea por casa', en AAVV Principios fundamentales para la administración de organizaciones, Pearson, Bs. As.



Las prácticas de recursos humanos responsables enumeradas en el cuadro precedente, permiten ver un alto contenido social y refuerzan las estrategias de la organización tendientes a una gestión socialmente responsable.

Los empleados que sientan que no los discriminan, que reciben compensaciones justas y equitativas y conforme a la ley, que tienen acceso a capacitación, que sean evaluados en cuanto a su potencial, que se les otorguen posibilidades de desarrollo, estarán motivados, se sentirán a gusto con la empresa, se sentirán parte de la organización, todo eso debido a que, principalmente, se sentirán respetados.

En este aspecto, como se mencionó anteriormente, el sentido de pertenencia permitirá que exista una alta cohesión organizacional entre los individuos que forman parte de la empresa.

Esto posibilitará que la gente, al sentirse identificada con la empresa, se involucre en acciones de voluntariado, para desarrollar (bajo el ala de la empresa) y gestionar actividades en beneficio de la comunidad a la que pertenecen.

Debe mencionarse que cuando cada individuo siente que la marcha de la empresa tiene una alta relación con su comportamiento y su propia actitud, nos encontramos ante un tejido social sólido que permite que la empresa se sostenga a lo largo del tiempo.

Esto será posible sólo en el caso en que la empresa tenga políticas concretas de remuneraciones y ámbitos de trabajo dignos, de duración razonable de la jornada laboral, de reconocimientos de méritos y de capacitación permanente, dando lugar a una sensación de justicia y equidad que percibirá el empleado. (Ayala, 2008)

La empresa no existe sólo para construir su bienestar, sino también para integrar a los que quieren progresar y ayudar a los que quedan afuera. Por tanto tiene que asumir un rol activo y trabajar junto con el Estado y la sociedad civil para minimizar el impacto negativo que de forma inevitable produce el desarrollo de la actividad económica.

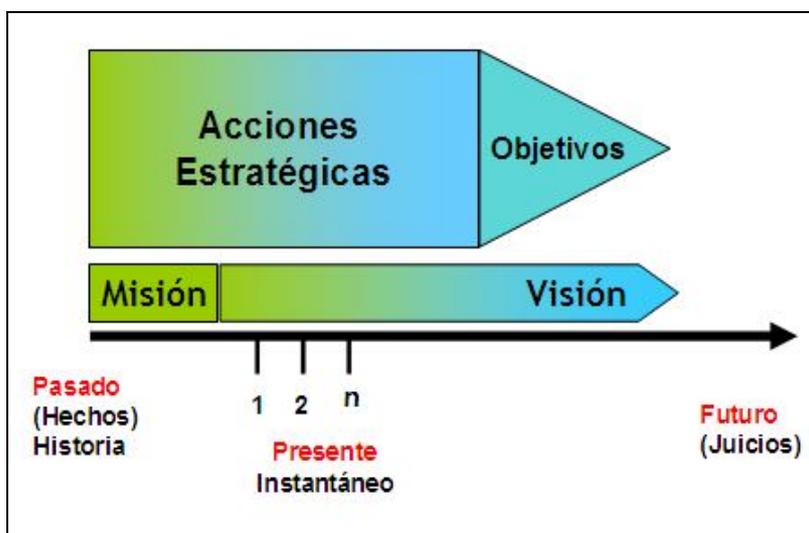
La empresa debe, de esta forma, integrarse con el resto de la comunidad, con la trama de proveedores, clientes, trabajadores e instituciones públicas para promover el desarrollo común.

Los recursos financieros, técnicos y humanos son determinantes de los niveles de responsabilidad, porque no tiene la misma responsabilidad el que puede nada que el que puede mucho, el que tiene que el que no tiene, el que sabe que el que no sabe.

En ese sentido es importante comprender que la PyMEs deben y pueden, con menos recursos que las empresas grandes, ser socialmente responsables en el sentido más amplio (dentro de los cuatros ciclos de RSE).

Como síntesis conceptual, es oportuno mencionar la reflexión de Perelmuter (2006) en su artículo "La RSE y las PyMEs": "No son necesarias grandes inversiones para comenzar a implementar acciones de RSE. Los cambios requeridos están ligados a la forma de hacer las cosas más que a las cosas que se hacen".

El siguiente desafío es pensar en el cómo, es decir, en la estrategia.



Para pensar en acciones estratégicas, primero se debe estar convencido de que se incluirán los valores éticos y socialmente responsables dentro de la misión y la visión de la empresa, luego se deberá recorrer una cantidad de pasos para poder pensar en las herramientas de desarrollo y de gestión.

La estrategia consiste esencialmente en un conjunto coherente e integrado de acciones que tratan de alcanzar un objetivo.

En ese sentido es necesario realizar un planeamiento estratégico, ya que brinda a la organización una dirección cierta en pos de cumplir con sus objetivos y su visión.

El planeamiento estratégico propone el siguiente proceso metodológico:

- a) Análisis del entorno y la evaluación de oportunidades y amenazas.
- b) Evaluación interna de la organización (puntos débiles y fuertes).
- c) Análisis de escenarios.
- d) Evaluación de alternativas.

- e) Elección de alternativas.
- f) Formulación de políticas y estrategias a seguir.
- g) Implementación del plan estratégico.
- h) Análisis de desvíos al plan diseñado.
- i) Corrección de los desvíos.

El proceso debe ser entendido y abordado por la empresa, como metodología principal de trabajo para que la organización no pierda el rumbo y esté a la deriva.

La falta de planeamiento estratégico de una empresa puede observarse utilizando como herramienta el pasaje de un cuento que a continuación se presenta: "Alicia le preguntó al gato de Cheshire: ¿Me podrías indicar, por favor, hacia donde tengo que ir desde aquí? Eso depende de adonde quieras llegar... - contestó el gato. A mi no me importa demasiado donde... - Empezó a explicar Alicia. En ese caso da igual hacia donde vayas...- Interrumpió al gato." (2007)

Como moraleja de la historia narrada, se debe comprender que el rumbo o destino lo tiene que decidir la empresa, no permitiendo que el viento, la marea, o las lluvias la "depositen" en un destino no deseado. En referencia al desarrollo de estrategias de RSE no se puede esperar que los demás hagan y obliguen a hacer, se debe generar y proponer desde uno mismo, si es que realmente uno se considera involucrado como actor social.

### 3.8 **RSE, Indicadores, Tablero de Comando y Balance Social**

En el caso de las empresas que realizan acciones socialmente responsables, estas deben medir y evaluar el impacto de sus acciones en pos de la sostenibilidad, en consecuencia surge el siguiente interrogante: ¿Cómo miden el impacto de sus acciones?

Las empresas miden sus impactos y acciones a través de indicadores.

Un indicador es una relación racional y significativa de valor de dos elementos característicos de la gestión o del desenvolvimiento de una organización. Una razón es una relación entre números que representan conceptos de la misma especie. El indicador representa una estructura peculiar.

En este sentido, es conveniente establecer los patrones aceptados de los indicadores para tener criterios precisos en la aplicación, en el control y las decisiones correctivas. Los datos también se representan, generalmente, por índices, cocientes o porcentajes.

La importancia de la necesidad de indicadores para gestionar y medir la RSE, queda claramente definida en las palabras y explicaciones del Presidente

de la Comisión de RSC (Responsabilidad Social Corporativa) de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), en 2005, cuando respondió a una entrevista del portal [www.responsables.biz](http://www.responsables.biz): “En primer lugar, los indicadores nos permiten dar cuenta y hacer una comparación para quien le interese, esto se hace también desde el voluntariado. Los indicadores también son necesarios para la auditoría, pero estamos en una etapa de transición, el problema es cómo poner sobre el papel si estamos gestionando bien o mal, por ejemplo, el capital humano de la empresa, en cuanto vale más o menos.[...] Nosotros estamos en la línea de cómo medir y como hacer verificable toda la información y por lo tanto cómo tiene que ser un código de buen gobierno, no sus principios éticos y morales, sino cómo se lleva a la organización de la empresa, tiene que haber auditoría o no, tiene que haber consejeros independientes o no, que exigencias tienen que reunir. Tiene que ser un código voluntario y lo que es más importante, tiene que ser tenido en cuenta para ser considerado como un elemento de ventaja competitiva.”

Por esta razón, lo que se necesita es un nuevo modelo de Gestión en RSE con una cantidad de indicadores de relevancia que permitan medir y tomar las medidas correctivas cuando se produzcan desvíos a lo planificado.

El indicador servirá, principalmente, para ayudar en el proceso de toma de decisiones al momento de la evaluación de la gestión.

Si el indicador es correcto, es decir, está bien diseñado y construido, de acuerdo a las necesidades de la empresa, brindará información objetiva y calificada que se utilizará como información para la toma de decisiones.

Al respecto, Vázquez (2004) en su obra “Dirección Eficaz de PyMEs” se refiere a los índices de la siguiente forma: “La existencia de indicadores (con independencia de los resultados que arrojen las mediciones o los valores que se obtengan) constituyen un parámetro importante de la calidad de la gestión y de la información en la que se basan las decisiones superiores de la dirección de la empresa. Su existencia, su aptitud para representar un aspecto importante de la empresa y su real utilización constituyen un dato obvio y elemental para mejorar la gestión; su ausencia o las limitaciones o carencias que posean suelen ser importantes debilidades de la empresa que deberían subsanarse tan pronto como sea posible. No se requiere estructurar gigantescos tableros de comando o numerosos indicadores de difícil lectura; sólo se trata de contar con unos pocos índices que, en tiempo real, vayan generando mediciones sobre la realidad empresarial.”

La importancia de la medición, tanto de los indicadores de RSE como de cualquier otro indicador, permite saber, conocer, enterarse, informarse como van las cosas, posibilita saber que pasa.

Si se sabe que ocurre, se estará en condiciones de poder contar con mayor información a la hora de tomar decisiones para dirigir la organización hacia donde se quiere llegar.

Es importante mencionar que las decisiones no se deben tomar sólo mirando los indicadores, sino que deberán analizarse otras variables contextuales y organizacionales que no están en el modelo de medición por indicadores.

En síntesis, para una mejor toma de decisiones en la organización, se debe contar con información precisa, clara, concisa y disponible en tiempo.

Una de las herramientas que se puede utilizar son los indicadores que, generalmente, son medidos en forma continua y expuestos en un tablero de comando.

Un tablero de comando es un conjunto de indicadores suficientemente sintéticos como para ser representados en gráficos o cuadros, abarcando no solamente el resultado económico sino los factores internos y externos que conducen al mismo. (Kaplan y Norton, 1994)

El mismo sirve para apreciar “de un vistazo” los aspectos clave que muestran la performance pasada y marcan las metas para la performance futura.

Las ventajas de utilizar un tablero de comando son las siguientes:

- ❑ Apreciar que la rentabilidad obtenida hasta el momento no indica que la misma pueda mantenerse en el futuro.
- ❑ Apreciar que no sólo se necesita evaluar indicadores de lo sucedido sino fijar objetivos para el futuro.
- ❑ Apreciar que los indicadores no sólo son relevantes para los dueños sino también para los Stakeholders.

La limitación de esta herramienta es que no conviene pensar que se puede conducir una organización solamente por indicadores. Como toda señal sintética su función es marcar las áreas críticas, para luego utilizar herramientas y/o instrumentos de análisis más específicos.

Por último y no menos importante, se hace referencia a los Factores Críticos de Éxito (FCE), los cuales son, para cualquier negocio, un número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, asegurarán el rendimiento competitivo de la empresa.

Los FCE son específicos para cada negocio y reflejan las preferencias gerenciales respecto a las variables claves en un determinado momento. Si los resultados en estas áreas no son adecuados, los esfuerzos de la organización para concretar sus planes, alcanzar sus objetivos y generar estrategias serán menos que deseables. (Sainte-Marie, 1997)

Los beneficios de la aplicación de los FCE permiten:

- ❑ Identificar las áreas clave, en donde se debería poner mayor énfasis y hacer mejoras efectivas.
- ❑ Comprometer y obligar a pensar y a trabajar en un buen desempeño de dichos factores clave.
- ❑ Lograr ventajas competitivas.

Pensar en forma permanente cuales son los FCE, le permitirá a las empresas construir indicadores y tableros de comando más precisos tanto en materia de gestión como de RSE.

El balance social consiste en reunir, sistematizar y evaluar la información que corresponde a las dimensiones sociales que hacen a la naturaleza y a los intereses de la actividad empresaria y la confección de un documento de alcance público, donde se puedan cuantificar los datos.

Gonzalez García (2007) en su artículo Balance Social: Algunas reflexiones cuasi filosóficas sobre su trascendencia real en la comunidad, hace referencia al balance social de la siguiente forma; "Balance Social, como instrumento, significa "transparencia", comunicación con los grupos de interés. Es construir un puente de diálogo con la gente y tener el inmenso valor de mostrarnos ante todos los que de alguna u otra manera están relacionados directa o indirectamente -en su sentido más amplio- con el ente. Durante mucho tiempo, la opacidad, o sea la "no transparencia", ha impedido que la relación entre los entes y la gente se construyera sobre un piso mínimo de confianza.

Hoy, el balance social es una herramienta poderosísima para abrir ese camino. En definitiva, su verdadero efecto es el que finalmente es "adoptado y percibido" por la comunidad. Es precisamente la comunidad la que va cincelandando ese capital intangible que representa la imagen de la organización, la que va identificando una conducta corporativa en base a aquellos indicadores que selectivamente adopta de todos los que recibe. Por ello, saber distinguir la seriedad de los canales de comunicación, así como la selección de los parámetros que consistentemente se pondrán a disposición de los grupos de interés, interpretando a la gente, identificando apropiadamente qué es transparencia, qué es verdadera información y segregando lo que puede ser el mero cumplimiento de las responsabilidades empresarias (o quizás simplemente publicidad), es una tarea muy fina y delicada que debe ser llevada a cabo por quienes confeccionan un balance social.

La construcción de confianza es una tarea de todas las horas de todos los días, responsabilidad de toda la organización y dista de ser la función acotada de un puñado de personas responsables de comunicar periódicamente a la comunidad el balance social. Si el proceso integral de transparencia está bien enfocado, podrá ser posible leer e interpretar las pautas culturales de la organización a partir del análisis detallado y evolutivo de los indicadores de su performance a través del tiempo."

Como se observa, la importancia del balance social radica en que es una herramienta de transparencia en la comunicación hacia los stakeholders y la comunidad.

Como se ha mencionado, el concepto de RSE se construye a partir de valores y necesita del involucramiento, de la convicción y de la ética del empresariado. Es en ese sentido y con ese propósito, que el canal de comunicación adecuado para reportar las acciones corporativas es el balance social o memoria de sostenibilidad.

Cabe destacar que uno de los aspectos más importantes que caracterizan a una empresa socialmente responsable es la transparencia, la cual consiste en la divulgación de informaciones, decisiones e intenciones en términos claros y accesibles para todos los públicos relacionados con la empresa.

Las similitudes y diferencias que existen entre el balance tradicional (contable) y el balance social son:

#### Similitudes

- ❑ los dos balances (contable y social) por su naturaleza misma, permiten “tomar la foto” de la organización en un momento dado y;
- ❑ permiten hacer análisis comparativos respecto de los períodos anteriores.

#### Diferencias

- ❑ La exigencia legal (en todos los casos) en el balance contable y el carácter optativo (en la mayoría de los casos) de la presentación de memoria de sostenibilidad (balance social).
- ❑ Tiempos distintos para la presentación de los mismos.
- ❑ Distintas Entidades certificadoras y auditoras de los balances (en lo respectivo al balance social, el personal que audita y certifica debe ser entendido en materia de RSE para poder certificar de acuerdo a normas internacionales como GRI, Ethos, Etc.).
- ❑ En el balance social se pueden utilizar distintos modelos mientras que en el contable se debe respetar las Resoluciones Técnicas de los Consejos Profesionales de Ciencias Económicas y la Legislación vigente en materia contable.

Es importante en referencia a los dos balances, hacer mención a la importancia de los cruces entre ambos, ya que la información del balance social o memoria de sostenibilidad se encuentra altamente relacionada con la que surge del balance tradicional.

Esto es así, ya que las acciones de RSE que lleva a cabo una empresa involucran -de una u otra forma- dinero, recursos humanos, recursos materiales;

erogaciones que realiza la compañía como parte de su accionar socialmente responsable y estas, lógicamente, deben reflejarse y plasmarse en el balance tradicional.

Sturzenegger (2003) presenta la estructura básica de un Índice de Responsabilidad Social Empresaria (IRSE) en su trabajo "Hacia un cultura de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina" publicado por el Foro Ecuménico Social, donde se explica la propuesta de estructura básica del mismo.

La estructura esta dividida en cuatro grandes dimensiones incluidas, a saber:

- Jurídico-Institucional
- Ambiental
- Económica
- Social

Como breve comparación, toma dos estructuras de índices extranjeros, como ser el Global Reporting Initiative (GRI), donde existen tres dimensiones: Económica, Ambiental y Social y la de Acción Empresarial (Chile) donde sus dimensiones son cinco: Misión, Visión y Ética; Calidad de Vida en la empresa; Medioambiente; Compromiso con la comunidad; y Comercialización y Marketing Responsable.

Es importante destacar las apreciaciones de Sturzenegger al respecto: "Resulta interesante observar que la dimensión Jurídico-Institucional no aparece en la experiencia internacional. Siendo el principal componente de la misma el cumplimiento o no de la legislación vigente, tal vez su no aparición en el exterior se deba a que el no cumplimiento de las leyes por parte de las empresas no constituye verdaderamente un problema, o a que se considera, en tanto los organismos estatales funcionan eficazmente, que es una dimensión que no le corresponde tratar, y menos resolver, a la concepción de la RSE."

El objetivo del IRSE propuesto por Sturzenegger, es que el mismo representará la estructura de evaluación que deberá ser utilizada para dar o no a una empresa la certificación de "empresa socialmente responsable". Este índice esta ordenado siguiendo las grandes dimensiones de la RSE. Las dimensiones, categorías y aspectos de la RSE son tantos y tan complejos que la estructuración propuesta en el trabajo mencionado constituye una aproximación básica.

El Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) tuvo una iniciativa propia, y lanzó en el año 2007, dos manuales llamados "Paso a paso para PyMEs" e "Indicadores RSE para PyMEs" que buscan contribuir a que la RSE no se identifique sólo con el perfil de la gran empresa y sea incorporada también en la gestión de las PyMEs.

Las publicaciones preparadas por el IARSE mediante un acuerdo con el Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social y el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE) de Brasil, constituyen una pieza fundamental de referencia puesto que están elaboradas sobre la base de 20 experiencias empresariales concretas de PyMEs argentinas en el marco de una política integral de RSE.

De esta forma, se convierten en una herramienta eficaz para todas las organizaciones que deseen emprender el camino de la RSE a través de una mirada renovada de su gestión.

Las publicaciones son esencialmente instrumentos de auto-evaluación y aprendizaje, de uso esencialmente interno.

El contenido de los manuales intenta:

- ❑ Traducir la RSE a un lenguaje llano y simple, fácil de interpretar y adaptado a la realidad cotidiana de una PyME.
- ❑ Hacer foco en las prácticas concretas de RSE ayudando a desmitificar el concepto.
- ❑ Tener en cuenta las características específicas del sector PyME, sus oportunidades, desafíos y limitaciones.
- ❑ Contribuir a la auto-evaluación y a la planificación de la gestión de la RSE.

Los indicadores Ethos constituyen herramientas que, además de posibilitar la unificación de los conceptos de RSE, también ofrecen una lista de aspectos susceptibles de ser evaluados por las empresas, en el caso de que las mismas estuvieran interesadas en hacer un auto-diagnóstico de sus prácticas.

De esta forma, los Indicadores Ethos cumplieron un rol fundamental, orientando a todos los públicos que los utilizan, dentro y fuera de las empresas, acerca de los aspectos que integran una gestión socialmente responsable; de esta manera, se posibilita la auto-evaluación por parte de las empresas incorporadas al logro de estos retos, al igual que el desarrollo de un método de evaluación constructivo y a su vez crítico.

A continuación se enumeran los indicadores Ethos:

#### Valores, Transparencia y Gobernabilidad

- ❑ Compromisos éticos.
- ❑ Arraigo en la cultura organizacional
- ❑ Gobernabilidad corporativa.
- ❑ Diálogo con las partes interesadas (stakeholders).
- ❑ Relaciones con la competencia.
- ❑ Balance social.



### Público Interno

- ❑ Relaciones con los sindicatos.
- ❑ Gestión participativa.
- ❑ Compromiso con el futuro de los niños.
- ❑ Valoración de la diversidad.
- ❑ Política de remuneración, beneficios y carrera.
- ❑ Atención a la salud, la seguridad y las condiciones de trabajo.
- ❑ Compromiso con el desarrollo profesional y el empleo.
- ❑ Comportamiento frente a los despidos.
- ❑ Preparación para la jubilación.

### Medio Ambiente

- ❑ Compromiso de la empresa con la causa ambiental.
- ❑ Educación y creación de conciencia ambiental.
- ❑ Gerencia del impacto sobre el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios.
- ❑ Control de entradas y salidas de materiales en la empresa.

### Proveedores

- ❑ Criterios de selección y evaluación de proveedores.
- ❑ Trabajo infantil en la cadena productiva.
- ❑ Trabajo forzado o análogo al esclavo en la cadena productiva.
- ❑ Relaciones con trabajadores (servicios de terceros).
- ❑ Apoyo al desarrollo de los proveedores.

### Consumidores Y Clientes

- ❑ Política de comunicación comercial.
- ❑ Excelencia en la atención.
- ❑ Conocimiento y administración de los daños potenciales de los productos y servicios.

### Comunidad

- ❑ Administración del impacto de la empresa en la comunidad de entorno inmediato.
- ❑ Relaciones con organizaciones locales.
- ❑ Financiamiento de la acción social.
- ❑ Compenetración de la empresa con la acción social.
- ❑ Estrategias de actuación en el área social.
- ❑ Reconocimiento y apoyo al trabajo voluntario de los empleados.

## Gobierno Y Sociedad

- ❑ Contribuciones para campañas políticas.
- ❑ Prácticas anticorrupción y soborno.
- ❑ Liderazgo e influencia social.
- ❑ Participación en proyectos sociales gubernamentales.

Fuente: [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)

Como se puede observar a través de las distintas iniciativas, la RSE y su práctica efectiva viene apareciendo como una necesidad imperiosa en los sectores empresarios latinoamericanos.

## 4. PYMES: Pequeñas y Medianas Empresas

¿Qué es una PyME? ¿Cómo se define?

Según la resolución 24/2001 de la Secretaria de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPYME) se establecen las categorías en función de las ventas totales anuales:

Tamaño / Sector	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Microempresa	\$ 456.000	\$ 1.250.000	\$ 1.850.000	\$ 467.500	\$ 480.000
Pequeña empresa	\$ 3.040.000	\$ 7.500.000	\$ 11.100.000	\$ 3.366.000	\$ 3.000.000
Mediana empresa	\$ 18.240.000	\$ 60.000.000	\$ 88.800.000	\$ 22.440.000	\$ 24.000.000

Fuente: [www.sepyme.gov.ar](http://www.sepyme.gov.ar)

A efectos de mayor agilidad en el texto de esta tesis, no se abordará aquí el problema de la tipificación de las PyMEs, se irá directamente a la definición que interesa en esta investigación.

El **criterio será el de nivel de empleabilidad de personas**, es decir, una empresa puede tener una muy buena facturación por una cierta cantidad de años, pero no aumenta de manera acorde su cantidad de empleados, por eso, interesa para tener un criterio de definición, la cantidad de empleados.

En nuestro país, el Ministerio de Economía fija los límites entre Grandes empresas y PyMEs a partir de tres elementos: personas ocupadas, ventas anuales y activos netos. (Res. N° 401/89)

Categorías de Empresas de acuerdo con personal ocupado		
Tipo / Sector	Comercio y Servicios	Industria y Transporte
Microempresas	Hasta 3 Personas	Hasta 10 Personas
Pequeñas Empresas	Entre 4 y 15 Personas	Entre 11 y 50 Personas
Medianas Empresas	Entre 16 y 100 Personas	Entre 51 y 300 Personas

Fuente: CLERI, Carlos. "El libro de las PyMEs". Buenos Aires, Granica, 2007.

La Fundación Observatorio PYME en su informe sobre la coyuntura de las PyMEs industriales de mayo de 2009, establece el siguiente criterio para determinar su universo de estudio y diseño muestral: "El universo de estudio de la encuesta son todas las empresas industriales que se encuentran clasificadas entre los códigos 15 y 37 de la clasificación internacional industrial uniforme revisión 3.1. de las Naciones Unidas y que cuentan con una cantidad total de ocupados que oscila entre 10 y 200." (Fundación Observatorio PYME, 2009).

A efectos de esta tesis y como se ha mencionado anteriormente el criterio será el nivel de empleabilidad u ocupación tomando el mismo criterio que la Fundación Observatorio PYME, es decir entre 10 y 200 personas ocupadas.

Según Cleri (2007), las PyMEs son volátiles, dado que las empresas nacen pequeñas y los decesos se producen generalmente en los primeros momentos de vida. Un corte muestra que la mayoría son jóvenes y están conducidas por sus fundadores.

Las PyMEs, generalmente son jóvenes, no controladas por otras empresas, de propiedad y gestión familiar.

Entre las virtudes que caracterizan a las PyMEs, Cleri (2007) menciona:

### Virtudes

- ❑ Flexibilidad: su organización pequeña y dinámica les otorga elasticidad para amoldarse al actual ambiente incierto y cambiante.
- ❑ Carácter pionero: revitalizan la sociedad con sus emprendimientos novedosos, se inician con una idea producto o forma de hacer cosas incubado por un emprendedor.
- ❑ Proveedores de bienes y servicios: para los consumidores pero también para las grandes empresas que logran mayor eficiencia a través de la delegación de aspectos sensibles o no manejables de su proceso productivo.
- ❑ Innovadoras y creativas: alimentan la especialización y diferenciación de productos acordes a las exigencias, de esta forma dinamizan la economía.
- ❑ Guardia del equilibrio de la sociedad: son resguardo del equilibrio y crecimiento sostenido de la economía, imprescindibles para integrar a las personas al sistema.

- ❑ Principales empleadores de mano de obra: son el más potente agente de contratación laboral que existe en la sociedad.
- ❑ Sostén de la demanda: como contraprestación al trabajo se abonan salarios que se traducen en poder de compra, y dan vida a nuevos negocios.
- ❑ Contribuyentes del sostenimiento del Estado: aportan al fisco de manera directa o indirecta.
- ❑ Permiten el equilibrio regional: la influencia de una red PyME diversificada y extendida geográficamente constituye un aporte esencial para lograr la integración territorial.
- ❑ Ayudan a la movilidad social de los ciudadanos: muchos obreros y empleados se independizan, abriendo sus propios talleres u oficinas.
- ❑ Aportan a la productividad global: su baja productividad es compensada por la dinámica que provocan.

En contrapartida, las debilidades a las que hace referencia Cleri (2007) son:

#### Debilidades:

- ❑ Volatilidad: presentan una alta tasa de mortalidad que se explica por su debilidad constitutiva.
- ❑ Sensibilidad a los entornos negativos: el cúmulo de fragilidades las hace susceptibles a los ambientes adversos.
- ❑ Falta de información: la información es fuente de negocios, las PyMEs tienen menor información de mercado y les cuesta mucho procesarla para que les sea de utilidad.
- ❑ Problemas de volumen: operan con volúmenes limitados, lejos de la economía de escala, por eso, de la mayor productividad. No pueden competir en negocios donde manda la magnitud.
- ❑ Producción excesivamente diversificada: muchas PyMEs se enorgullecen de tener una oferta amplia que termina constituyendo una flagrante debilidad operativa.
- ❑ Retraso tecnológico: no es barato desarrollar un producto, una nueva manera de fabricarlo, utilizar lo más sofisticado y reciente equipamiento.
- ❑ Baja productividad: por volumen y atraso tecnológico tienen menor productividad que las grandes empresas.
- ❑ Dificultades de acceso al financiamiento: las firmas pequeñas son consecuencia de una idea brillante y poca plata en el bolsillo, al crecer, la necesidad de capital se incrementa y supera la capacidad de autogeneración, y quedan limitadas a lo que consiguen de familiares y amigos.
- ❑ Carencia de estrategia: funcionamiento anárquico y no planificado, basado en el instinto y la imprevisión, sin estrategia.
- ❑ Gestión inadecuada: Management mal preparado y desactualizado.
- ❑ Problema de formación: tienen empresarios y trabajadores débilmente formados, lo que afecta al funcionamiento.

- ❑ Falta de comunicación: la información es escasa, incompleta y poco trabajada.
- ❑ Aislamiento: la misma cerrazón para abrir el capital se expresa en la incapacidad de generar vínculos sinérgicos con otras organizaciones.
- ❑ Baja demanda de servicios de apoyo: se desaprovecha la posibilidad de incorporar conocimientos y experiencias de terceros.
- ❑ Organizaciones jerárquicas y autoritarias: poseen estructuras piramidales basadas en el autoritarismo, rigidez y burocracia, lo que debilita la productividad.
- ❑ Localización inadecuada: nacen en lugares no apropiados y se quedan allí, eso limita el acceso a mercados importantes.
- ❑ Crecimiento no planificado: la expansión descontrolada termina estrangulando a la empresa.
- ❑ Inversión no orientada estratégicamente y falta de mentalidad exportadora.

Una cantidad importante de PyMEs son empresas familiares. Esta situación produjo ventajas y desventajas.

Algunas PyMEs, nacidas como emprendimientos personales o familiares, llegaron a ocupar posiciones importantes en el escenario empresario, sabiendo resolver la dicotomía empresa - familia; del mismo modo esta dualidad, en otros casos llevó a la extinción o a conflictos irreconciliables, deteriorando el tejido familiar por siempre.

Por ello, se han desarrollado los denominados "protocolos" que procuran establecer pautas, principios, reglas claras de armonía, de acceso de los familiares a la empresa, a las calificaciones requeridas y a las perspectivas de desarrollo.

El primer aspecto indiscutible es el referido a los derechos de propiedad amparados por el sistema legal vigente. Por lo tanto se trata de prever, situaciones futuras que necesariamente ocurrirán (fallecimientos, divorcios, desavenencias, etc.) del mismo modo que ocurre la "mezcla" generacional. Los protocolos empresa-familia procuran precisamente, normar acerca de la buena salud tanto de la empresa como de la familia.

En la primera debe protegerse la excelencia en la gestión para asegurar sustentabilidad, y en la segunda deben prevalecer los afectos como dimensión sustantiva de las "buenas relaciones", duraderas en el tiempo.

Algunos datos revelan la importancia de este punto. Relevamientos privados indican que el 85% de las empresas familiares argentinas son pequeñas y medianas. De ese porcentaje, aproximadamente un 35% no logra pasar a manos de la segunda generación y apenas el 3% sobrevive para llegar a la tercera generación familiar. Las razones de esta falta de continuidad radican, básicamente en tres cuestiones: falta de planificación y profesionalización,

ausencia de comunicación interna, y el traslado de los conflictos familiares al día a día de la empresa.

Las PyMEs están en una etapa de crecimiento en función del escenario actual, por ello establecer un protocolo para fijar los roles y responsabilidades de cada miembro de la familia que tiene participación en la empresa, es importante. Se trata de dejar bien claro, como un tema clave, que la empresa va por un lado y la familia por otro, un criterio elemental, capaz de evitar conflictos futuros. (Larocca, 2008)

El fenómeno de la pequeña y mediana empresa en nuestro país, tiene particularidades propias en relación a las PyMEs del resto del mundo. Dos por lo menos son los argumentos a tener en cuenta:

- Argentina se formó como país a partir de 1880 por las grandes corrientes inmigratorias de Europa, especialmente italianos y españoles en su gran mayoría, y otras nacionalidades en menor porcentaje.
- En los años 40' (del siglo pasado) se inició un proceso de desarrollo industrial con motivo de la "sustitución de importaciones" que provocó la segunda guerra mundial y por los ejes estratégicos instalados por el gobierno de la época. (Larocca, 2008)

En el primer caso, los inmigrantes vinieron bajo el slogan de "hacer la América", pero lo cierto es que "hicieron la Argentina".

Gente de trabajo con ilusiones de vivir mejor y la esperanza de que sus herederos fuesen mejores. El comercio y la industria incipiente fueron las actividades principales a la par que la explotación de las tierras en función de la diversidad de naturaleza en la Argentina.

En todos los órdenes, los inmigrantes se integraron a la sociedad, formaron familias y se asentaron definitivamente en el país. La mayoría de las empresas industriales se originaron por pioneros, aún hoy, empresas centenarias, atravesaron el siglo enfrentando adversidades y tuvieron el privilegio de sobrevivir y crecer. Del mismo modo muchas desaparecieron.

En segundo lugar, lo que se inicia en la década del 40' como proceso de sustitución de importaciones genera una masa de calificaciones industriales, en general industria liviana, surgiendo los oficios industriales, el "saber hacer", los sindicatos, las cámaras empresarias, otras agrupaciones corporativas y obviamente los empresarios nacionales, con un fuerte impulso hacia finales de los 50' (gobierno del Dr. Arturo Frondizi), proceso que se iría consolidando hasta mediados de los 70'.

La des-industrialización del país comenzó a mediados de los 70' y continuó en forma permanente hasta 2002.

Esta situación, constituye un fenómeno cultural, acumulado a través del tiempo, que comenzará su recuperación a partir de 2002, después de la crisis terminal Argentina producida en 2001. (Larocca, 2008)

El rol que juega el empresario PyME en nuestro país es protagónico, de allí la necesidad de la formación continua, la vinculación con los profesionales y la actualización permanente, ante un mundo excesivamente exigente en productos y servicios y demandante de calidad a niveles de excelencia en toda la cadena de valor.

Existe un determinado tipo de PyMEs que es interesante destacar, son aquellas que forman parte de la cadena de valor de las grandes empresas.

Estas PyMEs van perdiendo individualidad y autonomía a medida que están cada vez más integradas a la cadena de valor.

Algunas de estas PyMEs han sido fundadas como (fundación por necesidad) producto de la tercerización de las grandes compañías.

Estas empresas son PyMEs pero funcionan con procesos de calidad total y de excelencia, ya que deben cumplir con los requisitos de normas de calidad y de gestión que le exige la empresa grande.

En síntesis, esta categoría de PyMEs no solo están alineadas a la gran empresa sino que funcionan como las grandes empresas.

En las PyMEs siempre hay un "motivo" que le da origen, alguien con vocación empresarial que detectó, intuyó, imaginó, un negocio que puede ser lucrativo.

La idea de tamaño puede darse a partir del capital inicial, pero muchas veces el capital inicial es una idea, que tesoneramente se lleva adelante, errando y acertando, donde no hay horarios ni feriados, hay obsesiones, mucha intuición y mucho sudor.

Es importante investigar sobre los orígenes de la PyME ya que en general son muy especiales. Cuando nace el negocio en la mente del empresario, no hay adversidad que lo frene, y si algún éxito inicial lo acompaña, el estímulo es imparable y rápidamente comienza a tomar riesgos: maquinaria, edificios o locales, gente, ampliación, reinversión, etc.

La cultura empresaria se desarrolla a medida de cada perfil personal, la empresa a imagen y semejanza de la persona, del emprendedor, del empresario incipiente. (Fucaracce, 2008)

Se pueden distinguir las distintas clases de fundadores, entre las que se encuentran: fundador por necesidad, fundador hereditario, fundador visionario,



cuya diferencia comparativa será el objetivo organizacional que se plantean. (Fucaracce, 2008)

En la última década, aproximadamente, producto de modificaciones importantes en los mercados de empleo, flexibilización laboral y otros fenómenos sociales influyentes como, por ejemplo, procesos de tercerización, privatizaciones, etc. fueron produciendo “trabajo independiente” en distintos sectores. “creando” la categoría de micro emprendedor, que hoy constituye una fuerte corriente de jóvenes (y no tanto), que aprender a desarrollar un negocio en forma sistemática, preparándose para no “morir” en el intento. Institutos, universidades, gobiernos, etc. promueven la formación de esta categoría, como desarrollo personas e instrumento de inclusión social.

Estos cambios requieren de una mayor profesionalización al formar parte de estrategias empresarias formuladas en otros centros de decisión.

Se agrega a ello fenómenos tales como mayor exigencia de los clientes para satisfacer sus necesidades, mayores niveles de competitividad, la innovación continua en procesos y diseños y mayores exigencias en términos de servicios además de la calidad de los productos.

En la actualidad las PyMEs deben apropiarse conocimientos, desarrollar un lenguaje, definir estrategias de sostenibilidad y operar con un nivel que les permita competir. (Larocca, 2008)

Los modelos de evolución refieren a los conceptos de concentración o diversificación, y en el caso de esta última a la diversificación relacionada o no relacionada. Existen múltiples formas de evolucionar y cada una tiene su particular forma de llevarse adelante. Solos o con socios, capacidad para aprovechar oportunidades, mentalidad flexible para ponerse a la altura de los tiempos, prudencia financiera, etc.

No existe una fórmula mágica para sobrevivir o evolucionar, pero si cierta capacidad de adaptación a los cambios y el reconocimiento de la vulnerabilidad de este tipo de empresas en particular. Siempre se ha destacado la capacidad del fundador y su visión hacia el futuro, cuando los sueños pueden transformarse en realidades y prevalece la mirada hacia el entorno en sus distintas dimensiones.

El análisis de escenarios no se ha producido racionalmente, pero si intuitivamente, debido a que la PyME, ante la carencia de capacidades profesionales sostenibles en el tiempo y dentro de la estructura, lo reemplazó por la intuición, la percepción, aspectos más relacionados con el funcionamiento de los sentidos que con los de la razón.

Cabe destacar que como fortaleza empresaria de la PyME avanzan aceleradamente los componentes intangibles. Los tradicionales como el desarrollo de marcas e imagen, y los innovadores como la calidad de los clientes, las capacidades de negociación e innovación, el desarrollo de los recursos humanos, la asociatividad y la capacidad para mantener relaciones de largo plazo con clientes, proveedores, bancos y el personal. (Larocca, 2008)

La empresa no es un conjunto de partes, es un todo integrado, donde el todo es distinto a cada parte. Esta idea implica alinear en una sola dirección una vez elegido el rumbo, mantenerlo de manera flexible, estando atento a las variaciones del contexto, desde ya incierto y complejo.

Las acciones gubernamentales, las maniobras de los competidores, las exigencias de los clientes, las aspiraciones del personal, conforman un primer anillo de atención y la corporatividad de cada uno de ellos, un segundo anillo, del mismo modo la sociedad en general pretende empresas sanas que puedan sobrevivir, crecer y desarrollarse en escenarios de turbulencia y cambio; implementando estrategias que hagan a su sustentabilidad.

Una empresa cohesionada minimiza sus conflictos, es reconocida por todos los actores y resulta confiable en sus operaciones, es transparente y elegida para hacer operaciones con ella.

El concepto de sustentabilidad refiere a perdurar en el tiempo. Las PyMEs son vulnerables, por lo cual se requiere planear la sustentabilidad intermediando la elaboración de planes de negocio ajustables todo el tiempo, utilizando la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) en forma continua, instalando alertas tempranas (a través de la utilización de un tablero de comando) capaces de producir desequilibrios y anticipando situaciones futuras capaces de producir alteraciones en la visión, la misión y los objetivos estratégicos.

La sustentabilidad requiere de pensamiento estratégico, abierto, flexible, con capacidad de adaptarse a los cambios rápidamente, o bien ser productor del cambio, con creatividad e innovación, desaprender para volver a aprender, reacción ante la emergencia, relevancia del "todo" ante las "partes" y visión amplia y compartida hacia el futuro. (Larocca, 2008)

## 5. **Naturalización de los conceptos**

El discurso actual marca una noción de eternidad de los conceptos y de linealidad objetiva de los procesos históricos.

La idea de actor social que incide en su comunidad parte de premisas diferentes y de esta manera sostendrá que el discurso es productor de

subjetividad dado que: a) se supone que la subjetividad es un producto histórico, a construir, que no es una identidad anterior al nacimiento, b) se supone que la historia es una creación humana y que depende de acciones humanas, que pertenecen al reino de la cultura y no a algún más allá trascendente, c) se supone al sujeto como un ser potente, creador, y que justamente su potencia reside en su capacidad de crear mundo a través del trabajo.

El sujeto pensado como potencia responde a la tesis ontológica imanentista, que sostiene una concepción de mundo basada en la idea de interrelación de elementos constituyentes, dados en un momento histórico determinado. (Cohen, 2008)

De allí que Spinoza (1977) y Nietzsche (1948) definan al sujeto como: singularidad modal determinada.

Singular se define como punto no vacío fuera de la curva (en los ejes cartesianos), que funciona de manera determinada según sus relaciones con otros elementos del sistema, que constituye un espacio irrepetible e irreproducible. (Badiou, 2002)

Se diferencia de los conceptos de particular y de caso, porque el particular y el caso son ejemplos de un universal que preexiste a los mismos.

Modal significa; en su propio modo, en su propia manera, lo que determina un cierto estilo, que determina a un sujeto como ese sujeto, según su modo de expresión, y no según su identidad potencial que se actualizará - Aristóteles-. (1986)

Un sujeto es entonces, lo que puede según su modo, se determina según lo que puede, y lo que puede depende de circunstancias socio-históricas.

Spinoza (1977) en su *Ética* dice: "lo primero que constituye el ser actual de la mente humana, no es más que la idea de una cosa singular existente en acto" (E, II, P 11) y esa cosa singular es su cuerpo porque "el objeto de la idea que constituye la mente humana es el cuerpo, o sea, un modo determinado de la extensión existente en acto, y no otra cosa" (E, II, P 13).

Ese individuo corporal se define por el esfuerzo de conservación en su estado (afirmar su condición de ser vivo) por esto el sujeto se define como potencia de actuar y como singularidad con potencia de existir y por tanto de actuar.

Pero esta potencia no existe aislada, dado que justamente se potencia con el otro, o sea, el sujeto se determina como político, sin necesidad de recurrir a la idea de contrato social, porque su potencia de actuar se da de hecho como relaciones en el seno de una comunidad, por esto es precisamente un actor social.



La noción de construcción de lo común, es la forma en que los sujetos comprenden el sistema de relaciones necesarias a efectos de la supervivencia de la sociedad.

“Cada cosa se esfuerza, cuanto está a su alcance, para perseverar en su ser” (E,III, P6). Entonces, un sujeto no es la realización particular de una naturaleza histórica universal, sino una singularidad individual en acto, es decir, fuerza siempre en acción.

El sujeto, responde a la necesidad de fortalecer lo que los hombres tienen en común, pues en eso reside el aumento de la vida. Asociar potencias y unir derechos es aumentar la fuerza de las potencias individuales y asegurar para todas ellas la efectiva conservación de y en el ser.

El trabajo cobra el sentido de afirmación de la potencia, trabajar se define como creación de vida, o sea, supervivencia de lo común, es decir, lo comunitario.

Si se entiende por trabajo una práctica creadora de valor, entonces, el trabajo funciona como una analítica social que interpreta la producción de valor a través de todo el espectro social, en términos económicos y culturales por igual.

Según plantea Rifkin (1996) la economía global basada en alta tecnología va más allá de los trabajadores en masa. Mientras que las élites empresariales, directivas, profesionales y técnicas sean necesarias para hacer funcionar la economía formal del futuro, un número cada vez menor de trabajadores serán necesarios para fomentar la producción de bienes y servicios. El valor de mercado de la mano de obra disminuye y seguirá haciéndolo.

Luego de muchos siglos de definir el valor del ser humano en términos productivos, la completa sustitución del trabajo por máquinas deja a los trabajadores sin autodefinición válida.

Al mismo tiempo, las empresas multinacionales han empezado a eclipsar y asumir el poder de las naciones. Las empresas transnacionales han usurpado de manera progresiva el papel tradicional del estado y ejercen, un control sin precedentes sobre la totalidad de los recursos mundiales, de los grupos de trabajadores y los mercados.

En este sentido, Almagro (2008) remarca que “La mitad de las grandes economías del mundo son empresas no son países. Entre las 200 mayores economías del mundo, 140 son empresas, es decir el 70%. Y entre las 268 mayores economías del mundo, 200 son empresas, el 74,6%. Eso representa que solo hay 68 países en esa relación de 268 que tienen un PBI superior a 200 empresas, en su conjunto mezclando unas con otras. Les decía antes que los países fueran 180 de acuerdo con los datos del Fondo Monetario Internacional y



en la empresa, 200 empresas según el Forbes. Estos son datos objetivos que pueden tener las interpretaciones que cada uno quiera darle, que al final lo que quieren significar es que la presencia de la empresa en el mundo económico y social es de tal naturaleza que nosotros no podemos sustraernos a lo que representa la propia empresa, es decir la empresa es lo que es, es una gran fuerza, una poderosa fuerza que emplea a millones de personas que arrastra miles de millones de dólares que tiene presencia en numerosísimos países,"

La disminución del papel tanto de los trabajadores como de los gobiernos centrales en los temas de mercado, es algo que forzará a replanteamientos fundamentales en el contrato social.

Es necesario recordar que durante la mayor parte de la era industrial, las relaciones de mercado han primado sobre las relaciones tradicionales, y el valor del ser humano se medía únicamente en términos comerciales. En la actualidad, la "venta del propio tiempo" ha perdido valor, el laberinto de relaciones comerciales, construido sobre ese acuerdo, es asimismo amenazado.

Apartar el corpus político de una orientación estrictamente centrada en el mercado será la tarea más urgente de cada nación. Para muchas personas sería difícil imaginar una sociedad en la que el mercado y los gobiernos jugaran un papel menos importante en asuntos cotidianos, estas dos fuerzas institucionales han llegado a dominar tanto cada aspecto de la vida cotidiana que se olvida el papel tan limitado que tenían hace un centenar de años.

Rifkin (1996) plantea que a pesar de que la era moderna ha prestado más atención a los sectores público y privado, existe un tercer sector que resulta de vital importancia en la construcción de una nación y que ahora ofrece una posibilidad distinta para reformar el contrato social en el siglo XXI.

Este tercer sector, también conocido como sector de voluntarios, es el ambiente en el que planteamientos fiduciarios dan paso a vínculos comunitarios donde la entrega del propio tiempo a otros, sustituye las relaciones de mercado impuestas artificialmente, basadas en la venta de uno mismo y de sus servicios a otros.

Las actividades de la comunidad abarcan una amplia gama, desde los servicios sociales a la asistencia sanitaria, la educación e investigación, las artes, la religión y la abogacía.

Las organizaciones del tercer sector sirven para muchas funciones. Son las incubadoras de nuevas ideas y los foros para denunciar agravios sociales, es un sector de voluntarios donde las personas pueden relajarse y divertirse, y experimentar con mayor placer los aspectos positivos de la vida y de la naturaleza.

## 6. Representación social

A efectos de fundamentar teóricamente los conceptos que se suponen en la hipótesis que guía esta investigación se hace referencia a la idea de imaginario social de Cornelius Castoriadis, dado que se plantea que la representación social modifica la conducta.

El “imaginario social” es una expresión forjada por Cornelius Castoriadis (1996), con la que frecuentemente algunos investigadores sociales o periodistas sustituyen términos como “mentalidad”, “conciencia colectiva” o “ideología” como forma de designar las “representaciones sociales”.

¿A qué se refiere entonces esa expresión en el pensamiento de Castoriadis y qué se gana introduciendo la imaginación a la hora de pensar los fenómenos colectivos? Se trata, de conseguir una nueva inteligibilidad sobre la naturaleza de los fenómenos sociales e históricos.

En primer lugar, el imaginario social viene a caracterizar las sociedades humanas como creación ontológica de un modo de ser sui generis, absolutamente irreducible al de otros entes. Designa, también, al mundo singular una y otra vez creado por una sociedad como su mundo propio.

El imaginario social es un “magma de significaciones imaginarias sociales” encarnadas en instituciones. Como tal, regula el decir y orienta la acción de los miembros de esa sociedad, en la que determina tanto las maneras de sentir y desear como las maneras de pensar.

En definitiva, ese mundo es esencialmente histórico. En efecto, toda sociedad contiene en sí misma una potencia de alteridad. Siempre existe según un doble modo: el modo de “lo instituido”, estabilización relativa de un conjunto de instituciones, y el modo de “lo instituyente”, la dinámica que impulsa su transformación. Por eso resulta conveniente hablar de lo “social-histórico”.

Los tres términos que forman el concepto “Institución Imaginaria de la sociedad” son:

- Institución: decir que la sociedad es instituida significa que no ha sido producida “naturalmente”, que es resultado de la acción humana. La acción propiamente humana implica una intención, mediatizada por un sistema simbólico, lo que la convierte en un proyecto, irreducible a cualquier comportamiento animal y a toda explicación causal. En tanto que tal, su inteligibilidad remite, más que a causas, a razones.
- Imaginario: decir que dicha institución es imaginaria significa, en primer lugar, que es un fenómeno del espíritu, y, en segundo lugar, que las significaciones y valores que orientan la sociedad son una invención de los

seres humanos. Tienen que ser puestas en relación con una capacidad de creación. Las significaciones sociales, por tanto, no son naturales ni (completamente) racionales.

- Sociedad/social: decir que el imaginario es social significa que constituye un orden de fenómenos sui generis, irreducible a lo psíquico y a lo individual. El imaginario aquí invocado no es la imaginación psicológica. A la pregunta “¿quién instituye la sociedad?”, se da una respuesta auténticamente sociológica: no es obra de un individuo en particular, jefe o legislador, ni de un conjunto contractual de individuos. Es obra de un colectivo anónimo e indivisible, que trasciende a los individuos y se impone a ellos. El imaginario social provee a la psique de significaciones y valores, y a los individuos les da los medios para comunicarse y les dota de las formas de la cooperación. Es así, no a la inversa.

Entonces, ¿qué es una sociedad? ¿Cómo se mantiene unida? En sustancia, Castoriadis responde: una sociedad es un conjunto de significaciones imaginarias sociales encarnadas en instituciones a las que animan. Las significaciones, que introducen en esto la dimensión simbólica, son calificadas como imaginarias, pero, según Castoriadis, el imaginario, como potencia de instituir y alterar, es anterior a lo simbólico. Estas significaciones se encuentran encarnadas, en el sentido de que lo más frecuente no es que se presenten como representaciones explícitas que confieren a posteriori sentido a los fenómenos, sino que, de manera implícita, constituyen de entrada sentido en acto.

Frente a las interpretaciones naturalistas y materialistas, Castoriadis concibe los fenómenos sociales e históricos a partir del espíritu humano. Sociedad e historia son, principalmente, fenómenos de sentido. Las significaciones imaginarias no son representaciones de algo que “estaría ahí” con plena independencia respecto a ellas, sino que son constitutivas del ser mismo de la sociedad y de la historia. Son, según la expresión de Hegel, espíritu objetivo.

Castoriadis propone una concepción original del espíritu objetivo, poniendo en juego la noción de imaginario. Agrupando el conjunto de las manifestaciones sociales e históricas bajo la expresión imaginario social.

Por un lado, Castoriadis coloca así la potencia creadora de las sociedades (o de los pueblos), ya no solamente la de individuos excepcionales, en el corazón de las realidades culturales e históricas. Recobrando la oposición establecida por los románticos, como Coleridge, entre una imaginación secundaria, simplemente reproductora o superficialmente fantástica, y una imaginación profunda y creativa, Castoriadis, bajo la expresión imaginario radical, pone de relieve la potencia de creación de formas sociales activa en el ámbito de lo social-histórico.



De esa forma, logra poner el acento sobre el hiatus que separa las diversas sociedades, sobre la irreducible alteridad de sus mundos respectivos y sobre la ruptura por la cual una sociedad, en el tiempo y por el tiempo, se convierte en una nueva sociedad.

Por otro lado, es reconocido el valor de las dimensiones intencional y afectiva de las significaciones sociales, contra la visión demasiado intelectualista y demasiado estática que con frecuencia se tiene de ellas. En efecto, un imaginario social no es solamente una simple visión del mundo.

Se caracteriza, en igual medida, por un "impulso fundamental", tensión ligada a una expectativa y dinamismo ligado a una intención, y por una tonalidad afectiva dominante. El uso del término "imaginario", que remite, de forma analógica, a las figuraciones del deseo, fantasma o sueño, da muy bien cuenta de estas dimensiones ignoradas o marginadas en la mayor parte de las teorías sociales o de las filosofías de la historia.

Como ya se habrá comprendido, el imaginario, así concebido, no se opone a lo real. Al contrario de la corriente dominante de la filosofía, que condena la imaginación, haciendo de ella fuente de todos los errores e ilusiones, Castoriadis restablece el vínculo con otra tradición, que atribuye un papel positivo y constructivo a la imaginación: la tradición de Aristóteles y Kant, en el plano epistemológico, pero también, en el plano histórico, con Vico y los románticos. Para Castoriadis, el imaginario es el propio elemento en el cual y por el cual se despliega lo social-histórico. No se opone a lo real, sino a lo racional.

La ontología de lo social-histórico de Castoriadis da una marcada precedencia a lo social respecto al individuo, pero dando cabida a la posibilidad de una autonomía propiamente individual. Por último, contra todo reduccionismo deja lugar para la pluralidad de los mundos sociales e, ipso facto, de las creaciones culturales.

En primer lugar, algunos podrían tener la tentación de convertir la creación imaginaria en un concepto práctico; por ejemplo, deduciendo de ella, en el marco de una perspectiva política, un llamamiento a la imaginación. El lema "la imaginación al poder" da a entender erróneamente, que el imaginario es una facultad a disposición de los seres humanos que podría ser movilizadas activamente para transformar la sociedad. En eso hay un manejo erróneo de las categorías.

En el ámbito de la práctica, Castoriadis no llama a ejercer la imaginación, sino la autonomía. Para él, el imaginario no es un concepto político, sino teórico. No se trata, tampoco, de un imaginario utópico. La creación imaginaria, en efecto, brota primero espontáneamente del ámbito de lo social-histórico, antes de ser recuperada o pensada explícitamente. La práctica precede siempre

a la teoría y los proyectos políticos sólo se sostienen si recuperan y prolongan lo que ya está germinando en la realidad efectiva.

Lo mismo ocurre con el cambio, que según Castoriadis emerge a través del imaginario social, ya que el cambio social implica discontinuidades radicales que no pueden ser explicadas exclusivamente en término de causas materiales. En palabras del autor:

“En el ser, en lo que es, surgen otras formas, se establecen nuevas determinaciones. Lo que en cada momento es, no está plenamente determinado, es decir no lo está hasta el punto de excluir el surgimiento de otras determinaciones” (Castoriadis, 1996).

Entonces, si se afirma que el empresario PyME es un actor social entre otros, sus acciones sociales, tendrán injerencia directa en la comunidad.

Pero además, estas acciones tendrán un efecto como modificador de conductas, dado que hace parte del discurso que genera sentido en una comunidad dada.

A diario se aprecia el deterioro de la sociabilidad en distintos ámbitos, a este individualismo parece subyacer un fenómeno apenas entrevisto la erosión de los imaginarios colectivos mediante los cuales una sociedad se reconoce a si misma en tanto comunidad. (Lechner, 2002)

Dice Castoriadis (1996) “La sociedad presente no se acepta como sociedad, se sufre a si misma. Y no se acepta, es porque no puede mantener o forjarse una representación de si misma que pueda afirmar y valorizar, ni puede generar un proyecto social al que pueda adherir y por el cual quiera luchar.”

## 7.

### **Sujeto como actor social**

Los conceptos son como las personas, nacen, crecen y mueren. No hay conceptos eternos, hay un momento de la historia en el cuál surge un concepto debido a necesidades explicativas de una época.

Por tanto, el concepto de sujeto, no existe desde siempre, desde el principio de la humanidad o el principio de los tiempos.

Sujeto significa, estrictamente hablando: una entidad hablante, que tiene la facultad o capacidad del habla, que no sólo emite sonidos sino que dice significados, las palabras que decimos tienen muchos significados, según el contexto y la cultura de la que se trate.

En la historia del pensamiento hubo otros conceptos parecidos, pero no iguales.

Platón hablaba de una parte no corporal del cuerpo, que denominó psique, que significa: mariposa alada presa en un cuerpo, es decir, el origen del concepto de psiquismo tiene que ver con la idea de una mariposa que vuela porque es liviana, pero no puede salir de su encierro, ese mito está relatado en el diálogo Fedón de Platón. (Copleston, 1971)

El discípulo más importante de Platón, fue Aristóteles (Copleston 1971), hasta la actualidad sigue vigente la distinción entre alma y cuerpo, que él elaboró. Supuso la existencia de dos principios: lo material y lo formal que componen la sustancia. El mundo es pensado como una jerarquía de sustancias, abajo lo que tiene más materia y es pesado, arriba lo que tiene más forma, por tanto, más liviano. Las personas somos compuestos de materia-cuerpo y forma-alma.

El alma es la palabra latina que traduce la palabra griega psique, alma en latín se dice animus, es lo que anima la vida, produce el movimiento.

Aristóteles creó el concepto de clasificación y el concepto de definición. De sus ideas sale la clasificación por género y especie, y las definiciones del diccionario que son por género y especie. De allí sale la definición de hombre como animal racional. Pertenece al género animal, y su diferencia específica es la racionalidad. (Aristóteles, 1986)

El cristianismo supone a los humanos como criaturas creadas por Dios, dotado de cuerpo material y por tanto, perecedero y alma eterna. (San Agustín, 1960)

En el Renacimiento, siglo XV, comienza a forjarse otro concepto respecto de lo humano, que debía explicitar la necesidad de dar cuenta de una entidad que dominara la naturaleza.

La pregunta básica era: ¿Cómo se conoce el mundo? ¿Quién lo conoce? ¿Qué es la verdad?

La dupla sujeto-objeto surge como temática de la modernidad, responde a la inquietud de saber cómo el sujeto conoce el mundo, cómo se relaciona la mente con la realidad circundante, este concepto de sujeto es diferente del concepto que se piensa actualmente, y que se deduce de la concepción psicoanalítica de sujeto dividido.

El sujeto es la interioridad absoluta que se enfrenta a la exterioridad absoluta que es la objetividad.

Los empiristas ingleses del siglo XVI, Locke, Hume y Berkeley, decían que el conocimiento comienza por la percepción, una idea se forma a partir de distintos estímulos del ambiente que se perciben a través de los sentidos.

Los racionalistas por su parte, plantearon que el conocimiento es innato, es decir, que lo que se sabe ya se sabía antes de ser percibido, que está en la mente.

Descartes, en sus Meditaciones Metafísicas, describió el proceso del conocimiento de la siguiente manera: en la primera meditación dice que los sentidos engañan, por ejemplo: si uno va por un desierto puede ver a lo lejos un lago, eso es una ilusión óptica, los sentidos pueden hacernos ver cosas que no existen, por tanto, no podemos confiar en un conocimiento que provenga de los sentidos.

En su Segunda meditación, dice la famosa frase: "pienso, luego existo". Esto significa que puedo dudar del conocimiento proveniente de los sentidos, pero no puedo dudar de que en este preciso momento, estoy pensando o dudando, porque estoy percibiendo mi propia sensación de pensar, por eso, si estoy pensando debe ser que estoy existiendo, y eso no lo puedo dudar porque me estoy percibiendo a mi mismo.

Más adelante en las meditaciones, concluye que tampoco puedo dudar de todo lo que existe fuera de mi mente, porque todo ha sido creado por Dios, y acerca de lo que El ha creado, no puede haber dudas. Por eso Dios constituye el horizonte de comprensión del mundo. (Descartes, 1970)

Kant, en el siglo XVIII, intenta una síntesis de las ideas racionalistas y las empiristas en su Crítica de la razón pura. Plantea que el conocimiento comienza con la percepción, que organiza en tiempo y espacio las cosas percibidas, pero que la posibilidad de pensar, o establecer un juicio, la da el entendimiento con sus doce categorías que son un mecanismo que funciona para organizar lo percibido. (Copleston, 1971)

Recién a fines del siglo XIX, surgen las llamadas ciencias humanas y con ellas el concepto de hombre, vuelvo a decir, no el de sujeto.

Por necesidades organizativas de la época, la revolución industrial, se debe buscar formas de comprender y establecer normas para dirigir a las grandes poblaciones de las ciudades, que están saliendo de los campos para engrosar las filas de obreros de las fábricas.

Se necesita hacer estudios demográficos, etnográficos, antropológicos, psicológicos, médicos y así van surgiendo disciplinas para ir catalogando, analizando, describiendo este nuevo fenómeno.



Así, el hombre se describe desde distintos puntos de vista, se arma la sociología, la lingüística, del estudio del conocimiento se va hacia el estudio de este nuevo objeto teórico: el hombre. (Foucault, 1984)

En el año 1900 se publica La interpretación de los sueños de Freud, es un libro clave para comprender el concepto de sujeto.

Dice Freud, ese es precisamente el motor de la vida, buscar y buscar y no encontrar, por eso seguimos buscando, técnicamente ese es el concepto de deseo que nos constituye como sujetos.

A partir de 1960 hasta la actualidad, se está elaborando el concepto de subjetividad, se plantea que el sujeto está en constante formación, que lo subjetivo es algo que se produce sin un modelo previo, sino en los contextos sociales, históricos y políticos en los que cada uno se mueve.

Es decir, no hay un modo de ser sujeto universal, sino que en cada cultura hay un modo de producción de la subjetividad.

Los autores que sostienen esta idea son principalmente Foucault (1984) y Deleuze (1989).

Deleuze plantea que la subjetividad es un modo de plegar el exterior, por ejemplo cuando uno dobla la punta de una servilleta de una determinada manera, es como se arma la subjetividad, es una manera especial, personal de ver el mundo. (Deleuze, 1989)

Foucault en Hermenéutica de sujeto (2002), nos dice que podemos pensar la subjetividad como un estilo de vida, esto es determinado por cada cultura.

La producción de subjetividad en cada cultura no es azarosa, dice Foucault que depende de quién detente el poder político, habrá un modo u otro de normatividad, que dependerá de los intereses de ese grupo que esté en el poder. (Foucault, 2002)

## **8. Empresario PyME como actor social**

Según Cleri (2007) "la gravitación del empresario en el proceso económico, se convirtió en objeto de estudio y algunos "extravagantes" han llegado a considerarlo como único factor productivo, dando a la tierra, el capital y el trabajo el carácter de simples medios de producción."

Esta tesis ha puesto en su hipótesis el énfasis en la idea del empresario PyME como actor social, a efectos de explicitar la influencia que sus acciones tienen en el medio social.

Por tanto, no es lo mismo considerar el espíritu empresario como factor de movimiento del proceso productivo, que plantear la incidencia de un modelo de gestión en la comunidad en la que actúa.

El empresario imprime su personalidad a la creación de una empresa, haciendo su marca bien visible en la estructura organizativa y en su relación con el contexto exterior.

La personalidad del que conduce explicitará gran parte del éxito o fracaso del emprendimiento. Por eso es necesario prestar atención a los modelos mentales subyacentes. (Cleri, 2007)

Al inicio la cultura de una empresa se corresponde absolutamente con la de su fundador. Salvo casos de obstinación extrema, las normas de comportamiento se van puliendo en beneficio de la entidad.

En las firmas pequeñas, la simbiosis propietario/empresa se mantiene a lo largo del tiempo. El empresario PyME ejerce la guía de la compañía y sólo en casos excepcionales la transfiere a alguna persona de confianza, por eso la conducta corporativa se corresponde íntegramente con el perfil del directivo.

Con el tiempo, la interacción con otras personas y sistemas, el aprendizaje organizacional y la presencia de un grupo de ejecutivos van mudando el comportamiento. (Cleri, 2007)

Las funciones del directivo según Mintzberg (1983) son:

- ❑ Funciones interpersonales: Cabeza visible. Líder
- ❑ Funciones informativas: Detectar. Propagar. Ser portavoz
- ❑ Funciones decisorias: Comunicar. Resolver problemas. Distribuir. Negociar

Toda buena conducción comienza con la razón de ser de la empresa (misión), avanza hacia un sueño (visión) y la reflexión sobre la manera de concretarlo, continúa con la transmisión de los valores a los integrantes de la organización, luego la planificación de las acciones, sigue con la gestión y la ejecución, y culmina con el control. (Cleri, 2007)

Las Competencias y habilidades que deben tener los conductores de PyMEs según Cleri (2007) son:

- ❑ Valores firmes y racionales
- ❑ Prudencia
- ❑ Equilibrio
- ❑ Correspondencia entre valores y acciones
- ❑ Saber a dónde se dirigen
- ❑ Ser ingeniosos para ver y aprovechar oportunidades
- ❑ Tener hambre de gloria



- ❑ Ser emprendedores, independientes, con carácter rebelde, dinámicos y audaces
- ❑ Capaces de generar confianza
- ❑ Seductores
- ❑ Generadores de cambio
- ❑ Convencidos, seguros, obstinados
- ❑ Líderes
- ❑ Delegar
- ❑ Abiertos al pensamiento lateral
- ❑ Negociadores basados en ganar-ganar
- ❑ Polivalentes
- ❑ Empáticos
- ❑ Aptos para ejercer el control
- ❑ Humildes y abiertos

En tanto lo que Cleri (2007) menciona que no deben ser es:

- ❑ Autoritarios
- ❑ Altaneros
- ❑ Cerrados
- ❑ Conservadores
- ❑ Narcisistas, basados en un organigrama solar, hacer pasar todo por ellos.
- ❑ Ególatras
- ❑ Históricos.

Los empresarios son el motor de la economía de mercado y sus logros aportan a la sociedad riqueza, empleo y una diversidad de opciones para los consumidores.

La iniciativa empresarial puede contribuir a fomentar la cohesión económica y social. (De Zuani, 2004).



## *VII Recolección de Datos*

## VII Recolección de datos

La RSE requiere que las empresas sean cada vez más transparentes y abiertas en sus acciones. Para comunicar lo que la misma realiza en este sentido se utilizan los Reportes Sociales, los cuales son un medio a través del cual se reflejan y hacen público el desempeño empresarial logrado en lo social, económico político y ambiental durante un determinado período de tiempo.

Es el resultado de un proceso de diálogo con los stakeholders (quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa), que ayuda a integrar los principios de RSE en el negocio y a tomar mejores decisiones de acuerdo con sus expectativas, permitiendo alcanzar un equilibrio entre la productividad y crecimiento de la empresa y la contribución a los públicos involucrados conformando generación de valor. (Liarte Vejrup, 2009)

En esta investigación se ha tomado para la recolección de los datos la guía GestionaRSE, la cual es una guía de auto evaluación desarrollada por el Centro de Gestión Ética Empresaria (Proética) del Instituto de Ciencias de la Administración de la Universidad Católica de Córdoba (ICDA-UCC). (2009)

La herramienta permite evaluar y describir la integración de la RSE a la gestión de la empresa mediante el auto evaluación y auto aplicación por parte de sus miembros.

La misma está compuesta por 32 indicadores, divididos en las siete grandes áreas de evaluación, mediante las cuales se estructura, y representan los principales públicos vinculados a la empresa en el desarrollo de su actividad.

Estos públicos son:

- ❑ **Cultura organizacional:** se refiere al conjunto de principios éticos y valores que posee una empresa.
- ❑ **Comunidad:** es el entorno próximo donde se inserta la empresa y sus distintos actores locales, organizaciones de la sociedad civil, etc.
- ❑ **Consumidores:** son los clientes pero desde un concepto revalorizado, entendiéndolo que el mismo tiene sus propias normas, creencias y valores.
- ❑ **Público interno:** son los empleados, colaboradores y el personal en todos sus niveles jerárquicos pertenecientes a la empresa.
- ❑ **Medio ambiente:** es el compromiso de sustentabilidad con la naturaleza, basado en un concepto de ecoeficiencia.

- **Proveedores:** son socios estratégicos del negocio y la RSE hace referencia a los vínculos desarrollados con los mismos, orientados a generar relaciones de colaboración y cooperación.
- **Gobierno:** es el conjunto de autoridades públicas.

Cada área o público, contiene indicadores que describen los grados de integración de RSE a la gestión. A su vez, cada indicador presenta cuatro opciones de respuesta que especifican una realidad en la que la empresa puede encontrarse o al menos una realidad que le es más próxima.

Las opciones de respuesta se escalonan y gradúan numéricamente de manera sencilla asociando un concepto que sintetiza y define el grado de integración de la RSE a la empresa.

De esta manera, cuando más próximo a 4 es el puntaje asignado, se supone una mayor calidad en la gestión integrada de la RSE e inversamente hacia 1 como valor mínimo.

1. Deficiente
2. Reactivo
3. Correctivo
4. Proactivo

En el caso que el encuestado no responda a la pregunta se le asignará un puntaje de 1 (uno) debido a que se considera que si lo debiera hacer y no lo realiza, el silencio indica inacción.

En las siguientes páginas se expondrán los resultados de la información relevada y procesada de las aplicaciones de la guía en 30 empresas PyMEs.

La muestra quedó conformada por 30 empresas PyMEs pertenecientes a la Ciudad de Buenos Aires y al Gran Buenos Aires, clasificadas por rama (industrial, comercial y servicios), por cantidad de empleados (10-50, 51-100, 101-200) y por antigüedad de la empresa (0-5, 6-10, más de 10 años), que accedieron voluntariamente a autoaplicarse la Guía GestionaRSE, para evaluar los grados de integración de RSE a su gestión.

No se trata de una muestra representativa ni pretende ser un estudio exhaustivo del tema. Es por ello se considera esta muestra como casos de estudio a partir de los cuales se pretende establecer un conocimiento de tipo científico, inicial, exploratorio, en materia de RSE en PyMEs.

El requisito para que se considere válida la evaluación, es que quien responda, sea el líder con personal a cargo de cualquier área de la empresa.

A través de la Guía GestionaRSE se obtiene un promedio general y promedios por públicos e indicadores a partir de los cuales se lleva a cabo un

análisis descriptivo, diferenciando al grupo de empresas por tamaño, rama y finalmente cruzando ambas categorías de análisis.

Esta encuesta funciona para esta investigación como diagnóstico de situación previo a la toma de la segunda encuesta que se define como herramienta para evaluar si el empresario se ubica a sí mismo como un actor social cuyas acciones inciden en la vida de la comunidad.

Este dispositivo ha sido creado por quien suscribe esta investigación, sobre la base de los test proyectivos que se utilizan en el campo de la psicología.

Las técnicas proyectivas son unos instrumentos considerados como especialmente sensibles para revelar aspectos inconscientes de la conducta ya que permiten provocar una amplia variedad de respuestas subjetivas, son altamente multidimensionales y evocan respuestas y datos del sujeto, inusualmente ricos con un mínimo conocimiento del objetivo del test, por parte de éste.

Se ha relacionado lo “proyectivo” del término con una referencia a las fuentes de comprensión e interpretación del enfoque y corriente teórica del método psicoanalítico.

El sustrato teórico de estas técnicas es el de las teorías dinámicas de la personalidad. El énfasis principal está en que proporciona una visión de la personalidad del individuo sincrética y una aceptación de un sustrato inconsciente en el que residen impulsos, tendencias, conflictos, necesidades, etc, todas ellas inferidas del comportamiento de los individuos humanos (Laurent-Assoun, 1982).

“Si el psicoanálisis está en lo cierto, gran parte de la realidad racional, y que damos por supuesta en la vida diaria, da forma real a preocupaciones e intereses que subyacen bajo el nivel del conocimiento consciente. Bajo su perspectiva, un entendimiento total del significado de lo que hacemos y decimos al desempeñar nuestros negocios diarios siempre debe tener en cuenta las estructuras ocultas y la dinámica de la mente humana” (Morgan, 1996)

Se inicia con la lectura del texto: El mito del Minotauro, una historia clásica que pertenece a la mitología griega, la idea es que la distancia del texto con la nuestra época, produzca el efecto de que no se encuentre una relación puntual con el tema de la RSE.

A continuación se realizan una serie de preguntas referidas al texto, semejantes a las de un análisis literario.

Lo que se espera que proyecten las respuestas es:

1. **Tema del enemigo:** se pretende evaluar si el empresario PyME considera a

sus empleados, a los competidores o al sistema como enemigos o como colaboradores a tener en cuenta en la gestión.

2. **Tema del héroe:** para evaluar si el empresario PyME realizaría acciones para ayudar a su comunidad.
3. **Tema de la cooperación:** se espera que el empresario PyME exprese su idea respecto del trabajo en conjunto.
4. **Tema de la influencia humana sobre la historia:** para evaluar si el empresario PyME cree que la historia se escribe sola o depende de los seres humanos.
5. **Tema de la consecuencia de las acciones humanas:** para evaluar si el empresario puede “ver” que sus acciones influyen sobre los semejantes.

Los tipos de preguntas y la asignación de puntajes del dispositivo es la siguiente:

- ❑ Pregunta Nro. 1: en esta pregunta no se asigna un puntaje y queda solo en términos cualitativos, porque se trata de una pregunta con elección múltiple. En el espacio de justificación, el encuestado tiene la posibilidad de responder el nombre de otro enemigo o considerar que no existen enemigos.
- ❑ Las preguntas Nros. 2, 3, 4 y 5 son dicotómicas, donde el encuestado debe elegir entre dos alternativas. (Si-No)

Los puntajes que se asignarán a cada una de las respuestas de las preguntas (Nros. 2, 3, 4 y 5) serán 0 (cero) o 1 (uno). La puntuación de una respuesta con un 1 (uno) supone una actitud positiva de parte del encuestado en términos del dispositivo.

- ❑ Pregunta Nro. 2: si el encuestado responde afirmativamente, se asignará 1 (un) punto ya que connota que realizaría acciones para ayudar a su comunidad, en caso contrario, si responde negativamente, se asigna 0 (cero).
- ❑ Pregunta Nro. 3: en caso que el encuestado responda negativamente connota que necesita de otros para alcanzar su objetivo, a ello se le asigna un 1 (un) punto, en caso contrario 0 (cero).
- ❑ Pregunta Nro.4: en caso que el encuestado responda afirmativamente connota que cree que la historia depende de acciones humanas, en consecuencia se asigna un 1 (un) punto, en caso contrario 0 (cero).

- Pregunta Nro. 5: en caso que el encuestado responda afirmativamente, connota que las decisiones influyen sobre los semejantes, se le asigna un 1 (un) punto, en caso contrario 0 (cero).

El índice se construye con las preguntas 2 a 5, a partir de la suma aritmética de la asignación de puntos obtenidos en cada una de las respuestas. El rango del índice es de 0 a 4, entendiendo 0 (cero) como nulo y 4 (cuatro) como alto.

Puntaje Total obtenido como resultado de las respuestas a Preguntas Nros. 2,3,4 y 5	Medida de Predisposición a Implementar Acciones de RSE
0	Nula
1	Muy Baja
2	Baja
3	Media
4	Alta

Nota: Elaboración propia

El índice es la medida o nivel de predisposición a implementar acciones de RSE

Este dispositivo dará la pauta del grado de posibilidad de implementación de RSE en las empresas PyMEs, de acuerdo con la hipótesis de esta investigación que sostiene que si el empresario PyME se visualiza a si mismo como actor social, es decir, que sus acciones traen consecuencias sobre la vida comunitaria, entonces estará con mejor disposición para implementar acciones de RSE.

De esta forma se tratará de establecer un grado de posibilidad de implementación de RSE.

## Datos de la Muestra

Cuadro Nro. 1: Datos de la Muestra

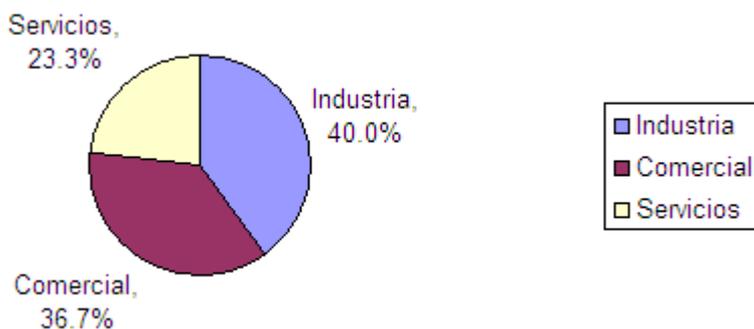
Datos de la muestra				
Clasificación	Tipo	Cantidad	%	Total
Rama	Industria	12	40.0%	100%
	Comercial	11	36.7%	
	Servicios	7	23.3%	
Empleados	10-50	25	83.3%	100%
	51-100	1	3.3%	
	101-200	4	13.3%	
Años de la Empresa	0-5	3	10.0%	100%
	6-10	4	13.3%	
	> 10	23	76.7%	
Ubicación	C.A.B.A.	19	63.3%	100%
	GBA	11	36.7%	

Total de Empresas relevadas = 30

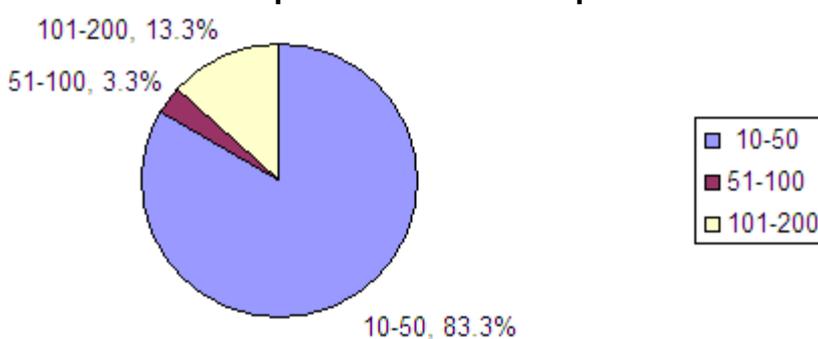
Cuadro Nro. 2: Cuadro Detallado de Empresas Encuestadas

Empresa	Rama	Sector	Empleados	Años de la Empresa	Ubicación
1	Industria	Textil	10-50	> 10	GBA
2	Industria	Electrónica	10-50	> 10	C.A.B.A.
3	Comercial	Gráfica	10-50	0-5	C.A.B.A.
4	Comercial	Textil	10-50	6-10	C.A.B.A.
5	Comercial	Calzado, Cuero y Marroquinería	10-50	> 10	GBA
6	Servicios	Medicina y Salud	10-50	> 10	GBA
7	Comercial	Textil	10-50	> 10	GBA
8	Comercial	Editorial	10-50	> 10	C.A.B.A.
9	Servicios	Gastronomía	10-50	> 10	C.A.B.A.
10	Comercial	Accesorios	10-50	> 10	C.A.B.A.
11	Industria	Gráfica	10-50	> 10	C.A.B.A.
12	Industria	Alimentos y Bebidas	101-200	> 10	GBA
13	Industria	Metalúrgica	51-100	6-10	GBA
14	Comercial	Calzado, Cuero y Marroquinería	10-50	> 10	C.A.B.A.
15	Servicios	Turismo	10-50	6-10	GBA
16	Comercial	Automotor	10-50	> 10	C.A.B.A.
17	Comercial	Accesorios	10-50	6-10	C.A.B.A.
18	Comercial	Gastronomía	10-50	0-5	C.A.B.A.
19	Industria	Envases y Embalajes	10-50	> 10	C.A.B.A.
20	Industria	Medicina y Salud	101-200	> 10	C.A.B.A.
21	Servicios	Gastronomía	10-50	> 10	C.A.B.A.
22	Industria	Medicina y Salud	101-200	> 10	GBA
23	Industria	Metalúrgica	10-50	> 10	GBA
24	Industria	Metalúrgica	10-50	> 10	GBA
25	Industria	Textil	10-50	> 10	C.A.B.A.
26	Servicios	Logística Ambiental	101-200	> 10	C.A.B.A.
27	Servicios	Medicina y Salud	10-50	0-5	C.A.B.A.
28	Servicios	Consultoría y Servicios para Empresas	10-50	> 10	C.A.B.A.
29	Comercial	Importador / Distribuidor	10-50	> 10	C.A.B.A.
30	Industria	Metalúrgica	10-50	> 10	GBA

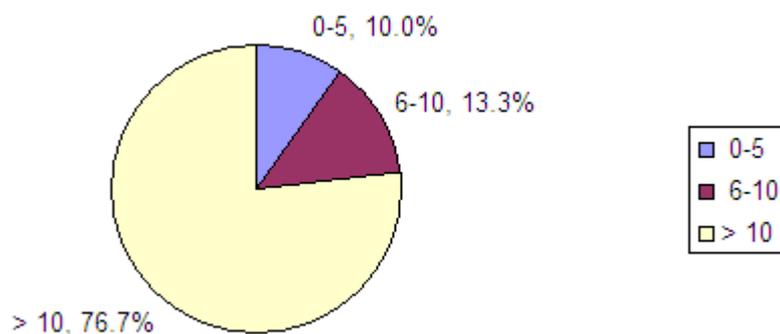
**Gráfico A: Empresas encuestadas por rama/tipo**



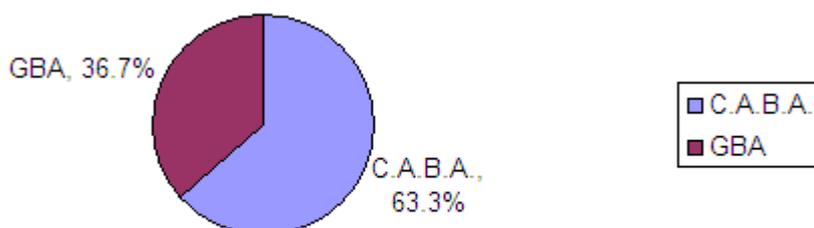
**Gráfico B: Empresas encuestadas por cantidad de empleados**



**Gráfico C: Empresas encuestadas por antigüedad**



**Gráfico D: Empresas encuestadas por ubicación**



## Cuadros y Gráficos 1ra. Encuesta (Guía GestionaRSE)

Cuadro Nro. 3: Cuadro de Empresas con su grado de Integración de RSE

Empresa	Rama	Sector	Empleados	Años de la Empresa	Ubicación	RSE
1	Industria	Textil	10-50	> 10	GBA	1.44
2	Industria	Electrónica	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.63
3	Comercial	Gráfica	10-50	0-5	C.A.B.A.	1.63
4	Comercial	Textil	10-50	6-10	C.A.B.A.	2.09
5	Comercial	Calzado, Cuero y Marroquinería	10-50	> 10	GBA	1.16
6	Servicios	Medicina y Salud	10-50	> 10	GBA	1.84
7	Comercial	Textil	10-50	> 10	GBA	1.66
8	Comercial	Editorial	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.09
9	Servicios	Gastronomía	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.22
10	Comercial	Accesorios	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.19
11	Industria	Gráfica	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.47
12	Industria	Alimentos y Bebidas	101-200	> 10	GBA	1.72
13	Industria	Metalúrgica	51-100	6-10	GBA	1.66
14	Comercial	Calzado, Cuero y Marroquinería	10-50	> 10	C.A.B.A.	2.06
15	Servicios	Turismo	10-50	6-10	GBA	2.69
16	Comercial	Automotor	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.31
17	Comercial	Accesorios	10-50	6-10	C.A.B.A.	1.25
18	Comercial	Gastronomía	10-50	0-5	C.A.B.A.	1.91
19	Industria	Envases y Embalajes	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.41
20	Industria	Medicina y Salud	101-200	> 10	C.A.B.A.	3.03
21	Servicios	Gastronomía	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.59
22	Industria	Medicina y Salud	101-200	> 10	GBA	1.59
23	Industria	Metalúrgica	10-50	> 10	GBA	1.22
24	Industria	Metalúrgica	10-50	> 10	GBA	2.28
25	Industria	Textil	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.22
26	Servicios	Logística Ambiental	101-200	> 10	C.A.B.A.	1.31
27	Servicios	Medicina y Salud	10-50	0-5	C.A.B.A.	1.38
28	Servicios	Consultoría y Servicios para Empresas	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.38
29	Comercial	Importador / Distribuidor	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.44
30	Industria	Metalúrgica	10-50	> 10	GBA	2.16
<b>100% Porcentaje de la Muestra</b>			<b>PROMEDIO</b>		<b>1.63</b>	

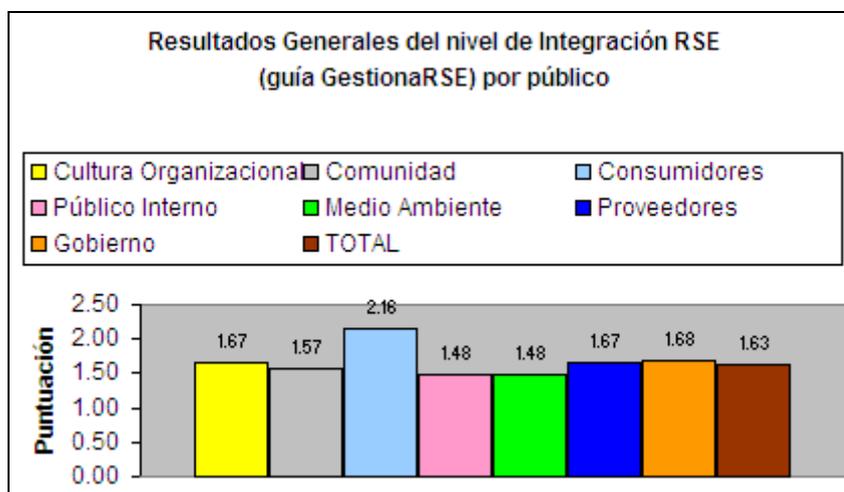
Cuadro Nro. 4: Cuadro General de Resultados obtenidos (guía GestionaRSE) por público

General		
Públicos	Puntuación	
1	Cultura Organizacional	1.67
2	Comunidad	1.57
3	Consumidores	2.16
4	Público Interno	1.48
5	Medio Ambiente	1.48
6	Proveedores	1.67
7	Gobierno	1.68
<b>TOTAL</b>		<b>1.63</b>

Cuadro Nro. 5: Cuadro General de Resultados obtenidos (guía GestionaRSE) por público e indicador

#	Públicos	Indicador	Puntuación	Respuestas					Resultado	Rango	Media
				Total	A	B	C	D			
1	Cultura Organizacional	1	1.67	30	24	5	0	1	38	30-120	1.27
		2		30	10	15	5	0	55	30-120	1.83
		3		30	11	12	6	1	57	30-120	1.90
2	Comunidad	4	1.57	30	17	8	3	2	50	30-120	1.67
		5		30	10	11	6	3	62	30-120	2.07
		6		30	12	9	8	1	58	30-120	1.93
		7		30	23	5	1	1	40	30-120	1.33
		8		30	25	5	0	0	35	30-120	1.17
		9		30	25	4	0	1	37	30-120	1.23
3	Consumidores	10	2.16	30	14	9	2	5	58	30-120	1.93
		11		30	10	10	7	3	63	30-120	2.10
		12		30	10	2	4	14	82	30-120	2.73
		13		30	14	11	0	5	56	30-120	1.87
4	Público Interno	14	1.48	30	14	13	2	1	50	30-120	1.67
		15		30	22	4	4	0	42	30-120	1.40
		16		30	22	3	3	2	45	30-120	1.50
		17		30	17	11	1	1	46	30-120	1.53
		18		30	24	5	0	1	38	30-120	1.27
		19		30	10	17	1	2	55	30-120	1.83
		20		30	26	1	3	0	37	30-120	1.23
		21		30	20	9	1	0	41	30-120	1.37
5	Medio Ambiente	22	1.48	30	19	7	2	2	47	30-120	1.57
		23		30	20	4	4	2	48	30-120	1.60
		24		30	24	3	1	2	41	30-120	1.37
		25		30	26	3	0	1	36	30-120	1.20
		26		30	12	16	2	0	50	30-120	1.67
6	Proveedores	27	1.67	30	18	7	4	1	48	30-120	1.60
		28		30	8	20	2	0	54	30-120	1.80
		29		30	21	4	1	4	48	30-120	1.60
7	Gobierno	30	1.68	30	11	16	2	1	53	30-120	1.77
		31		30	3	18	9	0	66	30-120	2.20
		32		30	28	2	0	0	32	30-120	1.07
<b>TOTAL</b>			<b>1.63</b>						<b>1568</b>		

Gráfico E: Resultados Generales del nivel de Integración RSE (guía GestionaRSE) por público



Cuadro Nro. 6: Cuadro de Resultados obtenidos por Rama (guía GestionaRSE) por público

	Públicos	Rama		
		Industria	Comercial	Servicios
1	Cultura Organizacional	1.75	1.48	1.81
2	Comunidad	1.63	1.47	1.62
3	Consumidores	2.21	2.00	2.32
4	Público Interno	1.60	1.41	1.36
5	Medio Ambiente	1.67	1.29	1.46
6	Proveedores	1.81	1.67	1.43
7	Gobierno	1.69	1.61	1.76
<b>TOTAL</b>		<b>1.73</b>	<b>1.53</b>	<b>1.63</b>

Cuadro Nro. 7: Cuadro de Resultados obtenidos en empresas Industriales (guía GestionaRSE) por público e indicador

#	Públicos	Indicador	Puntuación	Respuestas					Resultado	Rango	Media
				Total	A	B	C	D			
1	Cultura Organizacional	1	1.75	12	9	2	0	1	17	12-48	1.42
		2		12	4	4	4	0	24	12-48	2.00
		3		12	6	3	2	1	22	12-48	1.83
2	Comunidad	4	1.63	12	7	3	1	1	20	12-48	1.67
		5		12	4	3	3	2	27	12-48	2.25
		6		12	4	4	3	1	25	12-48	2.08
		7		12	10	0	1	1	17	12-48	1.42
		8		12	11	1	0	0	13	12-48	1.08
		9		12	11	0	0	1	15	12-48	1.25
3	Consumidores	10	2.21	12	6	4	1	1	21	12-48	1.75
		11		12	2	6	2	2	28	12-48	2.33
		12		12	4	0	2	6	34	12-48	2.83
		13		12	5	5	0	2	23	12-48	1.92
4	Público Interno	14	1.60	12	2	8	1	1	25	12-48	2.08
		15		12	8	0	4	0	20	12-48	1.67
		16		12	9	0	2	1	19	12-48	1.58
		17		12	6	5	1	0	19	12-48	1.58
		18		12	10	1	0	1	16	12-48	1.33
		19		12	6	5	1	0	19	12-48	1.58
		20		12	9	0	3	0	18	12-48	1.50
		21		12	7	4	1	0	18	12-48	1.50
		5		Medio Ambiente	22	1.67	12	5	5	1	1
23	12		6		3		2	1	22	12-48	1.83
24	12		9		1		1	1	18	12-48	1.50
25	12		9		3		0	0	15	12-48	1.25
26	12		2		9		1	0	23	12-48	1.92
6	Proveedores	27	1.81	12	7	2	3	0	20	12-48	1.67
		28		12	3	7	2	0	23	12-48	1.92
		29		12	8	1	0	3	22	12-48	1.83
7	Gobierno	30	1.69	12	2	9	1	0	23	12-48	1.92
		31		12	1	8	3	0	26	12-48	2.17
		32		12	12	0	0	0	12	12-48	1.00
<b>TOTAL</b>				<b>1.73</b>						<b>666</b>	

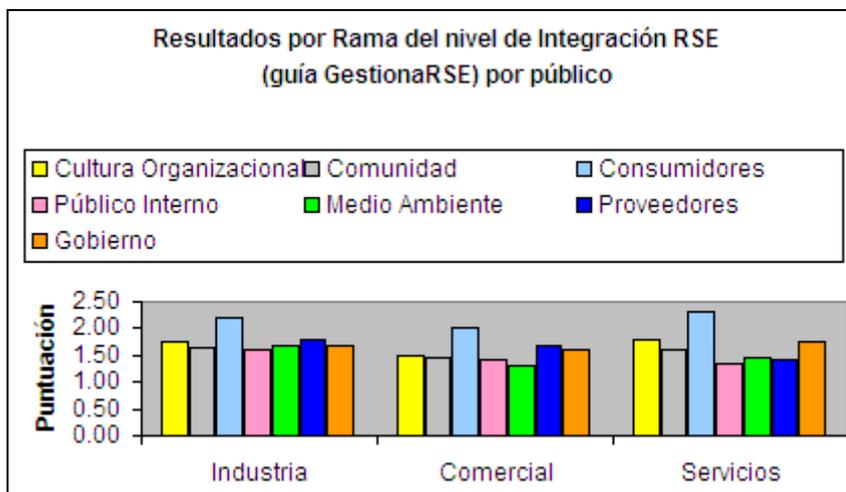
Cuadro Nro. 8: Cuadro de Resultados obtenidos en empresas Comerciales (guía GestionaRSE) por público e indicador

#	Públicos	Indicador	Puntuación	Respuestas					Resultado	Rango	Media
				Total	A	B	C	D			
1	Cultura Organizacional	1	1.48	11	10	1	0	0	12	11-44	1.09
		2		11	5	6	0	0	17	11-44	1.55
		3		11	3	7	1	0	20	11-44	1.82
2	Comunidad	4	1.47	11	8	2	1	0	15	11-44	1.36
		5		11	4	5	2	0	20	11-44	1.82
		6		11	5	3	3	0	20	11-44	1.82
		7		11	8	3	0	0	14	11-44	1.27
		8		11	8	3	0	0	14	11-44	1.27
		9		11	8	3	0	0	14	11-44	1.27
3	Consumidores	10	2.00	11	6	3	1	1	19	11-44	1.73
		11		11	3	4	4	0	23	11-44	2.09
		12		11	4	2	0	5	28	11-44	2.55
		13		11	6	4	0	1	18	11-44	1.64
4	Público Interno	14	1.41	11	7	3	1	0	16	11-44	1.45
		15		11	7	4	0	0	15	11-44	1.36
		16		11	9	1	0	1	15	11-44	1.36
		17		11	7	3	0	1	17	11-44	1.55
		18		11	8	3	0	0	14	11-44	1.27
		19		11	4	6	0	1	20	11-44	1.82
		20		11	10	1	0	0	12	11-44	1.09
		21		11	7	4	0	0	15	11-44	1.36
5	Medio Ambiente	22	1.29	11	9	1	0	1	15	11-44	1.36
		23		11	8	1	2	0	16	11-44	1.45
		24		11	9	2	0	0	13	11-44	1.18
		25		11	11	0	0	0	11	11-44	1.00
		26		11	6	5	0	0	16	11-44	1.45
6	Proveedores	27	1.67	11	6	4	1	0	17	11-44	1.55
		28		11	3	8	0	0	19	11-44	1.73
		29		11	6	3	1	1	19	11-44	1.73
7	Gobierno	30	1.61	11	6	4	1	0	17	11-44	1.55
		31		11	2	4	5	0	25	11-44	2.27
		32		11	11	0	0	0	11	11-44	1.00
<b>TOTAL</b>			<b>1.53</b>						<b>537</b>		

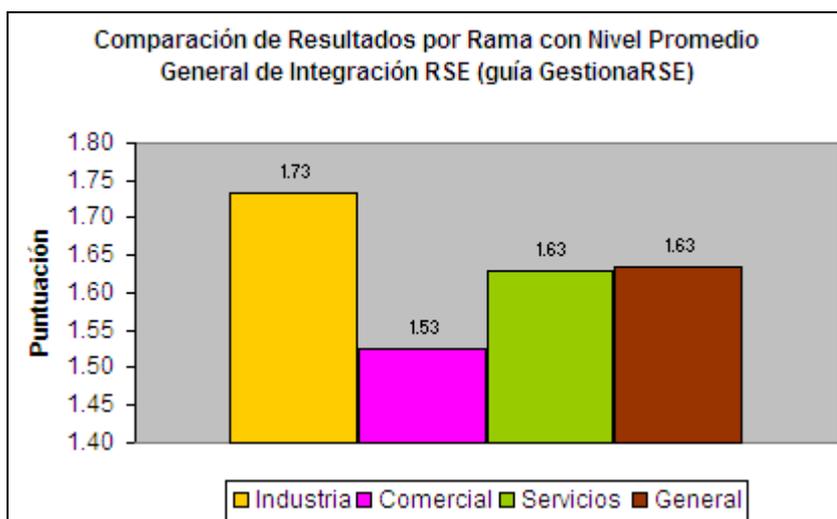
Cuadro Nro. 9: Cuadro de Resultados obtenidos en empresas de Servicios (guía GestionaRSE) por público e indicador

#	Públicos	Indicador	Puntuación	Respuestas					Resultado	Rango	Media
				Total	A	B	C	D			
1	Cultura Organizacional	1	1.81	7	5	2	0	0	9	7-28	1.29
		2		7	1	5	1	0	14	7-28	2.00
		3		7	2	2	3	0	15	7-28	2.14
2	Comunidad	4	1.62	7	2	3	1	1	15	7-28	2.14
		5		7	2	3	1	1	15	7-28	2.14
		6		7	3	2	2	0	13	7-28	1.86
		7		7	5	2	0	0	9	7-28	1.29
		8		7	6	1	0	0	8	7-28	1.14
		9		7	6	1	0	0	8	7-28	1.14
3	Consumidores	10	2.32	7	2	2	0	3	18	7-28	2.57
		11		7	5	0	1	1	12	7-28	1.71
		12		7	2	0	2	3	20	7-28	2.86
		13		7	3	2	0	2	15	7-28	2.14
4	Público Interno	14	1.36	7	5	2	0	0	9	7-28	1.29
		15		7	7	0	0	0	7	7-28	1.00
		16		7	4	2	1	0	11	7-28	1.57
		17		7	4	3	0	0	10	7-28	1.43
		18		7	6	1	0	0	8	7-28	1.14
		19		7	0	6	0	1	16	7-28	2.29
		20		7	7	0	0	0	7	7-28	1.00
		21		7	6	1	0	0	8	7-28	1.14
5	Medio Ambiente	22	1.46	7	5	1	1	0	10	7-28	1.43
		23		7	6	0	0	1	10	7-28	1.43
		24		7	6	0	0	1	10	7-28	1.43
		25		7	6	0	0	1	10	7-28	1.43
		26		7	4	2	1	0	11	7-28	1.57
6	Proveedores	27	1.43	7	5	1	0	1	11	7-28	1.57
		28		7	2	5	0	0	12	7-28	1.71
		29		7	7	0	0	0	7	7-28	1.00
7	Gobierno	30	1.76	7	3	3	0	1	13	7-28	1.86
		31		7	0	6	1	0	15	7-28	2.14
		32		7	5	2	0	0	9	7-28	1.29
<b>TOTAL</b>			<b>1.63</b>						<b>365</b>		

**Gráfico F: Resultados por Rama del nivel de Integración RSE (guía GestionaRSE) por público**



**Gráfico G: Comparación de Resultados por Rama con Nivel Promedio General de Integración RSE (guía GestionaRSE)**



Cuadro Nro. 10: Cuadro de Resultados obtenidos por Ubicación (guía GestionaRSE) por público

	Públicos	Ubicación	
		C.A.B.A.	GBA
1	Cultura Organizacional	1.58	1.82
2	Comunidad	1.49	1.70
3	Consumidores	2.07	2.32
4	Público Interno	1.42	1.57
5	Medio Ambiente	1.41	1.60
6	Proveedores	1.54	1.88
7	Gobierno	1.61	1.79
<b>TOTAL</b>		<b>1.56</b>	<b>1.76</b>

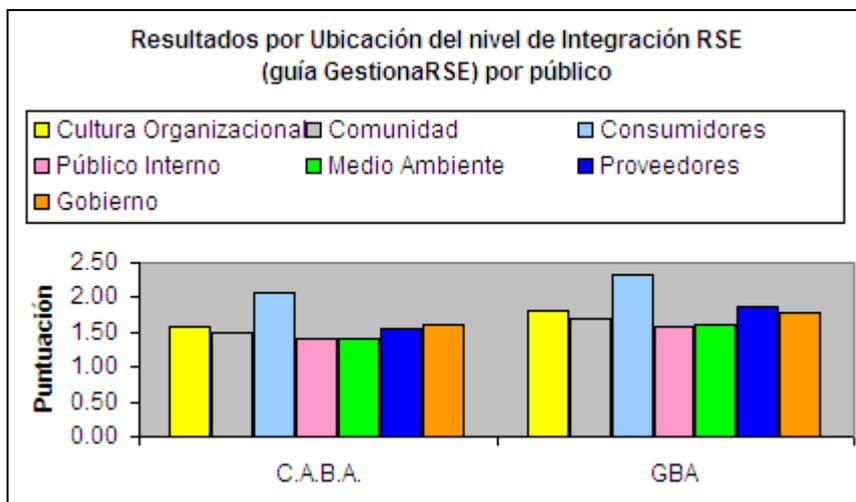
Cuadro Nro. 11: Cuadro de Resultados obtenidos en empresas de C.A.B.A. (guía GestionaRSE) por público e indicador

#	Públicos	Indicador	Puntuación	Respuestas					Resultado	Rango	Media
				Total	A	B	C	D			
1	Cultura Organizacional	1	1.58	19	17	2	0	0	21	19-56	1.11
		2		19	7	10	2	0	33	19-56	1.74
		3		19	7	8	3	1	36	19-56	1.89
2	Comunidad	4	1.49	19	12	5	1	1	29	19-56	1.53
		5		19	7	8	3	1	36	19-56	1.89
		6		19	10	5	3	1	33	19-56	1.74
		7		19	15	3	0	1	25	19-56	1.32
		8		19	16	3	0	0	22	19-56	1.16
		9		19	15	3	0	1	25	19-56	1.32
3	Consumidores	10	2.07	19	9	6	1	3	36	19-56	1.89
		11		19	8	5	5	1	37	19-56	1.95
		12		19	8	1	2	8	48	19-56	2.53
		13		19	10	5	0	4	36	19-56	1.89
4	Público Interno	14	1.42	19	11	6	2	0	29	19-56	1.53
		15		19	14	4	1	0	25	19-56	1.32
		16		19	15	2	0	2	27	19-56	1.42
		17		19	11	7	0	1	29	19-56	1.53
		18		19	15	3	0	1	25	19-56	1.32
		19		19	6	11	1	1	35	19-56	1.84
		20		19	17	1	1	0	22	19-56	1.16
		21		19	14	5	0	0	24	19-56	1.26
5	Medio Ambiente	22	1.41	19	14	2	1	2	29	19-56	1.53
		23		19	13	1	4	1	31	19-56	1.63
		24		19	16	2	0	1	24	19-56	1.26
		25		19	17	2	0	0	21	19-56	1.11
6	Proveedores	26	1.54	19	10	8	1	0	29	19-56	1.53
		27		19	13	3	3	0	28	19-56	1.47
		28		19	6	12	1	0	33	19-56	1.74
7	Gobierno	29	1.61	19	14	3	1	1	27	19-56	1.42
		30		19	10	7	2	0	30	19-56	1.58
		31		19	2	10	7	0	43	19-56	2.26
		32		19	19	0	0	0	19	19-56	1.00
<b>TOTAL</b>			<b>1.56</b>						<b>947</b>		

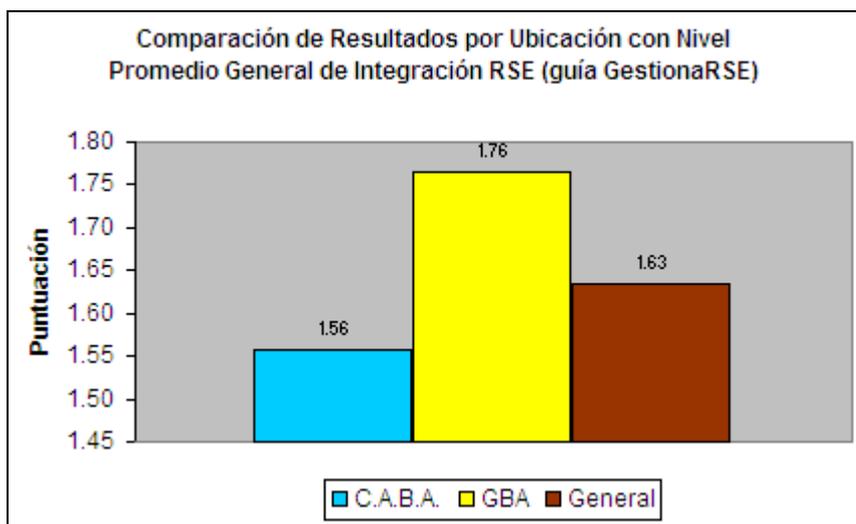
Cuadro Nro. 12: Cuadro de Resultados obtenidos en empresas de GBA (guía GestionaRSE) por público e indicador

#	Públicos	Indicador	Puntuación	Respuestas					Resultado	Rango	Media
				Total	A	B	C	D			
1	Cultura Organizacional	1	1.82	11	7	3	0	1	17	11-44	1.55
		2		11	3	5	3	0	22	11-44	2.00
		3		11	4	4	3	0	21	11-44	1.91
2	Comunidad	4	1.70	11	5	3	2	1	21	11-44	1.91
		5		11	3	3	3	2	26	11-44	2.36
		6		11	2	4	5	0	25	11-44	2.27
		7		11	8	2	1	0	15	11-44	1.36
		8		11	9	2	0	0	13	11-44	1.18
		9		11	10	1	0	0	12	11-44	1.09
3	Consumidores	10	2.32	11	5	3	1	2	22	11-44	2.00
		11		11	2	5	2	2	26	11-44	2.36
		12		11	2	1	2	6	34	11-44	3.09
		13		11	4	6	0	1	20	11-44	1.82
4	Público Interno	14	1.57	11	3	7	0	1	21	11-44	1.91
		15		11	8	0	3	0	17	11-44	1.55
		16		11	7	1	3	0	18	11-44	1.64
		17		11	6	4	1	0	17	11-44	1.55
		18		11	9	2	0	0	13	11-44	1.18
		19		11	4	6	0	1	20	11-44	1.82
		20		11	9	0	2	0	15	11-44	1.36
		21		11	6	4	1	0	17	11-44	1.55
5	Medio Ambiente	22	1.60	11	5	5	1	0	18	11-44	1.64
		23		11	7	3	0	1	17	11-44	1.55
		24		11	8	1	1	1	17	11-44	1.55
		25		11	9	1	0	1	15	11-44	1.36
		26		11	2	8	1	0	21	11-44	1.91
6	Proveedores	27	1.88	11	5	4	1	1	20	11-44	1.82
		28		11	2	8	1	0	21	11-44	1.91
		29		11	7	1	0	3	21	11-44	1.91
7	Gobierno	30	1.79	11	1	9	0	1	23	11-44	2.09
		31		11	1	8	2	0	23	11-44	2.09
		32		11	9	2	0	0	13	11-44	1.18
<b>TOTAL</b>			<b>1.76</b>						<b>621</b>		

**Gráfico H: Resultados por ubicación del nivel de Integración de RSE (guía GestionaRSE) por público**



**Gráfico I: Comparación de Resultados por Ubicación con Nivel Promedio General de Integración RSE (guía GestionaRSE)**



**Cuadro Nro. 13: Cuadro General del Nivel de Integración de RSE según Ubicación y clasificado por rama, años de la empresa y cantidad de empleados**

Ubicación	Promedio RSE	Rama	Promedio RSE	Años de la Empresa	Empleados	Pocentaje Muestra	Promedio RSE
<b>C A B A</b>	<b>1.56</b>	<b>Industria</b>	<b>1.75</b>	0-5	10-50		N/R
					51-100		N/R
					101-200		N/R
				6-10	10-50		N/R
					51-100		N/R
					101-200		N/R
				> 10	10-50	13.3%	1.43
					51-100		N/R
					101-200	3.3%	3.03
		<b>Comercial</b>	<b>1.55</b>	0-5	10-50	6.7%	1.77
					51-100		N/R
					101-200		N/R
				6-10	10-50	6.7%	1.67
					51-100		N/R
					101-200		N/R
				> 10	10-50	16.7%	1.42
					51-100		N/R
					101-200		N/R
		<b>Servicios</b>	<b>1.38</b>	0-5	10-50	3.3%	1.38
					51-100		N/R
					101-200		N/R
6-10	10-50				N/R		
	51-100				N/R		
	101-200				N/R		
> 10	10-50			10.0%	1.40		
	51-100				N/R		
	101-200			3.3%	1.31		
<b>TOTAL</b>						<b>63.3%</b>	

Ubicación	Promedio RSE	Rama	Promedio RSE	Años de la Empresa	Empleados	Pocentaje Muestra	Promedio RSE	
<b>G B A</b>	<b>1.76</b>	<b>Industria</b>	<b>1.72</b>	0-5	10-50		N/R	
					51-100		N/R	
					101-200		N/R	
				6-10	10-50		N/R	
					51-100	3.3%	1.66	
					101-200		N/R	
				> 10	10-50	13.3%	1.77	
					51-100		N/R	
					101-200	6.7%	1.66	
		<b>Comercial</b>	<b>1.41</b>	0-5	10-50		N/R	
					51-100		N/R	
					101-200		N/R	
				6-10	10-50		N/R	
					51-100		N/R	
					101-200		N/R	
				> 10	10-50	6.7%	1.41	
					51-100		N/R	
					101-200		N/R	
		<b>Servicios</b>	<b>2.27</b>	0-5	10-50		N/R	
					51-100		N/R	
					101-200		N/R	
6-10	10-50			3.3%	2.69			
	51-100				N/R			
	101-200				N/R			
> 10	10-50			3.3%	1.84			
	51-100				N/R			
	101-200				N/R			
<b>TOTAL</b>						<b>36.7%</b>		
<b>TOTALES</b>		<b>1.63</b>					<b>100%</b>	

Nota: N/R - No se ha relevado empresa con esta característica.

**Cuadro Nro. 14: Cuadro de Empresas Industriales con su grado de Integración de RSE**

Empresa	Rama	Sector	Empleados	Años de la Empresa	Ubicación	RSE
1	Industria	Textil	10-50	> 10	GBA	1.44
2	Industria	Electrónica	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.63
11	Industria	Gráfica	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.47
12	Industria	Alimentos y Bebidas	101-200	> 10	GBA	1.72
13	Industria	Metalúrgica	51-100	6-10	GBA	1.66
19	Industria	Envases y Embalajes	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.41
20	Industria	Medicina y Salud	101-200	> 10	C.A.B.A.	3.03
22	Industria	Medicina y Salud	101-200	> 10	GBA	1.59
23	Industria	Metalúrgica	10-50	> 10	GBA	1.22
24	Industria	Metalúrgica	10-50	> 10	GBA	2.28
25	Industria	Textil	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.22
30	Industria	Metalúrgica	10-50	> 10	GBA	2.16
<b>40.0% Porcentaje de la Muestra</b>						<b>PROMEDIO 1.73</b>

**Cuadro Nro. 15: Cuadro de Empresas Comerciales con su grado de Integración de RSE**

Empresa	Rama	Sector	Empleados	Años de la Empresa	Ubicación	RSE
3	Comercial	Gráfica	10-50	0-5	C.A.B.A.	1.63
4	Comercial	Textil	10-50	6-10	C.A.B.A.	2.09
5	Comercial	Calzado, Cuero y Marroquinería	10-50	> 10	GBA	1.16
7	Comercial	Textil	10-50	> 10	GBA	1.66
8	Comercial	Editorial	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.09
10	Comercial	Accesorios	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.19
14	Comercial	Calzado, Cuero y Marroquinería	10-50	> 10	C.A.B.A.	2.06
16	Comercial	Automotor	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.31
17	Comercial	Accesorios	10-50	6-10	C.A.B.A.	1.25
18	Comercial	Gastronomía	10-50	0-5	C.A.B.A.	1.91
29	Comercial	Importador / Distribuidor	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.44
<b>36.7% Porcentaje de la Muestra</b>						<b>PROMEDIO 1.53</b>

**Cuadro Nro. 16: Cuadro de Empresas de Servicios con su grado de Integración de RSE**

Empresa	Rama	Sector	Empleados	Años de la Empresa	Ubicación	RSE
6	Servicios	Medicina y Salud	10-50	> 10	GBA	1.84
9	Servicios	Gastronomía	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.22
15	Servicios	Turismo	10-50	6-10	GBA	2.69
21	Servicios	Gastronomía	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.59
26	Servicios	Logística Ambiental	101-200	> 10	C.A.B.A.	1.31
27	Servicios	Medicina y Salud	10-50	0-5	C.A.B.A.	1.38
28	Servicios	Consultoría y Servicios para Empresas	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.38
<b>23.3% Porcentaje de la Muestra</b>						<b>PROMEDIO 1.63</b>

**Cuadro Nro. 17: Cuadro de Empresas con 10 a 50 empleados con su grado de Integración de RSE**

Empresa	Rama	Sector	Empleados	Años de la Empresa	Ubicación	RSE
1	Industria	Textil	10-50	> 10	GBA	1.44
2	Industria	Electrónica	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.63
3	Comercial	Gráfica	10-50	0-5	C.A.B.A.	1.63
4	Comercial	Textil	10-50	6-10	C.A.B.A.	2.09
5	Comercial	Calzado, Cuero y Marroquinería	10-50	> 10	GBA	1.16
6	Servicios	Medicina y Salud	10-50	> 10	GBA	1.84
7	Comercial	Textil	10-50	> 10	GBA	1.66
8	Comercial	Editorial	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.09
9	Servicios	Gastronomía	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.22
10	Comercial	Accesorios	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.19
11	Industria	Gráfica	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.47
14	Comercial	Calzado, Cuero y Marroquinería	10-50	> 10	C.A.B.A.	2.06
15	Servicios	Turismo	10-50	6-10	GBA	2.69
16	Comercial	Automotor	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.31
17	Comercial	Accesorios	10-50	6-10	C.A.B.A.	1.25
18	Comercial	Gastronomía	10-50	0-5	C.A.B.A.	1.91
19	Industria	Envases y Embalajes	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.41
21	Servicios	Gastronomía	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.59
23	Industria	Metalúrgica	10-50	> 10	GBA	1.22
24	Industria	Metalúrgica	10-50	> 10	GBA	2.28
25	Industria	Textil	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.22
27	Servicios	Medicina y Salud	10-50	0-5	C.A.B.A.	1.38
28	Servicios	Consultoría y Servicios para Empresas	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.38
29	Comercial	Importador / Distribuidor	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.44
30	Industria	Metalúrgica	10-50	> 10	GBA	2.16
<b>83.3% Porcentaje de la Muestra</b>						<b>PROMEDIO 1.59</b>

**Cuadro Nro. 18: Cuadro de Empresas con 51 a 100 empleados con su grado de Integración de RSE**

Empresa	Rama	Sector	Empleados	Años de la Empresa	Ubicación	RSE
13	Industria	Metalúrgica	51-100	6-10	GBA	1.66
<b>3.3% Porcentaje de la Muestra</b>						<b>PROMEDIO 1.66</b>

**Cuadro Nro. 19: Cuadro de Empresas con 101 a 200 empleados con su grado de Integración de RSE**

Empresa	Rama	Sector	Empleados	Años de la Empresa	Ubicación	RSE
12	Industria	Alimentos y Bebidas	101-200	> 10	GBA	1.72
20	Industria	Medicina y Salud	101-200	> 10	C.A.B.A.	3.03
22	Industria	Medicina y Salud	101-200	> 10	GBA	1.59
26	Servicios	Logística Ambiental	101-200	> 10	C.A.B.A.	1.31
<b>13.3% Porcentaje de la Muestra</b>						<b>PROMEDIO 1.91</b>

**Cuadro Nro. 20: Cuadro de Empresas de 0 a 5 años con su grado de Integración de RSE**

Empresa	Rama	Sector	Empleados	Años de la Empresa	Ubicación	RSE
3	Comercial	Gráfica	10-50	0-5	C.A.B.A.	1.63
18	Comercial	Gastronomía	10-50	0-5	C.A.B.A.	1.91
27	Servicios	Medicina y Salud	10-50	0-5	C.A.B.A.	1.38
<b>10.0% Porcentaje de la Muestra</b>						<b>PROMEDIO 1.64</b>

**Cuadro Nro. 21: Cuadro de Empresas de 6 a 10 años con su grado de Integración de RSE**

Empresa	Rama	Sector	Empleados	Años de la Empresa	Ubicación	RSE
4	Comercial	Textil	10-50	6-10	C.A.B.A.	2.09
13	Industria	Metalúrgica	51-100	6-10	GBA	1.66
15	Servicios	Turismo	10-50	6-10	GBA	2.69
17	Comercial	Accesorios	10-50	6-10	C.A.B.A.	1.25
<b>13.3% Porcentaje de la Muestra</b>						<b>PROMEDIO 1.92</b>

**Cuadro Nro. 22: Cuadro de Empresas de más de 10 años con su grado de Integración de RSE**

Empresa	Rama	Sector	Empleados	Años de la Empresa	Ubicación	RSE
1	Industria	Textil	10-50	> 10	GBA	1.44
2	Industria	Electrónica	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.63
5	Comercial	Calzado, Cuero y Marroquinería	10-50	> 10	GBA	1.16
6	Servicios	Medicina y Salud	10-50	> 10	GBA	1.84
7	Comercial	Textil	10-50	> 10	GBA	1.66
8	Comercial	Editorial	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.09
9	Servicios	Gastronomía	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.22
10	Comercial	Accesorios	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.19
11	Industria	Gráfica	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.47
12	Industria	Alimentos y Bebidas	101-200	> 10	GBA	1.72
14	Comercial	Calzado, Cuero y Marroquinería	10-50	> 10	C.A.B.A.	2.06
16	Comercial	Automotor	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.31
19	Industria	Envases y Embalajes	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.41
20	Industria	Medicina y Salud	101-200	> 10	C.A.B.A.	3.03
21	Servicios	Gastronomía	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.59
22	Industria	Medicina y Salud	101-200	> 10	GBA	1.59
23	Industria	Metalúrgica	10-50	> 10	GBA	1.22
24	Industria	Metalúrgica	10-50	> 10	GBA	2.28
25	Industria	Textil	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.22
26	Servicios	Logística Ambiental	101-200	> 10	C.A.B.A.	1.31
28	Servicios	Consultoría y Servicios para Empresas	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.38
29	Comercial	Importador / Distribuidor	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.44
30	Industria	Metalúrgica	10-50	> 10	GBA	2.16
<b>76.7% Porcentaje de la Muestra</b>						<b>PROMEDIO 1.58</b>

**Cuadro Nro. 23: Cuadro de Empresas de C.A.B.A. con su grado de Integración de RSE**

Empresa	Rama	Sector	Empleados	Años de la Empresa	Ubicación	RSE
2	Industria	Electrónica	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.63
3	Comercial	Gráfica	10-50	0-5	C.A.B.A.	1.63
4	Comercial	Textil	10-50	6-10	C.A.B.A.	2.09
8	Comercial	Editorial	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.09
9	Servicios	Gastronomía	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.22
10	Comercial	Accesorios	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.19
11	Industria	Gráfica	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.47
14	Comercial	Calzado, Cuero y Marroquinería	10-50	> 10	C.A.B.A.	2.06
16	Comercial	Automotor	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.31
17	Comercial	Accesorios	10-50	6-10	C.A.B.A.	1.25
18	Comercial	Gastronomía	10-50	0-5	C.A.B.A.	1.91
19	Industria	Envases y Embalajes	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.41
20	Industria	Medicina y Salud	101-200	> 10	C.A.B.A.	3.03
21	Servicios	Gastronomía	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.59
25	Industria	Textil	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.22
26	Servicios	Logística Ambiental	101-200	> 10	C.A.B.A.	1.31
27	Servicios	Medicina y Salud	10-50	0-5	C.A.B.A.	1.38
28	Servicios	Consultoría y Servicios para Empresas	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.38
29	Comercial	Importador / Distribuidor	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.44
<b>63.3% Porcentaje de la Muestra</b>						<b>PROMEDIO 1.56</b>

**Cuadro Nro. 24: Cuadro de Empresas de C.A.B.A. Industriales con su grado de Integración de RSE**

Empresa	Rama	Sector	Empleados	Años de la Empresa	Ubicación	RSE
2	Industria	Electrónica	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.63
11	Industria	Gráfica	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.47
19	Industria	Envases y Embalajes	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.41
20	Industria	Medicina y Salud	101-200	> 10	C.A.B.A.	3.03
25	Industria	Textil	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.22
<b>16.7% Porcentaje de la Muestra</b>						<b>PROMEDIO 1.75</b>

**Cuadro Nro. 25: Cuadro de Empresas de C.A.B.A. Comerciales con su grado de Integración de RSE**

Empresa	Rama	Sector	Empleados	Años de la Empresa	Ubicación	RSE
3	Comercial	Gráfica	10-50	0-5	C.A.B.A.	1.63
4	Comercial	Textil	10-50	6-10	C.A.B.A.	2.09
8	Comercial	Editorial	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.09
10	Comercial	Accesorios	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.19
14	Comercial	Calzado, Cuero y Marroquinería	10-50	> 10	C.A.B.A.	2.06
16	Comercial	Automotor	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.31
17	Comercial	Accesorios	10-50	6-10	C.A.B.A.	1.25
18	Comercial	Gastronomía	10-50	0-5	C.A.B.A.	1.91
29	Comercial	Importador / Distribuidor	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.44
<b>30.0% Porcentaje de la Muestra</b>						<b>PROMEDIO 1.55</b>

**Cuadro Nro. 26: Cuadro de Empresas de C.A.B.A. de Servicios con su grado de Integración de RSE**

Empresa	Rama	Sector	Empleados	Años de la Empresa	Ubicación	RSE
9	Servicios	Gastronomía	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.22
21	Servicios	Gastronomía	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.59
26	Servicios	Logística Ambiental	101-200	> 10	C.A.B.A.	1.31
27	Servicios	Medicina y Salud	10-50	0-5	C.A.B.A.	1.38
28	Servicios	Consultoría y Servicios para Empresas	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.38
<b>16.7% Porcentaje de la Muestra</b>						<b>PROMEDIO 1.38</b>

**Cuadro Nro. 27: Cuadro de Empresas de C.A.B.A. con 10 a 50 empleados con su grado de Integración de RSE**

Empresa	Rama	Sector	Empleados	Años de la Empresa	Ubicación	RSE
2	Industria	Electrónica	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.63
3	Comercial	Gráfica	10-50	0-5	C.A.B.A.	1.63
4	Comercial	Textil	10-50	6-10	C.A.B.A.	2.09
8	Comercial	Editorial	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.09
9	Servicios	Gastronomía	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.22
10	Comercial	Accesorios	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.19
11	Industria	Gráfica	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.47
14	Comercial	Calzado, Cuero y Marroquinería	10-50	> 10	C.A.B.A.	2.06
16	Comercial	Automotor	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.31
17	Comercial	Accesorios	10-50	6-10	C.A.B.A.	1.25
18	Comercial	Gastronomía	10-50	0-5	C.A.B.A.	1.91
19	Industria	Envases y Embalajes	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.41
21	Servicios	Gastronomía	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.59
25	Industria	Textil	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.22
27	Servicios	Medicina y Salud	10-50	0-5	C.A.B.A.	1.38
28	Servicios	Consultoría y Servicios para Empresas	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.38
29	Comercial	Importador / Distribuidor	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.44
<b>56.7% Porcentaje de la Muestra</b>						<b>PROMEDIO 1.49</b>

**Cuadro Nro. 28:** Cuadro de Empresas de C.A.B.A. con 101 a 200 empleados con su grado de Integración de RSE

Empresa	Rama	Sector	Empleados	Años de la Empresa	Ubicación	RSE
20	Industria	Medicina y Salud	101-200	> 10	C.A.B.A.	3.03
26	Servicios	Logística Ambiental	101-200	> 10	C.A.B.A.	1.31
<b>6.7% Porcentaje de la Muestra</b>						<b>PROMEDIO 2.17</b>

**Cuadro Nro. 29:** Cuadro de Empresas de C.A.B.A. de 0 a 5 años con su grado de Integración de RSE

Empresa	Rama	Sector	Empleados	Años de la Empresa	Ubicación	RSE
3	Comercial	Gráfica	10-50	0-5	C.A.B.A.	1.63
18	Comercial	Gastronomía	10-50	0-5	C.A.B.A.	1.91
27	Servicios	Medicina y Salud	10-50	0-5	C.A.B.A.	1.38
<b>10.0% Porcentaje de la Muestra</b>						<b>PROMEDIO 1.64</b>

**Cuadro Nro. 30:** Cuadro de Empresas de C.A.B.A. de 6 a 10 años con su grado de Integración de RSE

Empresa	Rama	Sector	Empleados	Años de la Empresa	Ubicación	RSE
4	Comercial	Textil	10-50	6-10	C.A.B.A.	2.09
17	Comercial	Accesorios	10-50	6-10	C.A.B.A.	1.25
<b>6.7% Porcentaje de la Muestra</b>						<b>PROMEDIO 1.67</b>

**Cuadro Nro. 31:** Cuadro de Empresas de C.A.B.A. de más de 10 años con su grado de Integración de RSE

Empresa	Rama	Sector	Empleados	Años de la Empresa	Ubicación	RSE
2	Industria	Electrónica	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.63
8	Comercial	Editorial	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.09
9	Servicios	Gastronomía	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.22
10	Comercial	Accesorios	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.19
11	Industria	Gráfica	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.47
14	Comercial	Calzado, Cuero y Marroquinería	10-50	> 10	C.A.B.A.	2.06
16	Comercial	Automotor	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.31
19	Industria	Envases y Embalajes	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.41
20	Industria	Medicina y Salud	101-200	> 10	C.A.B.A.	3.03
21	Servicios	Gastronomía	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.59
25	Industria	Textil	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.22
26	Servicios	Logística Ambiental	101-200	> 10	C.A.B.A.	1.31
28	Servicios	Consultoría y Servicios para Empresas	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.38
29	Comercial	Importador / Distribuidor	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.44
<b>46.7% Porcentaje de la Muestra</b>						<b>PROMEDIO 1.52</b>

**Cuadro Nro. 32: Cuadro de Empresas de GBA con su grado de Integración de RSE**

Empresa	Rama	Sector	Empleados	Años de la Empresa	Ubicación	RSE
1	Industria	Textil	10-50	> 10	GBA	1.44
5	Comercial	Calzado, Cuero y Marroquinería	10-50	> 10	GBA	1.16
6	Servicios	Medicina y Salud	10-50	> 10	GBA	1.84
7	Comercial	Textil	10-50	> 10	GBA	1.66
12	Industria	Alimentos y Bebidas	101-200	> 10	GBA	1.72
13	Industria	Metalúrgica	51-100	6-10	GBA	1.66
15	Servicios	Turismo	10-50	6-10	GBA	2.69
22	Industria	Medicina y Salud	101-200	> 10	GBA	1.59
23	Industria	Metalúrgica	10-50	> 10	GBA	1.22
24	Industria	Metalúrgica	10-50	> 10	GBA	2.28
30	Industria	Metalúrgica	10-50	> 10	GBA	2.16
<b>36.7% Porcentaje de la Muestra</b>						<b>PROMEDIO 1.76</b>

**Cuadro Nro. 33: Cuadro de Empresas de GBA Industriales con su grado de Integración de RSE**

Empresa	Rama	Sector	Empleados	Años de la Empresa	Ubicación	RSE
1	Industria	Textil	10-50	> 10	GBA	1.44
12	Industria	Alimentos y Bebidas	101-200	> 10	GBA	1.72
13	Industria	Metalúrgica	51-100	6-10	GBA	1.66
22	Industria	Medicina y Salud	101-200	> 10	GBA	1.59
23	Industria	Metalúrgica	10-50	> 10	GBA	1.22
24	Industria	Metalúrgica	10-50	> 10	GBA	2.28
30	Industria	Metalúrgica	10-50	> 10	GBA	2.16
<b>23.3% Porcentaje de la Muestra</b>						<b>PROMEDIO 1.72</b>

**Cuadro Nro. 34: Cuadro de Empresas de GBA Comerciales con su grado de Integración de RSE**

Empresa	Rama	Sector	Empleados	Años de la Empresa	Ubicación	RSE
5	Comercial	Calzado, Cuero y Marroquinería	10-50	> 10	GBA	1.16
7	Comercial	Textil	10-50	> 10	GBA	1.66
<b>6.7% Porcentaje de la Muestra</b>						<b>PROMEDIO 1.41</b>

**Cuadro Nro. 35: Cuadro de Empresas de GBA de Servicios con su grado de Integración de RSE**

Empresa	Rama	Sector	Empleados	Años de la Empresa	Ubicación	RSE
6	Servicios	Medicina y Salud	10-50	> 10	GBA	1.84
15	Servicios	Turismo	10-50	6-10	GBA	2.69
<b>6.7% Porcentaje de la Muestra</b>						<b>PROMEDIO 2.27</b>

**Cuadro Nro. 36: Cuadro de Empresas de GBA con 10 a 50 empleados con su grado de Integración de RSE**

Empresa	Rama	Sector	Empleados	Años de la Empresa	Ubicación	RSE
1	Industria	Textil	10-50	> 10	GBA	1.44
5	Comercial	Calzado, Cuero y Marroquinería	10-50	> 10	GBA	1.16
6	Servicios	Medicina y Salud	10-50	> 10	GBA	1.84
7	Comercial	Textil	10-50	> 10	GBA	1.66
15	Servicios	Turismo	10-50	6-10	GBA	2.69
23	Industria	Metalúrgica	10-50	> 10	GBA	1.22
24	Industria	Metalúrgica	10-50	> 10	GBA	2.28
30	Industria	Metalúrgica	10-50	> 10	GBA	2.16
<b>26.7% Porcentaje de la Muestra</b>						<b>PROMEDIO 1.80</b>

**Cuadro Nro. 37: Cuadro de Empresas de GBA con 51 a 100 empleados con su grado de Integración de RSE**

Empresa	Rama	Sector	Empleados	Años de la Empresa	Ubicación	RSE
13	Industria	Metalúrgica	51-100	6-10	GBA	1.66
<b>3.3% Porcentaje de la Muestra</b>						<b>PROMEDIO 1.66</b>

**Cuadro Nro. 38: Cuadro de Empresas de GBA con 101 a 200 empleados con su grado de Integración de RSE**

Empresa	Rama	Sector	Empleados	Años de la Empresa	Ubicación	RSE
12	Industria	Alimentos y Bebidas	101-200	> 10	GBA	1.72
22	Industria	Medicina y Salud	101-200	> 10	GBA	1.59
<b>6.7% Porcentaje de la Muestra</b>						<b>PROMEDIO 1.66</b>

**Cuadro Nro. 39:** Cuadro de Empresas de GBA de 6 a 10 años con su grado de Integración de RSE

Empresa	Rama	Sector	Empleados	Años de la Empresa	Ubicación	RSE
13	Industria	Metalúrgica	51-100	6-10	GBA	1.66
15	Servicios	Turismo	10-50	6-10	GBA	2.69
<b>6.7% Porcentaje de la Muestra</b>						<b>PROMEDIO 2.17</b>

**Cuadro Nro. 40:** Cuadro de Empresas de GBA de más de 10 años con su grado de Integración de RSE

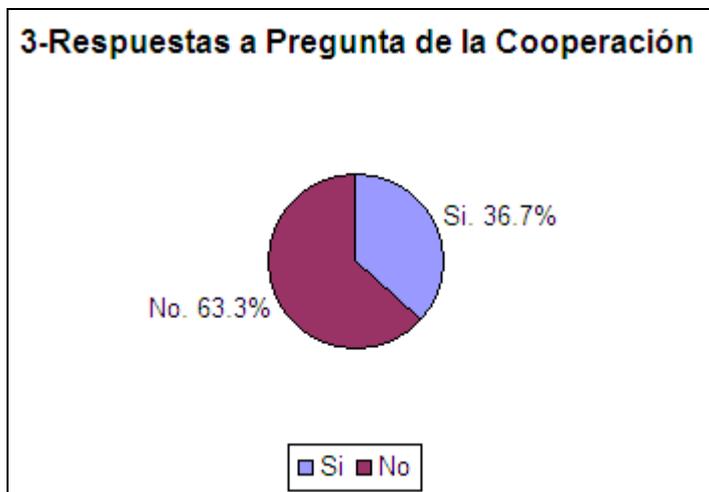
Empresa	Rama	Sector	Empleados	Años de la Empresa	Ubicación	RSE
1	Industria	Textil	10-50	> 10	GBA	1.44
5	Comercial	Calzado, Cuero y Marroquinería	10-50	> 10	GBA	1.16
6	Servicios	Medicina y Salud	10-50	> 10	GBA	1.84
7	Comercial	Textil	10-50	> 10	GBA	1.66
12	Industria	Alimentos y Bebidas	101-200	> 10	GBA	1.72
22	Industria	Medicina y Salud	101-200	> 10	GBA	1.59
23	Industria	Metalúrgica	10-50	> 10	GBA	1.22
24	Industria	Metalúrgica	10-50	> 10	GBA	2.28
30	Industria	Metalúrgica	10-50	> 10	GBA	2.16
<b>30.0% Porcentaje de la Muestra</b>						<b>PROMEDIO 1.67</b>



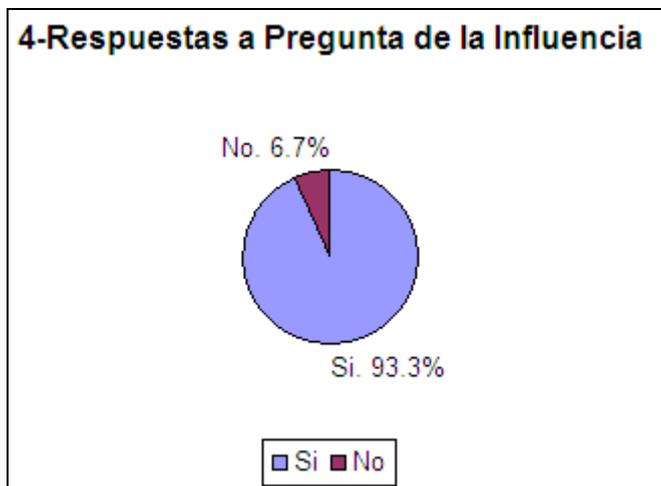
**Gráfico K: Respuestas a Pregunta Nro. 2  
¿Ud. imitaría a Teseo?**



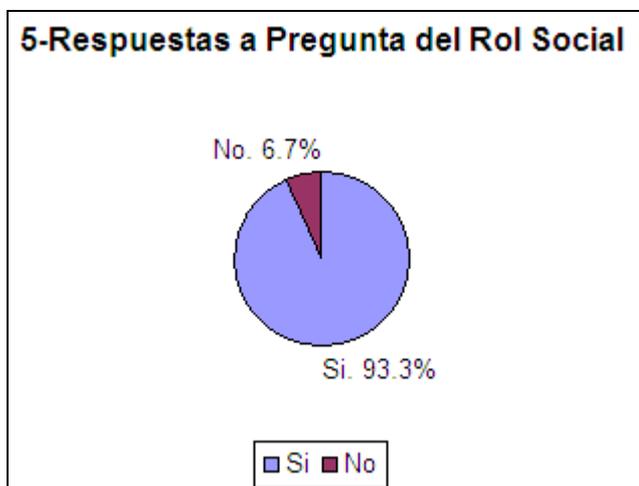
**Gráfico L: Respuestas a Pregunta Nro. 3  
Sin la ayuda de Ariadna,  
¿Teseo hubiese podido llegar a su objetivo?**



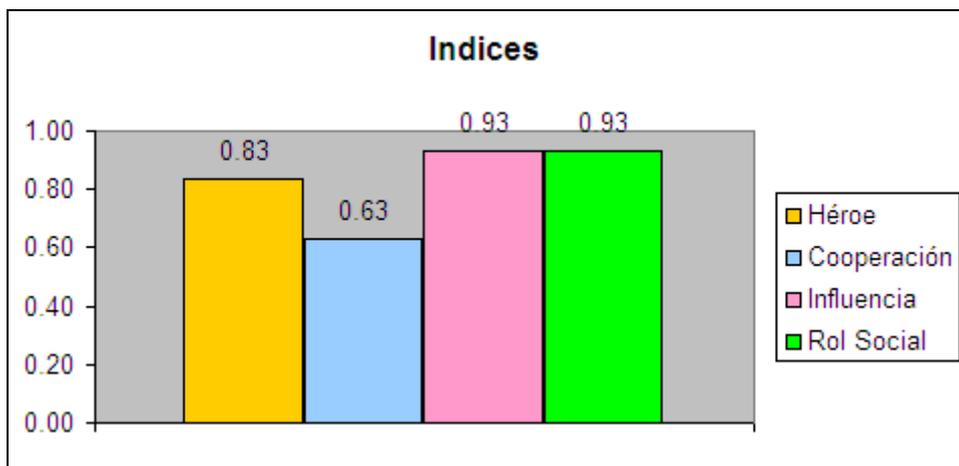
**Gráfico M:**      **Respuestas a Pregunta Nro. 4**  
**La intervención de Teseo,**  
**¿Pudo cambiar la historia?**



**Gráfico N:**      **Respuestas a Pregunta Nro. 5**  
**¿Cree Ud. que la decisión que tomó el Rey**  
**Minos tuvo consecuencias para el pueblo de Atenas?**

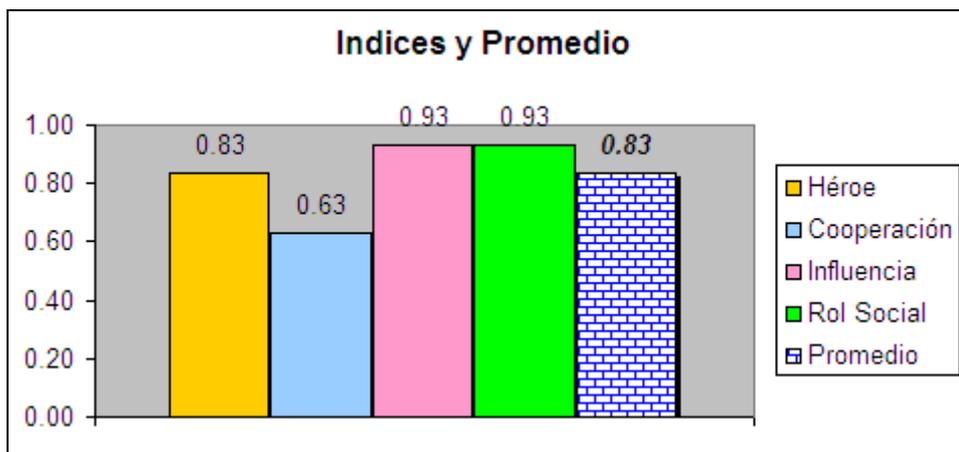


**Gráfico O: Índices “Minotauro”**



Nota: Elaborado en base a las respuestas 2, 3, 4 y 5 de la encuesta “Minotauro”

**Gráfico P: Índices y Promedio “Minotauro”**



Nota: Elaborado en base a las respuestas 2, 3, 4 y 5 de la encuesta “Minotauro”

**Cuadro Nro. 42: Cuadro Respuestas de Empresas a Encuesta "Minotauro" con justificaciones**

Pregunta	Respuesta	Empresas							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1 <b>Enemigo</b> ¿Quién considera Ud. que es el enemigo?	Pueblo Atenas								
	Minotauro			Desde la óptica de Teseo el enemigo a enfrentar es Minotauro, ya que con su muerte termina el sufrimiento de su pueblo					
	Zeus								
	N/C								
2 <b>Héroe</b> ¿Ud. imitaría a Teseo?	Si			Resulta inevitable destacar la valentía de Teseo; que decide arriesga su propia vida para salvar a su pueblo	Para escapar del laberinto.	Desde luego imitaría a Teseo. El, por ser el hijo del Rey de Atenas, tenía una responsabilidad con su pueblo. De esa manera podría llegar a cambiar las leyes impuestas por Minos.		Y, muchas opciones no me quedan, o lo imito o soy una m..... igual que Minos.	
	No								
3 <b>Cooperación</b> Sin la ayuda de Ariadna, ¿Teseo hubiese podido llegar a su objetivo?	Si			Su objetivo era matar a minotauro.		Seguro. Hubiese utilizado la misma determinación que lo llevo a entrar y derrotar al temible Minotauro.			
	No							Ariadna fue la salvación y solución de Teseo. Aparentemente él no tenía ningún plan y Ariadna se lo dio servido.	
4 <b>Influencia</b> La intervención de Teseo, ¿Pudo cambiar la historia?	Si				Como ejemplo de la forma de escapar del laberinto.	Posiblemente. Con la misma valentía que lo llevo a entrar al laberinto, también pudo derrotar a Minos y liberar A su pueblo de las terribles leyes impuestas.		Todo hubiese sido distinto. No hubiese habido nadie que defienda con sus propias manos la vida y los intereses del pueblo (¿me salió muy de discurso político?)	
	No								
5 <b>Rol Social</b> ¿Cree Ud. que la decisión que tomó el Rey Minos tuvo consecuencias para el pueblo de Atenas?	Si			Cualquier acto que conlleva violencia y posterior muerte, tiene consecuencias directas sobre los que recaen aquellos actos. En este caso provoca el sufrimiento de un pueblo, que se ve sometido a las decisiones de Minos	"... y juró vengarse de todo ateniense que hubiera sobre la faz de la Tierra. Y lo primero que ordenó a su ejército fue partir hacia la ciudad y ponerla bajo su control a cualquier precio. Y así fue... Posteriormente, y en uso de su nuevo poder, estableció una serie de terribles leyes para Atenas, entre..."	Si, además de perder muchos jóvenes varones y doncellas, el Rey Minos tuvo al pueblo de Atenas Atemorizado bajo su mando, hasta que el Joven Teseo decide cambiar la historia.		Siempre las decisiones que toman los dirigentes tienen consecuencias en la gente. Sean como sean. Por eso es importante pensarlas bien y tomarlas en función de los que dependen de ellas o de los que actuamos acorde a ellas.	
	No								
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

Pregunta	Respuesta	Empresas				
		9	10	11	12	13
1 <b>Enemigo</b> ¿Quién considera Ud. que es el enemigo?	Pueblo Atenas			Desde el punto de vista del Rey Minos, el enemigo resultaría ser, teniendo en cuenta que la ira del pueblo dio muerte a su hijo, el pueblo ateniense.		
	Minotauro					
	Zeus					
	N/C					
2 <b>Héroe</b> ¿Ud. imitaría a Teseo?	Si	Por su valentía y su entrega para poner fin al sufrimiento de otras personas; tanto así que para lograrlo arriesga su propia vida.	Si, era necesario hacer algo para cambiar esa situación.			
	No				Creo que era una opción algo temeraria. Estimo que antes hubiera analizado las ventajas y desventajas de semejante travesía. Cuanto menos, hubiera tratado de entrar al laberinto con una cierta cantidad de hombres, luego de haberles mostrado la posibilidad de salir victoriosos de esta empresa. Si su intento hubiera fallado, nadie habría sabido las causas de su fracaso y menor hubiera sido la chance que otros lo siguieran en su aventura.	
3 <b>Cooperación</b> Sin la ayuda de Ariadna, ¿Teseo hubiese podido llegar a su objetivo?	Si			Imaginando que Teseo hubiese conseguido otra arma que la facilitada por Ariadna para matar al Minotauro, y hubiese logrado este primer objetivo con mucha bravura y valentía. Considero que, con todo el tiempo que le restaría, sin sentir la presión de ser atacado por el minotauro, podría llegar a la salida del Laberinto y liberar a los atenienses		
	No	Hubiese sido imposible que encontrase la salida de aquel laberinto sin correr la misma suerte que los atenienses allí arrojados	Difícilmente lo hubiera conseguido sin herramientas, en este caso provistas por Ariadna. sin el hilo que lo ayudaría a encontrar la salida y sin un arma para combatir al minotauro, seguramente hubiera corrido la misma suerte que los demas jovenes de Atenas que eran introducidos en el laberinto		Evidentemente era un hombre que pensaba que con su fuerza y su arrojo lograría el objetivo, pero muchas Veces es el ingenio, el que triunfa. Ya dice el refrán "más vale maña que fuerza" y también tenemos el caso de David y Goliat...esta vez la suerte estuvo de su lado.	
4 <b>Influencia</b> La intervención de Teseo, ¿Pudo cambiar la historia?	Si	Con su intervención evito que se siguiera infringiendo sufrimiento sobre los atenienses	Si, pudo haber sido capaz de cambiar la historia si es que finalmente logro, gracias a su intervencion, que no murieran mas jovenes en ese laberinto y si finalmente, gracias a eso, puedo defender al pueblo de las leyes que le impuso Minos al pueblo de Atenas en represaria por la muerte de su hijo.	Considero que la demostración de Poder manifestada por Teseo, el ateniense, al matar al Minotauro fue de gran impacto para todo los habitantes de la Región y sentó las bases para el crecimiento del Pueblo Ateniense		La liberación ateniense se le debe en gran parte al arrojo de Teseo y al ingenio de Ariadna. Ambos lograron torcer el rumbo de un pueblo oprimido y condenado a estar sometido por años.
	No					
5 <b>Rol Social</b> ¿Cree Ud. que la decisión que tomó el Rey Minos tuvo consecuencias para el pueblo de Atenas?	Si	Desde el momento en que decide vengarse; todas sus medidas están influidas por la ira y afectan directamente al pueblo de Atenas.	En principio murieron muchos atenienses, por otro lado pudo haber cambiado futuras reacciones del pueblo frente a situaciones similares a las que vivieron tras la victoria de androgeno en los juegos de honor a la diosa atenea.	Las consecuencias, a simple vista, fue la muerte de gran cantidad de atenienses devorados por el Minotauro. Por otro lado, y como mencioné en la respuesta anterior, esta acción, desencadenó la reacción de Teseo y El crecimiento del respeto por el poderío ateniense.		Creo que lo único que logró fue acrecentar su odio hacia él y convencerse que era un pueblo que podía Enfrentarse incluso frente al mismísimo rey. Esta es la típica historia de un pueblo que ve que unido, puede enfrentarse al poder de turno y vencerlo
	No					
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

Pregunta	Respuesta	Empresas				
		14	15	16	17	18
1 <b>Enemigo</b> ¿Quién considera Ud. que es el enemigo?	<b>Pueblo Atenas</b>					
	<b>Minotauro</b>					
	<b>Zeus</b>					
	<b>N/C</b>	No considero a ninguno mi enemigo. La reacción del pueblo Ateniense frente a la victoria de Androgeno fue errónea, y la reacción del rey contra el pueblo de Atenas fue desmedida. El Minotauro es simplemente un accesorio.				
2 <b>Héroe</b> ¿Ud. imitaría a Teseo?	<b>Si</b>	Siempre apruebo la lucha por los ideales y la defensa del inocente.	Si, me hubiera revelado frente a la arbitrariedad	Si, ya que mostró una actitud valiente, que debería ser imitada	Si, porque a veces es necesario que alguno haga algo por sus semejantes	Si, se jugó por su pueblo
	<b>No</b>					
3 <b>Cooperación</b> Sin la ayuda de Ariadna, ¿Teseo hubiese podido llegar a su objetivo?	<b>Si</b>					
	<b>No</b>	Sin menospreciar las habilidades de Teseo me parece que la ayuda de Ariadna aumento notablemente las posibilidades de triunfar.	No, no alcanza con fuerza e intención	No, ya que no hubiese sabido como regresar	No, para lograr un objetivo es mejor unirse entre todos	No, siempre se necesita ayuda de los demás, solo no se puede hacer nada
4 <b>Influencia</b> La intervención de Teseo, ¿Pudo cambiar la historia?	<b>Si</b>	Si pudo, de no haber intervenido Teseo hubieran muerto muchos más Atenienses cada año.	Si, se supone que la acción modificó a Teseo, pero también a los liberados y al pueblo que se vió beneficiado con el fin de la muerte de sus hijos	Si, ya que mató al Minotauro y salvo a su pueblo		Si, por él se salvaron los atenienses
	<b>No</b>				No, porque igual cualquier otro se hubiera enfrentado era algo que iba a pasar en algún momento	
5 <b>Rol Social</b> ¿Cree Ud. que la decisión que tomó el Rey Minos tuvo consecuencias para el pueblo de Atenas?	<b>Si</b>	Obviamente tuvo consecuencias mortales.	Si, además de la muerte el propio Teseo y Ariadna son consecuencias de su pueblo.	Si, ya que los puso en peligro al enfrentarse con el Minotauro	Si, porque lo que decide el gobernante tiene efectos sobre los gobernados	
	<b>No</b>					No, no era necesario que todos fuesen castigados, quizá la vida hubiese seguido igual
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

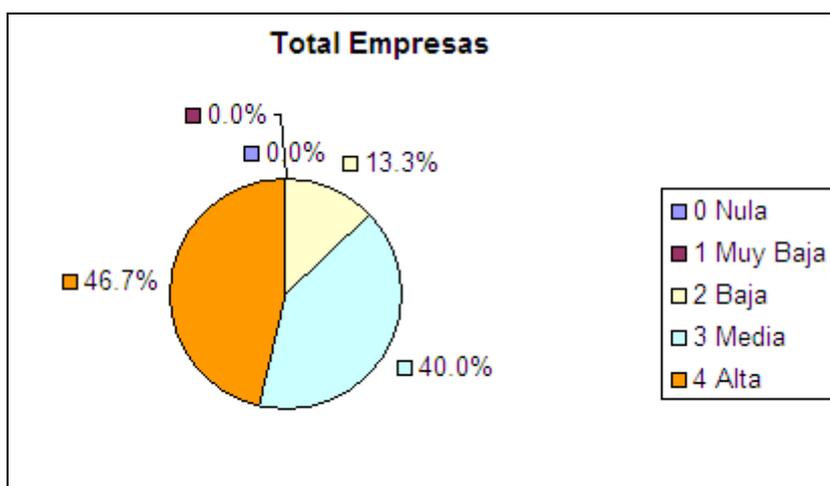
Pregunta	Respuesta	Empresas				
		19	20	21	22	23
1 <b>Enemigo</b> ¿Quién considera Ud. que es el enemigo?	Pueblo Atenas					
	Minotauro				El minotauro es la urgencia, para salvar vidas de el pueblo de Atenas pero el enemigo estratégico es El Rey Minos.	
	Zeus					
	N/C					
2 <b>Héroe</b> ¿Ud. imitaría a Teseo?	Si	Si, su actuar fue muy importante para liberar a Atenas, y él era uno de los pocos que contaba con los medios, edad, fuerza situación social, para hacerlo	Si, Porque estas leyes podrían aplicarse también a cualquiera de los suyos, incluso sus hijos		Si imitaría a Teseo, hay que jugarse por su gente, se genera un mutuo respeto, pero hay que asumir la posibilidad de tener la responsabilidad del liderazgo que esto genera.	
	No				-	
3 <b>Cooperación</b> Sin la ayuda de Ariadna, ¿Teseo hubiese podido llegar a su objetivo?	Si	Si, si Teseo se lo hubiera propuesto, hubiera encontrado otra manera de llegar a su objetivo	Si, por su visión clara, su estrategia, su coraje y decisión			
	No				Más allá de los accesorios para la huida del laberinto, lo más importante en la toma de decisión de enfrentar al minotauro, es el factor motivacional de que Adriana es hija de Minos y una aliada muy importante para tomar la decisión.	
4 <b>Influencia</b> La intervención de Teseo, ¿Pudo cambiar la historia?	Si	Si, sino Atenas hubiera tenido que esperar quien sabe cuánto para que la liberasen	Si, ofreció su ejemplo y valentía para todos los jóvenes expuestos a semejante crueldad		Teseo al liberar gente que estaba destinada a la muerte por parte de Minos, sin lugar a dudas que cambia la historia, y por otro lado la decision tomada por Teseo, cambia su propia historia.	
	No					
5 <b>Rol Social</b> ¿Cree Ud. que la decisión que tomó el Rey Minos tuvo consecuencias para el pueblo de Atenas?	Si	Si, muchos atenienses murieron injustamente antes de la liberación de Teseo	Si, por 3 años se sacrificaban a jóvenes inocentes		En primer lugar por exponer a su Hijo Andrógeno a combatir y poner en riesgo la vida, por lo que de esta decisión, y al castigar al pueblo de Atenas todo, se masifica un conflicto que hizo que Atenas sufriera y tomara una postura distinta en la historia mitologica.	
	No					
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>

Pregunta	Respuesta	Empresas						
		24	25	26	27	28	29	30
1	Pueblo Atenas							
	Minotauro							
	Zeus					Zeus, considera la crueldad de Dios un arma del destino		
	N/C		no hay enemigo, cada uno es responsable					
2	Si	Si, para evitar más muertes			No toleró la victoria de alguien extraño a su tierra.	Si, tendría temor de que el hilo fuese corto y no pudiera volver a salir		El fin justifica los medios, dejar de lado los privilegios que uno puede tener para evitar que se siga sacrificando a todos.
	No		No, soy cobarde					
3	Si		Si, porque es mente sobre materia			Si, no hubiera tenido alguien que le diga cómo salir del laberinto.		Aunque Ariadna le simplifico la tarea dándole el ovillo y el arma, el valor y coraje lo tenía Teseo. Pero sin duda el complemento de Ariadna logró que sea más simple. (un trabajo en equipo)
	No	No, porque no lo conocía			No, porque portaba solamente voluntad, y ahí hacia falta orientación y armas para vencer a la bestia.			
4	Si	Si, porque terminó con el castigo	Si, la cambió, mata al enemigo		Venció al minotauro, liberó atenienses, y regresó a su patria cumpliendo un designio paterno.	Si porque cambia la vida en Creta sin el Minotauro		
	No							
5	Si	Si, creaba incertidumbre entre los que tenían que morir y cargaba de dolor a los que tomaban la decisión.	Si, el mal trae más mal		Sojuzgamiento, persecución, muerte, luego resurgimiento de Atenas.	Si, porque Teseo vence y llega a Atenas como vencedor		
	No							
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

**Cuadro Nro. 43: Cuadro de Empresas con Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE**

<b>Total Empresas</b>			
Nivel	Medida de Predisposición a Implementar Acciones de RSE	Cantidad	%
0	Nula	0	0.0%
1	Muy Baja	0	0.0%
2	Baja	4	13.3%
3	Media	12	40.0%
4	Alta	14	46.7%
		30	100%
<b>Porcentaje de la Muestra</b>		<b>100.0%</b>	

**Gráfico Q: Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE en el total de Empresas**



**Cuadro Nro. 44: Cuadro Comparativo de Empresas con su grado de Integración de RSE y su Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE**

Empresa	Rama	Sector	Empleados	Años de la Empresa	Ubicación	Encuestas	
						RSE	Mino tauro
1	Industria	Textil	10-50	> 10	GBA	1.44	4
2	Industria	Electrónica	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.63	4
3	Comercial	Gráfica	10-50	0-5	C.A.B.A.	1.63	3
4	Comercial	Textil	10-50	6-10	C.A.B.A.	2.09	3
5	Comercial	Calzado, Cuero y Marroquinería	10-50	> 10	GBA	1.16	2
6	Servicios	Medicina y Salud	10-50	> 10	GBA	1.84	3
7	Comercial	Textil	10-50	> 10	GBA	1.66	4
8	Comercial	Editorial	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.09	4
9	Servicios	Gastronomía	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.22	4
10	Comercial	Accesorios	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.19	4
11	Industria	Gráfica	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.47	3
12	Industria	Alimentos y Bebidas	101-200	> 10	GBA	1.72	3
13	Industria	Metalúrgica	51-100	6-10	GBA	1.66	3
14	Comercial	Calzado, Cuero y Marroquinería	10-50	> 10	C.A.B.A.	2.06	4
15	Servicios	Turismo	10-50	6-10	GBA	2.69	4
16	Comercial	Automotor	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.31	4
17	Comercial	Accesorios	10-50	6-10	C.A.B.A.	1.25	3
18	Comercial	Gastronomía	10-50	0-5	C.A.B.A.	1.91	3
19	Industria	Envases y Embalajes	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.41	3
20	Industria	Medicina y Salud	101-200	> 10	C.A.B.A.	3.03	3
21	Servicios	Gastronomía	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.59	4
22	Industria	Medicina y Salud	101-200	> 10	GBA	1.59	4
23	Industria	Metalúrgica	10-50	> 10	GBA	1.22	2
24	Industria	Metalúrgica	10-50	> 10	GBA	2.28	4
25	Industria	Textil	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.22	2
26	Servicios	Logística Ambiental	101-200	> 10	C.A.B.A.	1.31	4
27	Servicios	Medicina y Salud	10-50	0-5	C.A.B.A.	1.38	4
28	Servicios	Consultoría y Servicios para Empresas	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.38	3
29	Comercial	Importador / Distribuidor	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.44	2
30	Industria	Metalúrgica	10-50	> 10	GBA	2.16	3

<b>100.0%</b>	<b>Porcentaje de la Muestra</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>1.63</b>	<b>3.33</b>
---------------	---------------------------------	-----------------	-------------	-------------

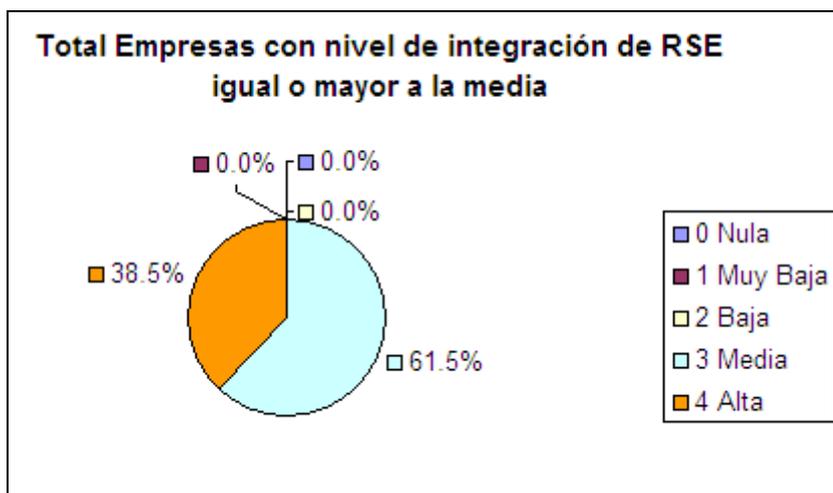
**Cuadro Nro. 45: Cuadro Comparativo de Empresas con su grado de Integración de RSE en orden ascendente y su Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE**

Empresa	Rama	Sector	Empleados	Años de la Empresa	Ubicación	Encuestas	
						RSE	Mino tauro
8	Comercial	Editorial	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.09	4
5	Comercial	Calzado, Cuero y Marroquinería	10-50	> 10	GBA	1.16	2
10	Comercial	Accesorios	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.19	4
9	Servicios	Gastronomía	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.22	4
23	Industria	Metalúrgica	10-50	> 10	GBA	1.22	2
25	Industria	Textil	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.22	2
17	Comercial	Accesorios	10-50	6-10	C.A.B.A.	1.25	3
16	Comercial	Automotor	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.31	4
26	Servicios	Logística Ambiental	101-200	> 10	C.A.B.A.	1.31	4
27	Servicios	Medicina y Salud	10-50	0-5	C.A.B.A.	1.38	4
28	Servicios	Consultoría y Servicios para Empresas	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.38	3
19	Industria	Envases y Embalajes	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.41	3
1	Industria	Textil	10-50	> 10	GBA	1.44	4
29	Comercial	Importador / Distribuidor	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.44	2
11	Industria	Gráfica	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.47	3
21	Servicios	Gastronomía	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.59	4
22	Industria	Medicina y Salud	101-200	> 10	GBA	1.59	4
2	Industria	Electrónica	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.63	4
3	Comercial	Gráfica	10-50	0-5	C.A.B.A.	1.63	3
7	Comercial	Textil	10-50	> 10	GBA	1.66	4
13	Industria	Metalúrgica	51-100	6-10	GBA	1.66	3
12	Industria	Alimentos y Bebidas	101-200	> 10	GBA	1.72	3
6	Servicios	Medicina y Salud	10-50	> 10	GBA	1.84	3
18	Comercial	Gastronomía	10-50	0-5	C.A.B.A.	1.91	3
14	Comercial	Calzado, Cuero y Marroquinería	10-50	> 10	C.A.B.A.	2.06	4
4	Comercial	Textil	10-50	6-10	C.A.B.A.	2.09	3
30	Industria	Metalúrgica	10-50	> 10	GBA	2.16	3
24	Industria	Metalúrgica	10-50	> 10	GBA	2.28	4
15	Servicios	Turismo	10-50	6-10	GBA	2.69	4
20	Industria	Medicina y Salud	101-200	> 10	C.A.B.A.	3.03	3
<b>100.0% Porcentaje de la Muestra</b>						<b>PROMEDIO 1.63 3.33</b>	

**Cuadro Nro. 46: Cuadro de Empresas con grado de Integración de RSE igual o mayor a la media y su Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE**

<b>Total Empresas con nivel de integración de RSE igual o mayor a la media</b>			
Nivel	Medida de Predisposición a Implementar Acciones de RSE	Cantidad	%
0	Nula	0	0.0%
1	Muy Baja	0	0.0%
2	Baja	0	0.0%
3	Media	8	61.5%
4	Alta	5	38.5%
		13	100%
<b>Porcentaje de la Muestra</b>		<b>43.3%</b>	

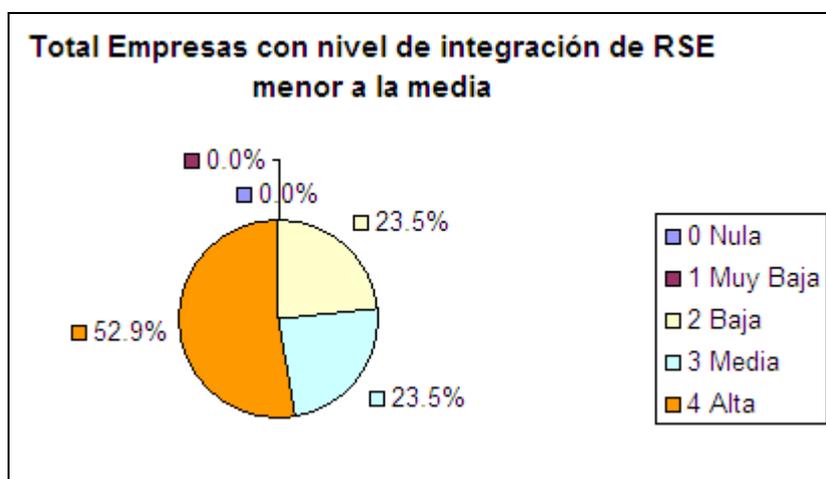
**Gráfico R: Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE en Empresas con nivel de integración de RSE igual o mayor a la media**



**Cuadro Nro. 47: Cuadro de Empresas con grado de Integración de RSE menor a la media y su Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE**

<b>Total Empresas con nivel de integración de RSE menor a la media</b>			
Nivel	Medida de Predisposición a Implementar Acciones de RSE	Cantidad	%
0	Nula	0	0.0%
1	Muy Baja	0	0.0%
2	Baja	4	23.5%
3	Media	4	23.5%
4	Alta	9	52.9%
		<b>17</b>	<b>100%</b>
<b>Porcentaje de la Muestra</b>		<b>56.7%</b>	

**Gráfico S: Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE en empresas con nivel de integración de RSE menor a la media**



**Cuadro Nro. 48: Cuadro Comparativo de Empresas Industriales con su grado de Integración de RSE y su Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE**

Empresa	Rama	Sector	Empleados	Años de la Empresa	Ubicación	Encuestas		
						RSE	Minot auro	
1	Industria	Textil	10-50	> 10	GBA	1.44	4	
2	Industria	Electrónica	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.63	4	
11	Industria	Gráfica	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.47	3	
12	Industria	Alimentos y Bebidas	101-200	> 10	GBA	1.72	3	
13	Industria	Metalúrgica	51-100	6-10	GBA	1.66	3	
19	Industria	Envases y Embalajes	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.41	3	
20	Industria	Medicina y Salud	101-200	> 10	C.A.B.A.	3.03	3	
22	Industria	Medicina y Salud	101-200	> 10	GBA	1.59	4	
23	Industria	Metalúrgica	10-50	> 10	GBA	1.22	2	
24	Industria	Metalúrgica	10-50	> 10	GBA	2.28	4	
25	Industria	Textil	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.22	2	
30	Industria	Metalúrgica	10-50	> 10	GBA	2.16	3	
<b>40.0% Porcentaje de la Muestra</b>						<b>PROMEDIO</b>	<b>1.73</b>	<b>3.17</b>

**Cuadro Nro. 49: Cuadro Comparativo de Empresas Comerciales con su grado de Integración de RSE y su Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE**

Empresa	Rama	Sector	Empleados	Años de la Empresa	Ubicación	Encuestas		
						RSE	Minot auro	
3	Comercial	Gráfica	10-50	0-5	C.A.B.A.	1.63	3	
4	Comercial	Textil	10-50	6-10	C.A.B.A.	2.09	3	
5	Comercial	Calzado, Cuero y Marroquinería	10-50	> 10	GBA	1.16	2	
7	Comercial	Textil	10-50	> 10	GBA	1.66	4	
8	Comercial	Editorial	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.09	4	
10	Comercial	Accesorios	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.19	4	
14	Comercial	Calzado, Cuero y Marroquinería	10-50	> 10	C.A.B.A.	2.06	4	
16	Comercial	Automotor	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.31	4	
17	Comercial	Accesorios	10-50	6-10	C.A.B.A.	1.25	3	
18	Comercial	Gastronomía	10-50	0-5	C.A.B.A.	1.91	3	
29	Comercial	Importador / Distribuidor	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.44	2	
<b>36.7% Porcentaje de la Muestra</b>						<b>PROMEDIO</b>	<b>1.53</b>	<b>3.27</b>

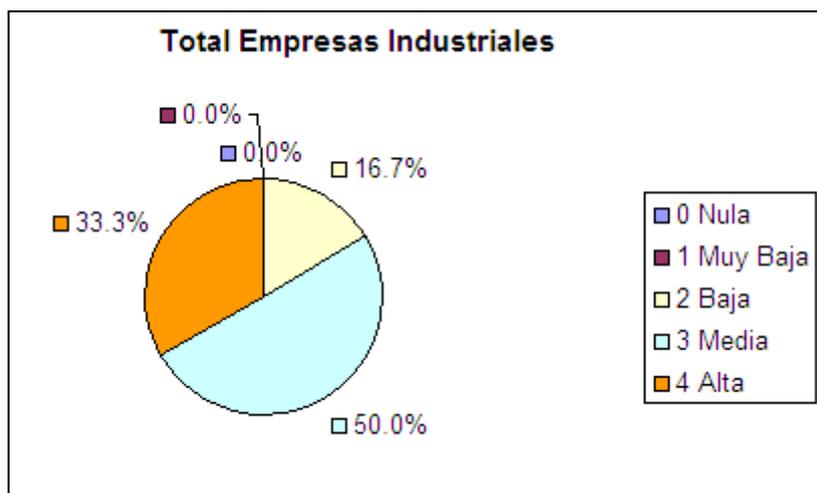
**Cuadro Nro. 50: Cuadro Comparativo de Empresas de Servicios con su grado de Integración de RSE y su Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE**

Empresa	Rama	Sector	Empleados	Años de la Empresa	Ubicación	Encuestas		
						RSE	Minot auro	
6	Servicios	Medicina y Salud	10-50	> 10	GBA	1.84	3	
9	Servicios	Gastronomía	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.22	4	
15	Servicios	Turismo	10-50	6-10	GBA	2.69	4	
21	Servicios	Gastronomía	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.59	4	
26	Servicios	Logística Ambiental	101-200	> 10	C.A.B.A.	1.31	4	
27	Servicios	Medicina y Salud	10-50	0-5	C.A.B.A.	1.38	4	
28	Servicios	Consultoría y Servicios para Empresas	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.38	3	
<b>23.3% Porcentaje de la Muestra</b>						<b>PROMEDIO</b>	<b>1.63</b>	<b>3.71</b>

**Cuadro Nro. 51: Cuadro de Empresas Industriales con Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE**

<b>Total Empresas Industriales</b>			
Nivel	Medida de Predisposición a Implementar Acciones de RSE	Cantidad	%
0	Nula	0	0.0%
1	Muy Baja	0	0.0%
2	Baja	2	16.7%
3	Media	6	50.0%
4	Alta	4	33.3%
		12	100%
<b>Porcentaje de la Muestra</b>		<b>40.0%</b>	

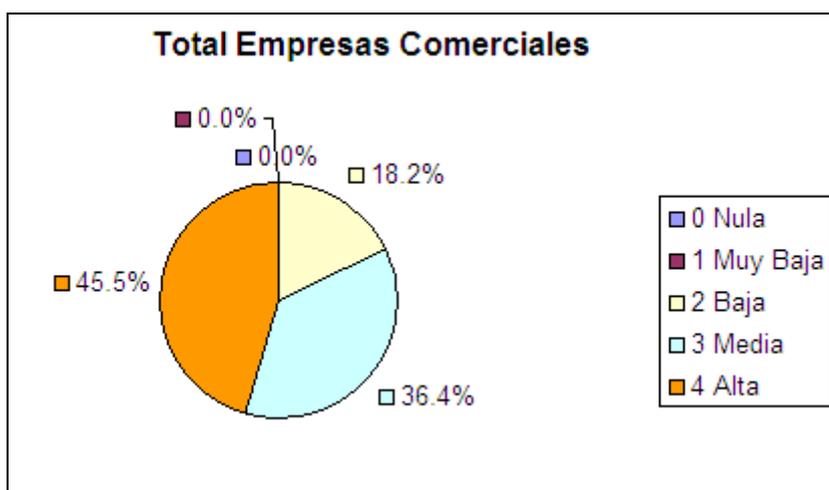
**Gráfico T: Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE en Empresas Industriales**



Cuadro Nro. 52: Cuadro de Empresas Comerciales con Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE

Total Empresas Comerciales			
Nivel	Medida de Predisposición a Implementar Acciones de RSE	Cantidad	%
0	Nula	0	0.0%
1	Muy Baja	0	0.0%
2	Baja	2	18.2%
3	Media	4	36.4%
4	Alta	5	45.5%
		11	100%
<b>Porcentaje de la Muestra</b>		<b>36.7%</b>	

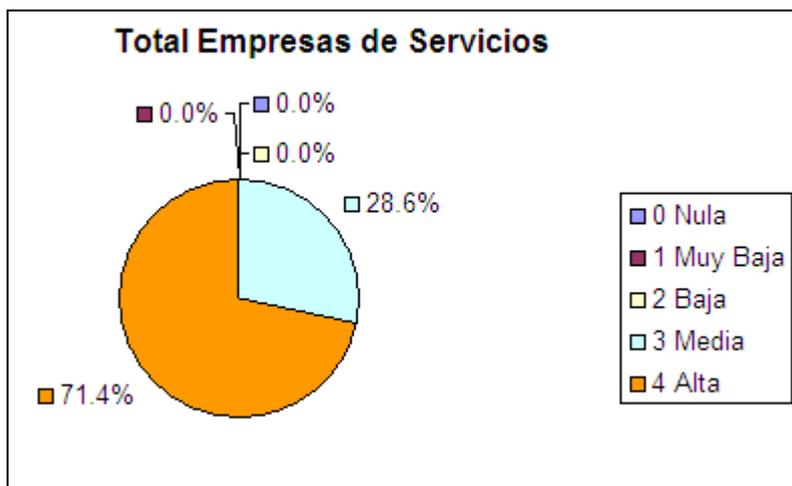
Gráfico U: Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE en Empresas Comerciales



**Cuadro Nro. 53: Cuadro de Empresas de Servicios con Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE**

<b>Total Empresas Servicios</b>			
Nivel	Medida de Predisposición a Implementar Acciones de RSE	Cantidad	%
0	Nula	0	0.0%
1	Muy Baja	0	0.0%
2	Baja	0	0.0%
3	Media	2	28.6%
4	Alta	5	71.4%
		7	100%
<b>Porcentaje de la Muestra</b>		<b>23.3%</b>	

**Gráfico V: Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE en Empresas de Servicios**



**Cuadro Nro. 54: Cuadro Comparativo de Empresas de C.A.B.A. con su grado de Integración de RSE y su Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE**

Empresa	Rama	Sector	Empleados	Años de la Empresa	Ubicación	Encuestas		
						RSE	Minot auro	
2	Industria	Electrónica	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.63	4	
3	Comercial	Gráfica	10-50	0-5	C.A.B.A.	1.63	3	
4	Comercial	Textil	10-50	6-10	C.A.B.A.	2.09	3	
8	Comercial	Editorial	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.09	4	
9	Servicios	Gastronomía	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.22	4	
10	Comercial	Accesorios	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.19	4	
11	Industria	Gráfica	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.47	3	
14	Comercial	Calzado, Cuero y Marroquinería	10-50	> 10	C.A.B.A.	2.06	4	
16	Comercial	Automotor	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.31	4	
17	Comercial	Accesorios	10-50	6-10	C.A.B.A.	1.25	3	
18	Comercial	Gastronomía	10-50	0-5	C.A.B.A.	1.91	3	
19	Industria	Envases y Embalajes	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.41	3	
20	Industria	Medicina y Salud	101-200	> 10	C.A.B.A.	3.03	3	
21	Servicios	Gastronomía	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.59	4	
25	Industria	Textil	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.22	2	
26	Servicios	Logística Ambiental	101-200	> 10	C.A.B.A.	1.31	4	
27	Servicios	Medicina y Salud	10-50	0-5	C.A.B.A.	1.38	4	
28	Servicios	Consultoría y Servicios para Empresas	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.38	3	
29	Comercial	Importador / Distribuidor	10-50	> 10	C.A.B.A.	1.44	2	
<b>63.3% Porcentaje de la Muestra</b>						<b>PROMEDIO</b>	<b>1.56</b>	<b>3.37</b>

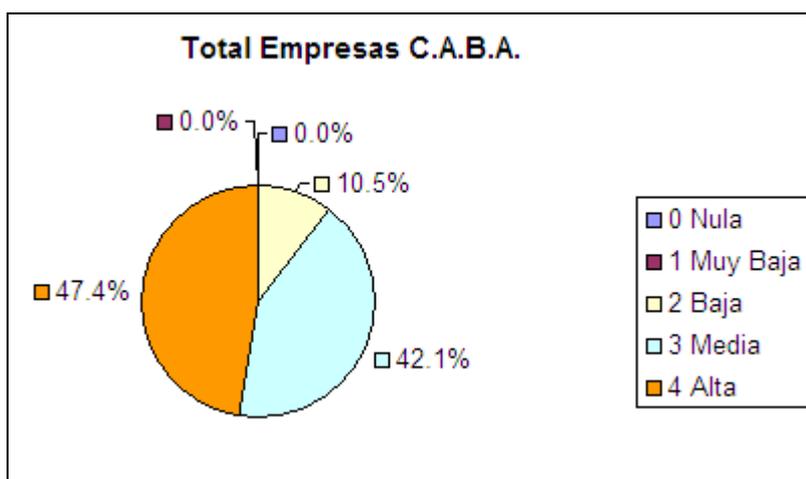
**Cuadro Nro. 55: Cuadro Comparativo de Empresas GBA con su grado de Integración de RSE y su Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE**

Empresa	Rama	Sector	Empleados	Años de la Empresa	Ubicación	Encuestas		
						RSE	Minot auro	
1	Industria	Textil	10-50	> 10	GBA	1.44	4	
5	Comercial	Calzado, Cuero y Marroquinería	10-50	> 10	GBA	1.16	2	
6	Servicios	Medicina y Salud	10-50	> 10	GBA	1.84	3	
7	Comercial	Textil	10-50	> 10	GBA	1.66	4	
12	Industria	Alimentos y Bebidas	101-200	> 10	GBA	1.72	3	
13	Industria	Metalúrgica	51-100	6-10	GBA	1.66	3	
15	Servicios	Turismo	10-50	6-10	GBA	2.69	4	
22	Industria	Medicina y Salud	101-200	> 10	GBA	1.59	4	
23	Industria	Metalúrgica	10-50	> 10	GBA	1.22	2	
24	Industria	Metalúrgica	10-50	> 10	GBA	2.28	4	
30	Industria	Metalúrgica	10-50	> 10	GBA	2.16	3	
<b>36.7% Porcentaje de la Muestra</b>						<b>PROMEDIO</b>	<b>1.76</b>	<b>3.27</b>

**Cuadro Nro. 56: Cuadro de Empresas de C.A.B.A. con Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE**

<b>Total Empresas CABA</b>			
Nivel	Medida de Predisposición a Implementar Acciones de RSE	Cantidad	%
0	Nula	0	0.0%
1	Muy Baja	0	0.0%
2	Baja	2	10.5%
3	Media	8	42.1%
4	Alta	9	47.4%
		19	100%
<b>Porcentaje de la Muestra</b>		<b>63.3%</b>	

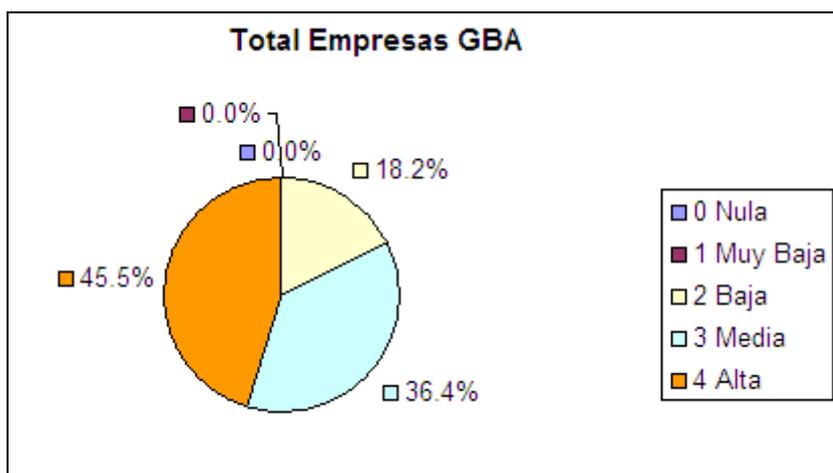
**Gráfico W: Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE en Empresas de C.A.B.A.**



**Cuadro Nro. 57: Cuadro de Empresas de GBA con Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE**

<b>Total Empresas GBA</b>			
Nivel	Medida de Predisposición a Implementar Acciones de RSE	Cantidad	%
0	Nula	0	0.0%
1	Muy Baja	0	0.0%
2	Baja	2	18.2%
3	Media	4	36.4%
4	Alta	5	45.5%
		11	100%
<b>Porcentaje de la Muestra</b>		<b>36.7%</b>	

**Gráfico X: Nivel-Medida de Predisposición a implementar acciones de RSE en Empresas de GBA**





## *VIII Análisis de los Datos*

## VIII Análisis de los datos

En este capítulo se realizará un análisis pormenorizado de los datos obtenidos en las dos encuestas realizadas a efectos de explorar la cuestión de la RSE en PyMEs.

La primera encuesta aplicada, GestionaRSE, funciona como herramienta de diagnóstico, con el objetivo de medir la calidad de los vínculos que tiene la empresa con los distintos públicos: cultura organizacional, comunidad, consumidores, público interno, medio ambiente, proveedores y gobierno.

Se plantea como diagnóstico de situación, para ubicar el grado en que cada empresa PyME encuestada incorpora la RSE a su gestión.

La segunda encuesta, El Minotauro, tiene la particularidad de haber sido elaborada especialmente para esta investigación, los datos que aporta revisten gran interés porque centralizan la cuestión de la RSE sin que el encuestado tome cuenta de ello.

Por tanto, se plantea que los datos recabados se acercan más a lo que el empresario PyME verdaderamente piensa porque sus respuestas parten de la interpretación de un texto, y no de sus ideas conscientes respecto de lo que se debe hacer o no se debe hacer en su empresa y en toda la comunidad.

### 1) Análisis de los datos de la 1ra Encuesta GestionaRSE

#### Análisis General:

Los valores que se analizan a continuación obtenidos de la encuesta realizada, marcan la calidad de la vinculación que tienen las empresas con los distintos públicos analizados.

De acuerdo con los resultados que se pueden observar en referencia al grado de integración de RSE en las PyMEs estudiadas, éstas se encuentran en líneas generales en un grado de desarrollo deficiente (1) hacia uno reactivo (2).

Esto se explica a partir de la puntuación en promedio de las 30 empresas PyMEs que arroja un nivel de 1,63. (Cuadros Nros. 3 y 4).

Cabe destacar que el único puntaje que supera el primer grado de la escala de medición (deficiente) es el público consumidores: 2,16.

Esto se explica debido a que las empresas ponen especial cuidado en la atención de los clientes, en la publicidad que realizan, en la forma de comunicación de sus productos y en las garantías que ofrecen.

En orden descendente el público gobierno sigue al público consumidores, con un puntaje obtenido de 1,68.

De acuerdo con la puntuación obtenida en la dimensión gobierno, se plantea que si bien existe entre los directivos un convencimiento sobre la inadecuación de prácticas corruptas, el tema sólo es tratado ante hechos puntuales o específicos y no poseen una política definida en cuanto al financiamiento de partidos políticos en la mayoría de las empresas encuestadas.

En tercer lugar, se encuentran cultura organizacional y proveedores, ambos con una puntuación de 1,67.

Vale destacar en referencia a la cultura organizacional que, las empresas si bien, no tienen sus valores y sus principios éticos redactados de manera formal, utilizan canales de comunicación y de diálogo para tener en consideración los intereses de las partes involucradas en la gestión de la empresa de manera informal y esporádica, y tratan de articular dichos valores y principios dentro de los valores operativos de la empresa.

Respecto de los proveedores, las empresas encuestadas intentan establecer y han mostrado interés en construir relaciones de largo plazo y de confianza.

En un cuarto escalón, se encuentra la comunidad, con 1,57 puntos, aquí se puede advertir que a la hora de tomar decisiones las empresas tienen presente a la comunidad, no lo hacen siempre, es de acuerdo con una situación puntual, en este sentido, las empresas no consideran en general los intereses del entorno a la hora de decidir.

En cuanto a las donaciones y movilización de recursos no se realizan donaciones, y en caso de hacerlas son esporádicas y sobre la base de una demanda puntual.

Cabe destacar que la mayoría de las empresas no tienen políticas de asociatividad con otras entidades en pos de movilizar recursos hacia su comunidad, y en caso de establecer una alianza es puntual y acotada.

Por último en referencia al público comunidad, la mayoría de las empresas no tiene en cuenta programas de voluntariado que realicen sus empleados.

En el último lugar, se encuentra el público interno y el medio ambiente, con 1,48 puntos.

Se observa muy baja la conciencia del cuidado del medio ambiente y de la gente que trabaja en la empresa PyME, no existe participación del público interno en la gestión, ni plan de carrera estipulado.

En la generalidad de los casos las PyMEs, son empresas con un dueño con cara visible, el poder está centralizado y en contadas ocasiones se puede fomentar la diversidad de opiniones.

Asimismo se ha detectado que es muy baja la relación con agrupaciones de trabajadores y sindicatos, debido al tamaño de las empresas.

Se ha podido observar que no se mide ningún tipo de impacto ambiental que la empresa pueda generar, y el nivel de conciencia es deficiente.

En este sentido, se puede acotar que la capacitación en materia ambiental es casi nula.

### Análisis por Rama:

En este punto del análisis (cuadro Nro. 6) se puede observar que el puntaje general evidencia que el grado de integración de la RSE a la gestión de las empresas sigue siendo deficiente sin importar la rama a la que éstas pertenezcan.

La rama que presentó un mayor nivel de integración es la industria con un puntaje de 1,73. Esta manifestó mayor integración de los públicos, en el siguiente orden: consumidores, proveedores, cultura organizacional, gobierno, medio ambiente, comunidad y público interno.

En las empresas de servicio, el nivel de integración de RSE es de 1,63 (cuyo valor es similar al promedio general de las empresas de la muestra) y se trabaja en la integración de la RSE principalmente con consumidores, cultura organizacional, gobierno, comunidad, medio ambiente, proveedores y público interno.

En la rama de comercio, se ubica en primer lugar el público consumidores, seguido de proveedores, gobierno, cultura organizacional, comunidad, público interno y medio ambiente.

Cabe destacar que en dos de las tres ramas el público interno queda en el último lugar, lo que da la pauta de poco trabajo en el desarrollo de las capacidades humanas, laborales y profesionales de los empleados de las empresas PyMEs.

Además se ha podido corroborar que como patrón común a todas las empresas independientemente de la rama a la que pertenezcan, el público en el que se da la mayor integración es el de consumidores.



### Análisis por Ubicación:

El cuadro por públicos según la ubicación, arroja un nivel de 1.56 en C.A.B.A. y de 1.76 en GBA. (Cuadro Nro. 10)

Se destaca que en todos los públicos el nivel de integración de RSE es superior en GBA. En éste último área, se trabaja en la integración de RSE principalmente con el público consumidores y luego con los públicos proveedores, cultura organizacional, gobierno, comunidad, medio ambiente y por último público interno.

En tanto en el área de C.A.B.A. el mayor nivel de integración se da en el público consumidores, seguido de gobierno, cultura organizacional, proveedores, comunidad, público interno y en último lugar medio ambiente.

En C.A.B.A., como se mencionó anteriormente, la puntuación general obtenida es de 1,56, incluyendo las tres ramas analizadas: industrial, comercial y servicios.

Dentro de la rama industrial la puntuación obtenida ha sido 1,75, esto incluye empresas con más de 10 años de trayectoria y niveles de empleabilidad entre 10-50 empleados y entre 101-200 empleados. (Cuadro Nro. 13)

En la rama comercial, la puntuación obtenida es de 1,55 y fueron analizadas empresas de antigüedad de 0 a 5, de 6 a 10 y más de 10 años en todos los casos con niveles de empleabilidad de 10 a 50 personas.

Por último, en el sector servicios, la puntuación obtenida ha sido de 1,38, en empresas PyMEs con antigüedad hasta 5 años o mayor a 10 años cuyo nivel de empleabilidad se encuentra en el tramo de 10 a 50 y de 101 a 200.

En GBA el promedio obtenido en las tres ramas (industria, comercio y servicios) ha sido de 1,76. En la industria se han analizado empresas PyMEs con antigüedad de 6 a 10 años y mayores a 10 años y con nivel de empleabilidad en los tres estadios, 10 a 50, 51 a 100 y 101 a 200, donde el resultado obtenido, es de 1,72.

Por otra parte en el sector comercial, el puntaje obtenido ha sido 1,41 exclusivamente en empresas mayores a 10 años y con nivel de empleabilidad de 10 a 50 empleados.

Por último el sector servicios, arroja una puntuación de 2,27 en empresas PyMEs con antigüedad de 6 a 10 y mayores de 10 años con un nivel de empleo de 10 a 50 empleados por empresa.

Los cuadros 14 a 40 inclusive, se han realizado con el objetivo de clarificar y destacar ciertos datos que resultan relevantes a la hora de este análisis.

De esta manera el lector puede profundizar en la especificación de cada una de las agrupaciones realizadas.

La idea es ir hacia el dato más detallado, que si bien aparece en el cuadro general (cuadro Nro. 3), en los cuadros subsiguientes se aplican distintos filtros, a efectos de identificar con mayor claridad visual la información brindada por los datos recolectados.

Todos estos datos dan la pauta de que el grado de integración de RSE de las empresas PyMEs analizadas, es deficiente en tránsito a reactivo, según los grados de la encuesta estandarizada GestionaRSE.

## 2) Análisis de datos de la 2da Encuesta - Minotauro

### Análisis General:

Cabe señalar antes de la interpretación de los datos, una cuestión que por recurrente se hizo interesante: los encuestados manifestaron en todos los casos su extrañeza respecto del dispositivo.

La mayoría no logró comprender su pertinencia, ni su objetivo, no lo pudieron ubicar como correspondiendo al ámbito del mundo empresario, ni al ámbito de las actividades económicas, ni siquiera al ámbito académico.

Luego de la devolución que se realizó a los encuestados una vez que entregaron sus respuestas, algunos expresaron: "me cambió la cabeza!!" o "no me di cuenta de qué se trataba" o "me hizo ver ciertas cosas que no tenía en cuenta".

En el cuadro Nro. 41 se puede observar que un 43,3 % de los encuestados contestó que el enemigo es Zeus.

La pregunta por el enemigo (Nro. 1) supone que se podrá determinar dónde el encuestado ubica al otro, Zeus: lo superior, el sistema, las leyes, el Estado, el gobierno, si es el Minotauro: son sus competidores en el mercado y en el caso del pueblo de Atenas son sus "inferiores": empleados o colaboradores.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, el enemigo resultó ser el estadio superior, el sistema, o sea, se considera que la determinación de las disposiciones de gestión de la organización tiene un rival que está "arriba".

En el caso de los que respondieron que no hay ningún enemigo, se considera como actitud positiva, ya que esto indica que puede enfocarse mejor “el hacer” sin una sensación de necesidad de cuidarse del otro, sea el sistema, el mercado, o los empleados.

Ante la respuesta de que el enemigo es el pueblo de Atenas (26,7 %), se ha interpretado que el empresario considera que el enemigo está “adentro” de su propia empresa.

En la Pregunta Nro. 2, un 83,3 % de los encuestados, respondió que imitaría a Teseo, lo cual da la pauta de que sin pensarlo el empresario PyME se inclina por ayudar, solidarizarse y hasta sacrificarse por un semejante.

Cuando se le hace notar esto en un diálogo posterior a la aplicación del dispositivo, el empresario PyME se sorprende gratamente por sentir de esta manera.

Hacérselo notar tiene a continuación, un grado mayor de disposición a comenzar acciones de RSE.

En las respuestas obtenidas a la pregunta acerca de la cooperación, (Pregunta Nro. 3), el 63,3 % de los encuestados considera que Teseo no hubiera llegado a su objetivo sin la ayuda de Ariadna, en tanto el 36,7 % restante cree que Teseo podría haber llegado a su objetivo solo.

Este dato da la pauta de que el empresario PyME está planteando que el trabajo en conjunto es vital para desarrollar procesos y alcanzar objetivos.

Esta respuesta en comparación con las demás, muestra un índice más bajo, porque si bien considera el trabajo en equipo como necesario, un número significativo de encuestados, declara la no necesidad de ayuda porque suponen que si piden ayuda los méritos se los llevará el otro. (competitividad, individualismo, etc.)

A la pregunta Nro. 4, los encuestados respondieron en un 93,3 % afirmativamente a la cuestión de si Teseo cambió la historia, este dato puede interpretarse como altamente positivo en relación con la posibilidad de emprender acciones de RSE dado que si un empresario PyME se visualiza como hacedor, productor que puede torcer el rumbo de los acontecimientos, entonces sentirá la necesidad de llevar a cabo acciones para modificar una situación dada en beneficio de su empresa y por tanto de su entorno.

De todas maneras, cabe destacar nuevamente, **que el empresario PyME ha contestado a un test proyectivo, es decir, que los datos que arroja esta encuesta, se interpretan como lo que el empresario no conoce de si mismo, por tanto, puede que no realice acciones de RSE, pero que al mismo tiempo considere que lo mejor sería implementarlas.**

En relación con la pregunta Nro. 5, el 93,3 % respondió que tuvo consecuencias la decisión del rey Minos para el pueblo de Atenas, en este punto puede observarse que el empresario PyME considera que sus propias decisiones pueden influir sobre sus semejantes, tal como lo hace el rey Minos en relación con su pueblo, lo cual indica que el empresario PyME considera que sus decisiones y acciones empresariales tienen consecuencias sobre los demás actores sociales.

**El promedio general obtenido de las cuatro respuestas (preguntas Nro. 2,3,4 y 5) arroja un valor de 0,83, lo que indica que existe un alto grado de expresión de su sentido de sociabilidad.**

#### Análisis de las justificaciones brindadas por los encuestados:

A continuación se realizará una breve síntesis del cuadro Nro. 42, en el que figuran las justificaciones de los encuestados acerca de sus respuestas, donde el criterio de selección de los comentarios se ha centrado en la relevancia de la respuesta a efectos de este análisis.

En la pregunta Nro. 1, acerca del enemigo, es interesante destacar que sólo tres empresas justificaron la razón de la elección de un enemigo.

La empresa Nro. 3 dice que “el enemigo a enfrentar es Minotauro, ya que con su muerte termina el sufrimiento de su pueblo”, la empresa Nro. 11 manifiesta que “desde el punto de vista del rey Minos, el enemigo resultaría ser...el pueblo ateniense” y la empresa Nro. 22 responde que “el enemigo estratégico es el rey Minos..”.

Justificar un motivo para marcar a un enemigo puede resultar irritante, tal como resulta de leer las justificaciones precedentes, la empresa Nro. 3 parece estar viendo al competidor como un enemigo a vencer, según las pautas de este dispositivo, la elección de Minotauro como enemigo supone que la competencia en el mercado es sinónimo de “lucha a muerte”.

La empresa Nro. 11 sostiene que el pueblo es el enemigo, ese pueblo de Atenas que para el dispositivo significa el empleado o colaborador, para este empresario el enemigo está adentro de su empresa, debe cuidarse de sus empleados, debe vigilarlos para que no lo ataquen.

En la pregunta Nro. 2, acerca del heroísmo, cabe destacar la respuesta de la empresa Nro. 6, que manifiesta “...de esta manera podría llegar a cambiar las leyes impuestas por Minos”, puede relacionarse con la pregunta Nros. 4 y 5, porque este empresario supone que las leyes impuestas por el gobierno que sea, pueden ser cambiadas, es decir, todos los sujetos pueden ser como el héroe, que no está solo, que con la ayuda de los demás puede modificar situaciones que sean adversas para la comunidad.

De la misma forma la empresa Nro. 10 sostiene que “si, era necesario hacer algo para cambiar la situación”, o sea, las acciones heroicas no son inalcanzables, son posibles de realizar, si se tiene la voluntad.

Por su parte, la empresa Nro. 12, dice que “...era una opción algo temeraria,...antes hubiera analizado las ventajas y desventajas de semejante travesía...”, este empresario no imitaría a Teseo, no iniciaría acciones sin pensar, no se lanzaría al vacío sin red, es posible que considere que la gestión de la empresa no requiere de tareas solidarias.

El empresario PyME Nro. 25 contesta que no imitaría a Teseo porque dice: “soy cobarde...”, cuando se le explicó en el momento de la devolución el significado de su respuesta proyectiva, hizo un relato pormenorizado de sus proyectos y fracasos comerciales, y concluyó que muchos emprendimientos no fueron realizados por miedo a arriesgarse, pero que a partir de este cuestionario, comenzaría a pensar en estos asuntos.

A la pregunta Nro. 3, acerca de la cooperación, la empresa Nro.8 contesta que “...aparentemente él no tenía ningún plan y Ariadna se lo dio servido”, la empresa Nro. 10 dice que “difícilmente lo hubiera conseguido sin herramientas, en este caso provistas por Ariadna...”, la empresa Nro. 14 manifiesta que “sin menospreciar las habilidades de Teseo, me parece que la ayuda de Ariadna aumentó notablemente las posibilidades de triunfar”.

**Aquí se interpreta que el que contesta que sin la ayuda del otro no se llega a cumplir los objetivos, está suponiendo que la colaboración en la empresa es una herramienta básica para progresar, que si encara un proyecto en común (conjunto) mejora notablemente la gestión y la posibilidad de alcanzar los objetivos.**

Algunas empresas contestaron que Teseo no necesitaba de la ayuda de Ariadna, se supone que creen que los proyectos se deben realizar individualmente para que sean exitosos, porque el otro está para competir no para colaborar.

Por ejemplo, la empresa Nro. 3 dice “su objetivo era matar al Minotauro”, o la empresa Nro. 6 que manifiesta “Seguro. Hubiese utilizado la misma determinación que lo llevó a entrar y derrotar al temible Minotauro”, o la empresa Nro. 19 que dice “...si Teseo se lo hubiera propuesto hubiera encontrado otra manera de llegar a su objetivo”, y la empresa Nro. 20 que dice “si, por su visión clara, la estrategia, su coraje y decisión”.

Respecto de la pregunta Nro. 4 acerca de la influencia de las acciones humanas para modificar las condiciones socio-históricas, como ya se ha puesto de relieve, la mayoría de las empresas respondieron que si, este resultado da la pauta de la factibilidad de emprender acciones de RSE, dado que los empresarios PyMEs se sienten, productores, creadores, potentes.

**Nuevamente se destaca la idea de que este dispositivo proyecta sentimientos que no necesariamente se reflejan en acciones concretas. Se debe considerar la diferencia entre sentir, pensar, decir y hacer.**

La empresa Nro. 8 manifiesta "Todo hubiese sido distinto. No hubiese habido nadie que defienda con sus propias manos la vida y los intereses del pueblo....", la empresa Nro. 9 sostiene que "con su intervención evitó que se siguiera infligiendo sufrimiento sobre los atenienses", la empresa Nro. 11 dice "....la demostración de poder manifestada por Teseo...sentó las bases para el crecimiento del pueblo ateniense".

En la pregunta Nro. 5, acerca del rol social, de la misma manera que en la pregunta Nro. 4, la mayoría de los empresarios PyMEs supone que sus acciones influyen en su entorno. Por tanto, se podría observar allí un **factor sensibilizador** para iniciar acciones de RSE.

La empresa Nro. 8 dice "siempre las decisiones que toman los dirigentes tienen consecuencias en la gente. Sean como sean. Por eso es importante pensarlas bien y tomarlas en función de los que dependen de ellas o de los que actuamos acorde a ellas", la empresa Nro. 14 dice "obviamente tuvo consecuencias mortales", la empresa Nro. 17 plantea que "si, porque lo que decide el gobernante tiene efectos sobre los gobernados".

#### Análisis del nivel-medida de predisposición a implementar acciones de RSE:

La baja predisposición a implementar medidas de RSE por parte de las empresas encuestadas, es mínima 13,3 %, en este sentido vale destacar que el 86,7 % (Cuadro Nro. 43) estarían dispuestas a implementar acciones de RSE en sus empresas (media predisposición 40 %, alta 46,7 %).

El cuadro Nro. 44 constituye la comparación entre el grado de integración de RSE (GestionaRSE) de las empresas encuestadas y su nivel-medida de predisposición a implementar acciones de RSE (Minotauro), la comparación constituye el nudo central de esta tesis, dado que se refiere directamente a la hipótesis planteada.

Dicha hipótesis sostiene que si el empresario se considera a si mismo como actor social, tendrá una mejor disposición a implementar acciones de RSE.

Por tanto, este cuadro comparativo entre los puntajes obtenidos, ofrece la posibilidad de hacer inteligible la relación entre el diagnóstico previo, la aplicación del dispositivo y la evaluación posterior.

Como se ha descripto anteriormente el nivel de integración general de RSE de las empresas encuestadas es de 1,63 (deficiente en tránsito a reactivo),

asimismo, el nivel de predisposición obtenido a través del dispositivo Minotauro, da un valor de 3,33 (media a alta).

**Cabe resaltar que no se ha encontrado relación de proporcionalidad o univocidad entre la predisposición a implementar acciones de RSE, y el nivel de integración de RSE.**

No se ha podido hallar en la presente investigación un patrón de conducta uniforme entre los encuestados.

Esto queda claramente indicado en el cuadro Nro. 45, donde la empresa Nro. 8, que obtuvo un nivel de integración de RSE de 1,09 (deficiente) en tanto que en la segunda encuesta obtuvo un puntaje asignado igual a 4 (alta), en la aplicación del dispositivo Minotauro.

**Esto no significa que con la aplicación del dispositivo Minotauro mejora el nivel de integración de RSE de la PyME ni el de predisposición a implementar acciones de RSE.**

**Lo que se pretende analizar a partir de la comparación entre los dos puntajes es si existe la posibilidad de sensibilización para emprender acciones de RSE independientemente del nivel de integración de RSE existente en la empresa.**

Por su parte, en la empresa Nro. 20 se puede observar que su puntaje de nivel de integración de RSE fue de 3,03, y arroja un nivel de medida de predisposición de implementación de acciones de RSE de 3, esto indica que como ya se ha mencionado, no existe una relación proporcional ni unívoca entre ambos índices.

En las empresas con nivel de integración igual o mayor a la media (cuadro Nro. 46), se destaca que no existe ningún caso donde el nivel sea inferior a 3 (media predisposición).

La predisposición alta en las empresas con nivel de integración de RSE igual o mayor a la media es de un 38,5 %.

En las empresas con nivel de integración menor a la media (cuadro Nro. 47) la predisposición alta alcanza un 52,9 %. En tanto, en empresas de similares características se observa solo un 23,5 % de baja predisposición.

Los cuadros Nros. 48 a 57 inclusive, se han realizado con el objetivo de clarificar y destacar ciertos datos que resultan relevantes a la hora de este análisis.

De esta manera el lector puede profundizar en la especificación de cada una de las agrupaciones realizadas.



---

La idea es ir hacia el dato más detallado, que si bien aparece en los cuadros generales (cuadros Nros. 43 y 44), en los cuadros subsiguientes se aplican distintos filtros, a efectos de identificar con mayor claridad visual la información brindada por los datos obtenidos.



## *IX Conclusiones y Recomendaciones*

---

## **I X Conclusiones y Recomendaciones**

### Conclusiones:

La hipótesis principal de esta tesis dice que si el empresario PyME se puede visualizar a si mismo como actor social, es decir, que sus decisiones influyen en la comunidad a la que pertenece, tendrá más posibilidades de acercamiento e inclusión en su gestión de acciones de RSE.

La idea era intentar determinar como el tener RSE activa y vibrante en la estrategia, si bien puede pensarse como un costo, en realidad es una constante inversión regenerativa de la actividad, que repercutirá como externalidad positiva sobre el rendimiento de la PyME y en su entorno social.

Si el empresario PyME, reconoce su influencia en la vida de su empresa y en la vida cotidiana de su entorno, entonces estará en condiciones de cambiar su modo de gestión y podrá aceptar acciones de RSE.

La investigación se inició con una etapa de diagnóstico, para medir el grado de integración de RSE en una muestra de 30 empresas PyMEs en C.A.B.A. y GBA.

A tales efectos, se aplicó la Encuesta GestionarRSE, dando por resultado un nivel deficiente en tránsito a reactivo (según los parámetros elaborados por la misma).

A continuación se aplicó el dispositivo Minotauro (elaborado especialmente para esta investigación) con el objetivo de obtener una medida de la predisposición de los empresarios PyMEs a realizar acciones de RSE.

Cabe destacar, que luego de la aplicación del dispositivo Minotauro se ha podido corroborar la hipótesis.

En consecuencia, se puede elaborar el siguiente supuesto:

Es posible sensibilizar al empresario PyME, no desde la palabra o la imagen, sino desde una herramienta que sorprende y deja al descubierto ideas olvidadas, censuradas, obvias o antiguas, que afloran como efecto de esta aplicación.

**Cuando el empresario PyME, se encuentra a si mismo en esas respuestas, es decir, que se identifica con lo que respondió en la encuesta, comienza un proceso de reflexión, que lo posiciona en la "línea de largada" para escuchar de distinta manera acerca de la temática de la RSE.**

Luego de la etapa de diagnóstico de RSE, realizado con la encuesta GestionaRSE, en la cual el resultado promedio arrojó el puntaje de 1,63, es decir, un puntaje entre los grados deficiente y reactivo, se implementó la aplicación del dispositivo Minotauro cuyo resultado dio un promedio de 3,33 puntos, o sea, con un grado de medio a alto en el nivel de factibilidad para iniciar acciones de RSE.

En el proceso de investigación se han logrado varios hallazgos:

❑ **La construcción del Test Minotauro**

Inicialmente fue creado como dispositivo de esta investigación, con el objetivo de corroborar la hipótesis de la misma.

Pero en el proceso de recolección de datos surgió el hallazgo de que el dispositivo Minotauro podría constituirse en un test para aplicar en diversas situaciones fuera de esta tesis y sin necesidad de explicitar el marco teórico.

Es decir, el dispositivo se independiza de su origen para poder implementarse en actividades ajenas a esta investigación.

Cambia la categorización de dispositivo de investigación a test ante la reacción observada en los encuestados: luego de realizada la encuesta, la mayoría de los empresarios manifestó: asombro, sorpresa, interés, disposición a continuar.

Además plantearon que estas preguntas habían ido al fondo de su persona o que habían sacado a la luz cuestiones personales que no tenían en cuenta diariamente.

Por ello, se ha cambiado la categorización del dispositivo. Si una herramienta teórica puede ser replicada y funcionar en otros ámbitos, entonces puede ser entendida como un test.

❑ **Hallazgos post aplicación Test Minotauro:**

- El efecto de **sensibilización** respecto de la RSE
- El efecto de modificar la **disposición de la escucha**
- La posibilidad de tener una **actitud receptiva** hacia la RSE
- La **predisposición** para luego implementar acciones de RSE

La idea es que hacer cursos, asistir a conferencias, en las cuales se indique lo que se debe hacer en materia de RSE son actividades motivadoras y estimulantes pero no siempre da los resultados esperados.

Por ello, una excelente oratoria sobre RSE, no siempre redundará en el aumento de los niveles de responsabilidad.

Entonces, ¿Qué hacer? ¿Cómo dar el próximo paso?

Esta tesis, intenta efectuar un aporte en esta dirección.

El dispositivo Test Minotauro, funciona como un disparador para modificar la “escucha”, es decir, que cambia la disposición para recepcionar el mensaje, es decir, “se dan cuenta que...”.

De allí que se proponga como un primer paso, antes de hacer un seminario sobre RSE o antes de comenzar una asesoría en una empresa PyME.

### Recomendaciones:

La pregunta que surge es: ¿Cuál es el desafío para la PyMEs?

La respuesta en este sentido es desarrollar emprendimientos, organizaciones y proyectos sostenibles a largo plazo.

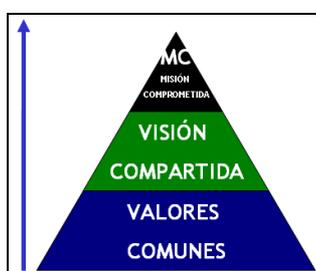
Pero surge otra interrogante ¿De qué manera pueden ser realizados?

El camino será a través de un desempeño responsable, entendiendo que involucrarse con el otro, siendo coherentes en los pensamientos y transparentes las comunicaciones será el camino más apropiado para construir mejores empresas PyMEs y lógicamente una mejor sociedad.

Se trata de seguir un camino homogéneo y uniforme entre el sentir, pensar, decir y hacer.

El desafío del siglo XXI será lograr una Argentina con menor desigualdad social, menor deterioro ambiental, menos enfermedades, mayor educación, mayor transparencia, menor pobreza y marginación.

Pero surge un último interrogante ¿Cómo será posible?



Tratando de pensar en la sustentabilidad de la organización, desde la construcción de valores comunes, una visión compartida y una misión comprometida, desempeñando los roles y acciones utilizando el criterio que se presenta en esta tesis como las “7E”.



No se debe olvidar que las decisiones del empresario PyME, como actor social que es, afectan a los otros.

En ese sentido el empresario PyME siempre deberá pensar en la **estrategia**, para así poder diseñar y construir cursos de acción que le permitan alcanzar (o acercarse al cumplimiento de) los objetivos planteados.

Para ello deberá **ejecutar** los planes, ya que sino solo quedará en hermosas ideas o estrategias magnificas que han quedado guardadas debajo de un manto de polvo en un cajón.

Asimismo deberá buscar la **eficiencia** en pos de optimizar la utilización de recursos y mejorar la relación insumo-producto.

Para lograr la eficiencia, deberá practicar de forma permanente la **escucha** activa ya que le permitirá tener mejor y mayor información para pensar, diseñar y ejecutar sus planes. En caso contrario, pensará que ejecutó un plan de excelencia y ha sido muy eficiente y probablemente por la falta de escucha, se dará cuenta luego que ha elegido el camino incorrecto.

De allí que, será necesario que el empresario PyME tenga la capacidad de **enfoque**, en otras palabras, que pueda hacer una correcta lectura de la realidad (enfocar) y evitar que sus planes lo conduzcan a un laberinto sin salida.

Asimismo deberá ser capaz de **enseñar**, a quienes lo deseen, de esta forma la enseñanza no solo permitirá el desarrollo de las personas sino contribuirá a la construcción de capital social.

Por último y no menos importante, los empresarios PyMEs deberán aplicar las seis primeras E que se han mencionado y tomar decisiones enmarcados desde una fundamentación **ética**.

Se define como ética: el saber acerca de que mis decisiones influyen sobre mis semejantes. Es decir, tener una conducta ética implica conocer las consecuencias de mis actos.

En este proceso de investigación, se ha podido observar que este es un punto nodal en la consideración acerca de la posibilidad de implementación de acciones de RSE.

Los empresarios, como otros sujetos, no consideran esta forma de entender la ética, entonces, la aplicación del test Minotauro cobra relevancia como **instrumento de sensibilización ética**, porque logra el objetivo de mostrar las posibilidades de tener conductas socialmente responsables.

### Reflexión final:

Es importante que se pueda comprender que, las acciones socialmente responsables, las cuales se nutren del involucramiento, del compromiso, de la pasión y necesidad por sentirse útiles, permiten en el largo plazo que se puedan alcanzar los objetivos planteados.

Esto será posible debido a las buenas decisiones estratégicas tomadas, las cuales son consecuencia natural de la utilización del aprendizaje y experiencia adquirida por cada uno de nosotros.

El que emprende, ejecuta y se involucra, no comete un error al no alcanzar sus objetivos, sino que tiene la posibilidad de aprender y sumar experiencias que permiten desarrollarse en el largo plazo.

El comportamiento socialmente responsable disminuirá la posibilidad de contraer deudas morales.

Como explica Sinay (2009) **“la deuda moral nace en la ausencia de empatía, de registro del otro**. Todos los valores sobre los que se funda una convivencia posible (honestidad, colaboración, generosidad, confianza, responsabilidad, sinceridad, cooperación, empatía, amor) sólo son concebibles en tanto haya reconocimiento, consideración y respeto por el otro (así el otro sea uno o millones).

Si es negado en términos de igualdad y equidad, **si el otro existe sólo en la medida en que me sirve, no hay la posibilidad de convivir con valores**. No hay cimientos éticos. **Y habrá, por cada acto en que el otro sea ignorado, una deuda moral**.

**¿Cómo se paga una deuda moral, entonces? [...]. Acaso se trate de renovar contratos morales. Y de ver con quiénes los firmamos. Porque, quizá, no todas las deudas se pueden saldar.”**



## *X Bibliografía*

## X Bibliografía

- ❑ **AAVV.** *Revista Foro E. Buenos Aires, Foro Ecuménico Social, 2006-2009.*
- ❑ **AAVV.** *Suplemento Comunidad. Fundación Diario La Nación, 2004-2009.*
- ❑ **ABRAM, Aldo.** "La Importancia de la Institucionalidad". Buenos Aires, *Diario La Nación*, 24-05-2009.
- ❑ **ALMAGRO, Juan José.** Ponencia en II Encuentro Hispanoamericano sobre RSE, Buenos Aires, 2 y 3 de octubre de 2008.
- ❑ **ARISTÓTELES.** "Metafísica". Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 1986.
- ❑ **ARROYO, Daniel.** "La Responsabilidad Social Empresaria: un Abordaje desde las Políticas Sociales". Buenos Aires, CENARSECS, FCE-UBA, 2007.
- ❑ **ASSOUN, Paul-Laurent.** "Introducción a la Epistemología Freudiana". México, Siglo XXI, 1982.
- ❑ **AYALA, Juan Carlos.** "Recursos Humanos y Responsabilidad Social Empresaria". Buenos Aires, CENARSECS, FCE-UBA, 2007.
- ❑ **AYALA, Juan Carlos.** "Recursos Humanos y Responsabilidad Social Empresaria: La Calidad Bien Entendida Empieza por Casa". en: AAVV, *Principios fundamentales para la administración de organizaciones.* Buenos Aires, Pearson, 2008.
- ❑ **BADIOU, Alain.** "Breve Tratado de Ontología Transitoria". Barcelona, Gedisa, 2002.
- ❑ **BASILE, Dante.** "Desarrollo de Proyectos de Emprendimientos PyMEs para el Crecimiento". Buenos Aires, Macchi, 2000.
- ❑ **BEREMBLUM, Daniel, OJEA, Baltazar, STOLAR, Daniel.** "RSE: La Nueva Cultura". Buenos Aires, CENARSECS, FCE-UBA, 2007.
- ❑ **BEREMBLUM, Daniel.** "El Rol de los Consumidores en la Responsabilidad Social Empresaria". Buenos Aires, CENARSECS, FCE-UBA, 2007.
- ❑ **BERGER, Gabriel.** "La Relación entre las Empresas y las Organizaciones de la Sociedad Civil". Buenos Aires, CENARSECS, FCE-UBA, 2007.
- ❑ **BROWN, Shona, EISENHARDT, Kathleen.** "Competir al Borde del Caos". Madrid, Granica, 2002.
- ❑ **BUBER, Martín.** "Yo y Tú". Buenos Aires, Nueva Visión, 1984
- ❑ **CAMMAROTA, Estela.** "Emprendimientos Comunitarios (o esa desesperada necesidad de sentirnos buenos)". Buenos Aires, CENARSECS, FCE-UBA, 2007.
- ❑ **CARROLL, Lewis.** "Alicia en el País de las Maravillas". Madrid, Ediciones Rialp, 2007
- ❑ **CASTORIADIS, Cornelius.** "La Institución Imaginaria de la Sociedad". Barcelona, Tusquets, 1996.
- ❑ **CLERI, Carlos.** "El libro de las PyMEs". Buenos Aires, Granica, 2007.
- ❑ **CLERI, Carlos.** "El Rol del Estado en la Creación, Sustento y Evolución de los Emprendedores". Buenos Aires, CENARSECS, FCE-UBA, 2007.
- ❑ **COHEN, Ester.** "Manual de Psiquiatría". Buenos Aires, Salerno, 2005.
- ❑ **COHEN, Ester.** "Multitud: lo normal y lo anormal". Buenos Aires, *Revista Psiquiatría*, año 1, nº 4, Octubre 2008.
- ❑ **COPLESTON, Frederick.** "Historia de la Filosofía". Barcelona, Ariel, 1971.
- ❑ **CORTINA, Adela.** "Ética de la Empresa". Madrid, Trotta, 1994.
- ❑ **CURLETTI, Miriam Belén.** "Nuevos Contextos, Nuevos Actores". Buenos Aires, CENARSECS, FCE-UBA, 2007.
- ❑ **DE SAINTE-MARIE, Georges.** "Dirigir una PyME". Buenos Aires, Paidós, 1997.
- ❑ **DE ZUANI, Elio Rafael.** "El Sistema MiPyME de Argentina, Factores que lo Caracterizan". Salta, Editorial Maktub, 2004.
- ❑ **DELEUZE, Gilles.** "Lógica del Sentido". Barcelona, Paidós, 1989.



- **DESCARTES.** *"Meditaciones Metafísicas"*. Buenos Aires, Aguilar, 1970.
- **ETKIN, Jorge** *"Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones"*. Buenos Aires, Pearson, 2000.
- **ETKIN, Jorge.** *"Gestión de la Complejidad en las Organizaciones"*. México, Oxford University Press, 2003.
- **FERNÁNDEZ, Horacio.** *"Los cinco ejes del desarrollo sostenible"*. Buenos Aires, Cátedra abierta de Responsabilidad Social y Ciudadana del Foro Ecuménico Social, 2005.
- **FOUCAULT, Michel.** *"Hermenéutica de Sujeto"*. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2002.
- **FOUCAULT, Michel.** *"Las Palabras y las Cosas"*. México, Siglo XXI, 1984.
- **FUCCARACCE, Jorge** *"Conociendo a las PyMEs"* Buenos Aires, La Colmena, 2006.
- **FUCCARACCE, Jorge** *"La Administración y las PyMEs"* en: AAVV, *Principios fundamentales para la administración de organizaciones*. Buenos Aires, Pearson, 2008.
- **GATTO, Agustín.** *"Planeamiento, Gestión y Control"*. en: AAVV, *Principios fundamentales para la administración de organizaciones*. Buenos Aires, Pearson, 2008.
- **GONZÁLEZ GARCÍA, Ignacio.** *"El Balance Social como Herramienta de Medición de la RSE"*. en [www.educacionparapoder.com.ar](http://www.educacionparapoder.com.ar), 2006.
- **GONZALEZ GARCÍA, Ignacio.** *"La Responsabilidad Social y Empresaria bien Entendida...Empieza por Casa"*. en Boletín Nro. 100 - IARSE, 2007.
- **GUZMÁN RAMOS, Aldo.** *"La Gestión Medioambiental en la Empresa"*. Buenos Aires, CENARSECS, FCE-UBA, 2007.
- **HERRSCHER, Enrique.** *"Planeamiento Sistémico"*. Buenos Aires, Macchi, 2005.
- **HITT Michael, BLACK, J. Stewart, PORTER Lyman.** *"Administración"*. Madrid, Pearson, 2006.
- **HUPPERTS, Pierre.** *"Aún no es Fácil aquí la Responsabilidad Social"*. Buenos Aires, *Diario La Nación*, 28-04-2008.
- **HUPPERTS, Pierre.** *"El Tango de la Sostenibilidad, El Desafío de la RSE"*. Buenos Aires, *Temas*, 2008.
- **ISUSI, Iñigo, CORRAL, Antonio, VIVES, Antonio.** *"Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica"*. Washington, Banco Interamericano de Desarrollo, 2005.
- **KAPLAN, Robert, NORTON, David.** *"Cuadro de Mando Integral"*. Madrid, *Gestión 2000*, 1994.
- **KENT, Patricia.** *"Responsabilidad Social para el Desarrollo Sustentable"*. en: AAVV, *Principios fundamentales para la administración de organizaciones*. Buenos Aires, Pearson, 2008.
- **KLIKSBERG, Bernardo, SEN, Amartya.** *"Primero la Gente"*. Barcelona, Deusto, 2007.
- **KLIKSBERG, Bernardo.** *"Aumenta la presión por participar"*. Buenos Aires, *Diario La Nación*, 16-05-2009.
- **KLIKSBERG, Bernardo.** *"Después de Enron"*. Buenos Aires, CENARSECS, FCE-UBA, 2007.
- **KLIKSBERG, Bernardo.** *"Educar en Ética Empresarial en Iberoamérica: Un Desafío Impostergable"*. Buenos Aires, CENARSECS, FCE-UBA, 2007.
- **KLIKSBERG, Bernardo.** *"Más Ética, Más Desarrollo"*. Buenos Aires, *Temas*, 2004.
- **KLIKSBERG, Bernardo.** *"Mensaje para Millonarios"*. Buenos Aires, CENARSECS, FCE-UBA, 2007.
- **KLIKSBERG, Bernardo.** *"Responsabilidad Social Empresarial: ¿Moda o Demanda Social?"*. Buenos Aires, CENARSECS, FCE-UBA, 2007.

- **KOTLER, Philip.** *"Dirección de Marketing, la Edición del Milenio"*. México, Prentice Hall, 2001.
- **LAROCCA, Héctor.** *"Hace 500 Años"*. en: AAVV, *Principios fundamentales para la administración de organizaciones*. Buenos Aires, Pearson, 2008.
- **LAROCCA, Héctor.** *"Irresponsabilidad Empresaria"*. Buenos Aires, CENARSECS, FCE-UBA, 2007.
- **LAROCCA, Héctor.** *"Pequeña y Mediana Empresa Argentina, Cultura y Tecnología"*. Buenos Aires, Artículo Inédito, 2008.
- **LAROCCA, Héctor.** *"Responsabilidad Social Empresaria"*. Buenos Aires, CENARSECS, FCE-UBA, 2007.
- **LAROCCA, Héctor.** *"Responsabilidad Social Empresarial"*. en: AAVV, *Principios fundamentales para la administración de organizaciones*. Buenos Aires, Pearson, 2008.
- **LECHNER, Norbert.** *"Las Sombras del Mañana, la Dimensión Subjetiva de la Política"*. Santiago de Chile, Lom Ediciones, 2002.
- **LEGUIZAMÓN, María Laura.** *"RSE: Un desafío Global"*. Buenos Aires, CENARSECS, FCE-UBA, 2007.
- **LÉVI-STRAUSS, Claude.** *"Antropología Estructural"*. Buenos Aires, Paidós, 1987.
- **LIARTE VEJRUP, Nicolás.** *"Diálogos en torno a la Construcción de una Ciudadanía Responsable"*. Córdoba, Editorial de la Universidad Católica de Córdoba, 2009.
- **MARCH, Carlos.** *"La Empresa como Agente de Cambio"*. Buenos Aires, CENARSECS, FCE-UBA, 2007.
- **MARX, Carlos.** *"El Capital"*. México, Fondo de Cultura Económica, 1983.
- **MAYORAL, Luisa.** *"Metodología del Trabajo de Tesis"*. Tandil, Editorial CEAE, 2001.
- **MELGAREJO, Graciela.** *"Consumo Responsable"*. Buenos Aires, CENARSECS, FCE-UBA, 2007.
- **MINAYO, María.** *"El Desafío del Conocimiento: Investigación Cualitativa en Salud"*. Buenos Aires, Lugar, 2004.
- **MINTZBERG, Henry.** *"La Naturaleza del Trabajo Directivo"*. Barcelona, Ariel, 1983.
- **MORGAN, Gareth.** *"Imágenes de la Organización"*. México, Alfaomega Grupo editor, 1996.
- **MORIN, Edgar.** *"Introducción al Pensamiento Complejo"*, Barcelona, Gedisa, 1994.
- **NIETZSCHE, Federico.** *"Humano demasiado Humano"*. Buenos Aires, Aguilar, 1948.
- **PANZERI, Dante.** *"Fútbol, Dinámica de lo Impensado"*. Buenos Aires, Rivadavia, 2000.
- **PERELMUTER, Laura.** *"La Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y las PyMEs"*. Buenos Aires, CENARSECS, FCE-UBA, 2007.
- **PORTER, Michael** *"Estrategia y Ventaja Competitiva"*. Buenos Aires, Deusto, 2005.
- **PRIGOGINE, Ilya.** *"Tan sólo una Ilusión"*. Barcelona, Tusquets, 1983.
- **PUTNAM, Robert.** *"Making Democracy Work"*. Princeton, Princeton University Press, 1993.
- **RIFKIN, Jeremy.** *"El Fin del Trabajo"*. Buenos Aires, Paidós, 1996.
- **RIFKIN, Jeremy.** *"La Era del Acceso, la Revolución de la Nueva Economía"*. Buenos Aires, Paidós, 2000.
- **ROCA, Alejandro.** *"El Desafío de tener PyMEs Responsables"*. Buenos Aires, CENARSECS, FCE-UBA, 2007.



- ❑ **SABINO, Carlos.** *"El proceso de investigación"*. Buenos Aires, Lumen, 1996.
- ❑ **SALLENAVE, Jean Paul.** *"La Gerencia Integral"*. Buenos Aires, Norma, 2004.
- ❑ **SAMAJA, Juan.** *"Epistemología y Metodología, Elementos para una Teoría de la Investigación Científica"*. Buenos Aires, Eudeba, 2007.
- ❑ **SAN AGUSTÍN.** *"Confesiones"*. Madrid, Biblioteca de Autores Cristianos, 1960.
- ❑ **SCHVARSTEIN, Leonardo.** *"La inteligencia Social de las Organizaciones"*. Buenos Aires, Paidós, 2003.
- ❑ **SINAY, Sergio.** *"La deuda moral"*. Buenos Aires, Diario La Nación, 22-07-2009.
- ❑ **SOROP, Pedro.** *"Acciones para reducir la brecha digital"*. Buenos Aires, CENARSECS, FCE-UBA, 2007.
- ❑ **SPINOZA, Baruch.** *"Ética, Demostrada según el Orden Geométrico"*. Buenos Aires, Acervo Cultural Editores, 1977.
- ❑ **STURZENEGGER, Adolfo, STURZENEGGER, Germán, FLORES VIDAL, Mariano.** *"Hacia una Cultura de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina"*. Buenos Aires, Foro Económico Social, 2003.
- ❑ **TORRES, Alfonso,** *"Enfoques Cualitativos y Participativos en Investigación"*. Bogotá, Ediciones sociales, 1996.
- ❑ **URDINEZ, Micaela.** *"El 96,5 % de las PyMEs realiza Acciones Sociales"*. Buenos Aires, CENARSECS, FCE-UBA, 2007.
- ❑ **VARSKY, Hugo.** *"La Responsabilidad Social Empresaria en la Integración Regional"*. Buenos Aires, CENARSECS, FCE-UBA, 2007.
- ❑ **VAZQUEZ, Jorge, STERING, Horacio.** *"Dirección Eficaz de PyMEs"* Buenos Aires, Macchi, 2004.
- ❑ **VERDOMAR WEISS, Gonzalo.** *"Inversión Social es una Clave Imprescindible"*. Buenos Aires, CENARSECS, FCE-UBA, 2007.
- ❑ **VICENTE, Miguel.** *"Comunicación"*. en: AAVV, *Principios fundamentales para la administración de organizaciones*. Buenos Aires, Pearson, 2008.



---

## **W e b s   c o n s u l t a d a s**

- [www.aguascordobesas.com.ar](http://www.aguascordobesas.com.ar)
- [www.clarin.com](http://www.clarin.com)
- [www.comunicarseweb.com.ar](http://www.comunicarseweb.com.ar)
- [www.elpais.com](http://www.elpais.com)
- [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)
- [www.foroecumenico.com.ar](http://www.foroecumenico.com.ar)
- [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)
- [www.iadb.org](http://www.iadb.org)
- [www.iarse.org](http://www.iarse.org)
- [www.iso.org/iso/home.htm](http://www.iso.org/iso/home.htm)
- [www.lanacion.com](http://www.lanacion.com)
- [www.pactoglobal.org.ar](http://www.pactoglobal.org.ar)
- [www.perfil.com](http://www.perfil.com)
- [www.redunirse.org](http://www.redunirse.org)
- [www.responsables.biz](http://www.responsables.biz)
- [www.sepyme.gov.ar](http://www.sepyme.gov.ar)
- [www.telefonica.es](http://www.telefonica.es)
- [www.undp.org](http://www.undp.org)
- [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

## **D i a r i o s   C o n s u l t a d o s**

- Clarín
- El País
- La Nación
- Perfil



## *XI Anexos*



## *Entrevistas a Referentes*



**Referente Nro. 1**

Título de la Tesis: "Responsabilidad Social Empresaria: Visión Estratégica que deben abordar las PyMES"  
Maestría en Administración (MBA) - Facultad de Ciencias Económicas - UBA  
Tesisista: Lic. Darío A. Rubinsztein

**ENTREVISTA A REFERENTES**

**Importante:**

Todos los datos y respuestas brindadas por el referente serán utilizados exclusivamente a los efectos de cumplimentar el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. del Lic. Darío A. Rubinsztein.

Muchas gracias por vuestro aporte y colaboración. !!!!  
Lic. Darío A. Rubinsztein / (011) 15 5339 6019

**PREGUNTAS**

**1) ¿Si las PyMEs tuvieran más acceso al crédito, aumentaría su nivel de empleabilidad?**

Sí, el crédito es una condición necesaria, pero no exclusiva, ya que también es necesario contar con un marco fiscal-tributario y laboral propicio, así como también políticas específicas que tengan en cuenta en su diseño e implementación a este tipo de empresas.

**2) ¿De qué manera la crisis financiera mundial afectó a las PyMEs?**

Podría decirse que en general la crisis financiera mundial provocó una ruptura en el financiamiento y una contracción de los mercados, pero también hay que tener en cuenta las consecuencias particulares ocurridas a nivel sectorial y regional.

**3) ¿Cuál considera Ud. que puede ser una acción fundamental a tener en cuenta, para calificar a una empresa PyME como socialmente responsable?**

Sin perjuicio de tener claro que la RSE son todas aquellas acciones voluntarias que las empresas realizan más allá de lo exigido por la normativa vigente, en el caso de las PyMES pueden ser calificadas de socialmente responsable si cumplen con la ley, ya que hay que tener en cuenta que las restricciones y condiciones existentes en América Latina, ya con el hecho de cumplir la ley cambia a la PyME de umbral. Para todo ello, es necesario tener en cuenta que la ley existente debe ser de cumplimiento posible.

**4) ¿Ud. considera que el empresario PyME se ve a si mismo como un actor social?**

Sí y cada vez con mayor relevancia ya que en el mundo moderno está claro que la capacidad de generación de empleo está centrada en las PyMES, si bien es cierto que las grandes empresas participan en mayor medida en el PBI, debe ser considerado que sus cadenas de valor están integradas por las PyMES

Dr. Daniel Funes de Rioja (\*)

*(\*) Dr. Daniel Funes de Rioja, se desempeña actualmente como Miembro del Comité Ejecutivo (Vicepresidente 7mo.) y Presidente del Departamento de Política Social de la Unión Industrial Argentina (UIA); Presidente de la Federación de Industrias de Productos Alimenticios y Afines (FIPAA); Presidente del Consejo Interamericano de Comercio y Producción (CICyP); Presidente del Consejo Consultivo del Centro de Evaluación y Estudios de Economía Social para el Alivio de la Pobreza (CESyP) -Universidad Torcuato Di Tella-; Presidente de la Coordinadora de Productos Alimenticios (COPAL); Vicepresidente Ejecutivo de la Organización Internacional de Empleadores; Vicepresidente del Consejo de Administración de la Organización Internacional del Trabajo y Presidente del Grupo Empleador del Consejo de Administración y de la Conferencia. Miembro de la Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización; Presidente del Comité Empresarial de Asesoramiento Técnico de Asuntos Laborales de la Organización de Estados Americanos (CEATAL/OEA) desde 1997.*



**Referente Nro. 2**

Título de la Tesis: "Responsabilidad Social Empresaria: Visión Estratégica que deben abordar las PyMEs"  
Maestría en Administración (MBA) - Facultad de Ciencias Económicas - UBA  
Tesisista: Lic. Darío A. Rubinsztein

**ENTREVISTA A REFERENTES**

**Importante:**

Todos los datos y respuestas brindadas por el referente serán utilizados exclusivamente a los efectos de cumplimentar el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. del Lic. Darío A. Rubinsztein.

Muchas gracias por vuestro aporte y colaboración. !!!!  
Lic. Darío A. Rubinsztein / (011) 15 5339 6019

**PREGUNTAS**

**1) ¿Si las PyMEs tuvieran más acceso al crédito, aumentaría su nivel de empleabilidad?**

En la actual gestión se inicia un cambio drástico de modelo económico, se gesta una nueva etapa en la cual se prioriza el modelo de desarrollo económico basado en el aliento a la producción y el empleo con inclusión social.

La solidez macroeconómica, un tipo de cambio competitivo y la defensa del mercado interno frente a la competencia desleal, fueron y son ejes centrales de este modelo, al igual que un profundo compromiso con la inversión pública social y productiva.

Los resultados de este modelo, son más que elocuentes: fue el período de mayor crecimiento consecutivo a altas tasas de la historia y el impacto de este modelo en las pymes ha sido altamente positivo.

Merece destacarse que el 82 % de las Mipymes mantuvo o incrementó su personal entre 2007 y 2008.

En materia de financiamiento el 13% de las Mipymes solicitó crédito bancario en 2008 y el 74 % lo obtuvo. El 8 % solicitó financiamiento de otras fuentes, durante 2008, y el 86 % lo obtuvo.

**2) ¿De qué manera la crisis financiera mundial afectó a las PyMEs?**

Nuestro país, a pesar de los avatares de la crisis internacional, ha presentado signos ciertamente alentadores en el primer trimestre de 2009, los cuales permiten inferir que el impacto de la misma a nivel local no ha logrado afectar de manera significativa nuestra economía.

Así, los indicadores económicos mantuvieron el signo positivo, la actividad total creció un 2,3 % anual, la industria registra respecto de un año record como el 2008, caídas de sólo 1,8 %, se mantuvo el nivel de empleo con el esfuerzo de políticas activas: crédito blando para capital de trabajo, que ayuda a que las empresas paguen los salarios y que los consumidores compren.

**3) ¿Cuál considera Ud. que puede ser una acción fundamental a tener en cuenta, para calificar a una empresa PyME como socialmente responsable?**

Sería una empresa que apoye iniciativas institucionales de un municipio o región, que potencie acciones locales o regionales en materia de desarrollo, articulando iniciativas conjuntas y fomentando la asociación público-privada.

Desde la gestión se impulsa los proyectos asociativos con impacto positivo en aspectos tales como: nivel de empleo y ventas, innovaciones, dinámica productiva, etc.

**4) ¿Ud. considera que el empresario PyME se ve a si mismo como un actor social?**

Creo que si, dado que nos solicita llevar a cabo acciones desde la gestión, para beneficio de su empresa, pero con la mirada puesta en que si cumple sus objetivos podrá ayudar a su comunidad.

Tec. Andrés E. Elgarrista (\*)

(\*) **Tec. Andrés E. Elgarrista**, se desempeña actualmente como Jefe de Gabinete de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional de la Nación - SEPyme - del Ministerio de Industria y Turismo de la Nación.



**Referente Nro. 3**

Título de la Tesis: "Responsabilidad Social Empresaria: Visión Estratégica que deben abordar las PyMEs"  
Maestría en Administración (MBA) - Facultad de Ciencias Económicas - UBA  
Tesisista: Lic. Darío A. Rubinsztein

**ENTREVISTA A REFERENTES**

**Importante:**

Todos los datos y respuestas brindadas por el referente serán utilizados exclusivamente a los efectos de cumplimentar el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. del Lic. Darío A. Rubinsztein.

Muchas gracias por vuestro aporte y colaboración. !!!!  
Lic. Darío A. Rubinsztein / (011) 15 5339 6019

**PREGUNTAS**

**1) ¿Si las PyMEs tuvieran más acceso al crédito, aumentaría su nivel de empleabilidad?**

Como consecuencia indirecta, ya que con mejor acceso al crédito puede actualizar tecnológicamente sus procesos productivos, puede mejorar sus condiciones de competitividad y esto de generar un aumento de volumen genera mayor demanda de empleo.

Por otra parte el aumento en la tecnificación de los procesos genera un mayor nivel de la mano de obra utilizada, que si bien parte se puede mejorar por capacitación, parte se deberá mejorar por una mejora en la profesionalización de los cuadros laborales.

**2) ¿De qué manera la crisis financiera mundial afectó a las PyMEs?**

La principal, es la retracción de la demanda que venían atendiendo, esta caída en los niveles de venta, afectó toda la proyección de negocios que las Pymes tenían como horizonte, desde inversiones, ingreso de personal, etc.

**3) ¿Cuál considera Ud. que puede ser una acción fundamental a tener en cuenta, para calificar a una empresa PyME como socialmente responsable?**

La capacitación es el valor fundamental en esta tarea, hasta que no tome conciencia que no es un gasto, es una necesidad trabajar de esa manera, va a costar mucho implantar esta idea, se viene avanzando, pero todas las organizaciones con llegada a las Pyme deberían incluir en sus programas internos a desarrollar esta temática, para bajarla en forma armónica y conjunta a las Pyme y de esa manera desarrollar la conciencia de la Responsabilidad Social Empresaria.-

**4) ¿Ud. considera que el empresario PyME se ve a si mismo como un actor social?**

Mayoritariamente no, recién esta empezando a despertar el conocimiento del tema, en líneas generales no se lo abordó todavía, a pesar de que en forma individual muchos de los miembros de la dirección de las Pymes lo comparten.

Lic. Daniel Enriquez (\*)

*(\*) Lic. Daniel Enriquez, se desempeña actualmente como Coordinador Técnico del Programa de Acceso al Crédito y a la Competitividad- PACC de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional de la Nación - SEPyME - del Ministerio de Industria y Turismo de la Nación. Anteriormente se desempeñó como Consultor Industrial trabajando para el Ministerio de la Producción de la Pcia.de Bs.As.,En el programa Experiencia PyME, asistiendo a más de 90 industrias PyMEs ubicadas en la Provincia.*



**Referente Nro. 4**

Título de la Tesis: "Responsabilidad Social Empresaria: Visión Estratégica que deben abordar las PyMEs"  
Maestría en Administración (MBA) - Facultad de Ciencias Económicas - UBA  
Tesisista: Lic. Darío A. Rubinsztein

**ENTREVISTA A REFERENTES**

**Importante:**

Todos los datos y respuestas brindadas por el referente serán utilizados exclusivamente a los efectos de cumplimentar el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. del Lic. Darío A. Rubinsztein.

Muchas gracias por vuestro aporte y colaboración. !!!!  
Lic. Darío A. Rubinsztein / (011) 15 5339 6019

**PREGUNTAS**

**1) ¿Si las PyMEs tuvieran más acceso al crédito, aumentaría su nivel de empleabilidad?**

Yo creo que si, que en general impactaría sobre la productividad y en consecuencia sobre el empleo. A su vez mejorarían las áreas administrativas de la empresa que en estos casos siempre con bastante deficientes, por falta de recursos humanos para llevar adelante esa tarea. Yo creo que acceder al crédito implica tener que tener una mayor organización y desarrollo empresarial.

**2) ¿De qué manera la crisis financiera mundial afectó a las PyMEs?**

Se vieron afectadas por la restricción de consumo por el cierre de los mercados externos y por la falta de crédito. Sin embargo el BNA expresamente diseñó una línea para evitar (o atemperar) la caída originada en la falta de ventas y por lo tanto de liquidez y consiguió colocar una línea con tasa subsidiada para la compra de bienes de capital que resultó de alguna forma novedosa

**3) ¿Cuál considera Ud. que puede ser una acción fundamental a tener en cuenta, para calificar a una empresa PyME como socialmente responsable?**

Las acciones que sirvan para cumplir con el trabajo formal y el cuidado del medioambiente. Sin perjuicio de ello, considero que la PYME cuenta con recursos humanos y materiales a muy bajo costo que pueden desarrollar acciones para el desarrollo local del lugar en el que tienen su sede social o su establecimiento. El desarrollo de estas acciones (como actividades sociales y culturales para la comunidad o un sector determinado), también pueden ser evaluadas para calificar a la empresa.

**4) ¿Ud. considera que el empresario PyME se ve a si mismo como un actor social?**

No...de ningún modo generalizaría. Al contrario en la mayoría de los casos la falta de desarrollo empresarial los torna individualistas e imposibilitados de considerarse actores sociales y muy remisos al cambio. También los cambios económicos de nuestro país hacen que se restrinjan las oportunidades de una inserción real de las PyMEs en la sociedad, el eje está puesto en la subsistencia de la empresa.

Dra. María Claudia Daverio

*(\*) Dra. María Claudia Daverio, se desempeña actualmente como asesora del Directorio del Banco de la Nación Argentina (BNA)*



**Referente Nro. 5**

Título de la Tesis: "Responsabilidad Social Empresaria: Visión Estratégica que deben abordar las PyMEs"  
Maestría en Administración (MBA) - Facultad de Ciencias Económicas - UBA  
Tesisista: Lic. Darío A. Rubinsztein

**ENTREVISTA A REFERENTES**

**Importante:**

Todos los datos y respuestas brindadas por el referente serán utilizados exclusivamente a los efectos de cumplimentar el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. del Lic. Darío A. Rubinsztein.

Muchas gracias por vuestro aporte y colaboración. !!!!  
Lic. Darío A. Rubinsztein / (011) 15 5339 6019

**PREGUNTAS**

**1) ¿Si las PyMEs tuvieran más acceso al crédito, aumentaría su nivel de empleabilidad?**

El acceso al crédito le permite a las pymes, entre otras cosas, aumentar su producción, mejorar los procesos y por lo tanto incrementar la mano de obra directa y la de personal calificado. Si tenemos en cuenta que las pequeñas empresas son las dadoras del mayor grado de empleos de mercado nacional, sin dudas el acceso al crédito posibilitaría acrecentar la nómina total de empleados de estas empresas.

**2) ¿De qué manera la crisis financiera mundial afectó a las PyMEs?**

Considerando la crisis financiera 2008-2009, podemos afirmar que la misma afectó a las pymes, ya que las mismas han visto, en el caso de las que trabajan en el mercado internacional, disminuidas sus demandas desde el exterior, disminuyendo así su producción y dado que el capital a prestar también decreció, esto afectó a todas, aún a las que trabajan para el mercado interno, en el sostenimiento de la mano de obra y la producción.

**3) ¿Cuál considera Ud. que puede ser una acción fundamental a tener en cuenta, para calificar a una empresa PyME como socialmente responsable?**

Toda empresa, sea pyme o no, para cumplir con su papel de actor socialmente responsable, debe actuar con sus proveedores, clientes y en su mismo ámbito con una actitud proactiva hacia la defensa del medio ambiente y devolver a la comunidad en la que se desempeña, incluyendo a los actores que forman parte de sus procesos, servicios que ayuden a mejorar la calidad de vida de la misma.

**4) ¿Ud. considera que el empresario PyME se ve a si mismo como un actor social?**

Yo entiendo que el empresario pyme se sabe actor social, desde el momento en que es el dador de trabajo por excelencia. Está preocupado por crecer, en mejorar, en desarrollar nuevas oportunidades de negocios, por lo cual actúa de hecho socialmente y se siente protagonista.

Ing. Carlos Leszczyński (\*)

(\*) Ing. Carlos Leszczyński, se desempeña actualmente como Gerente General de la Federación Económica de la Provincia de Buenos Aires (FEBA)



**Referente Nro. 6**

Título de la Tesis: "Responsabilidad Social Empresaria: Visión Estratégica que deben abordar las PyMEs"  
Maestría en Administración (MBA) - Facultad de Ciencias Económicas - UBA  
Tesisista: Lic. Darío A. Rubinsztein

**ENTREVISTA A REFERENTES**

**Importante:**

Todos los datos y respuestas brindadas por el referente serán utilizados exclusivamente a los efectos de cumplimentar el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. del Lic. Darío A. Rubinsztein.

Muchas gracias por vuestro aporte y colaboración. !!!!  
Lic. Darío A. Rubinsztein / (011) 15 5339 6019

**PREGUNTAS**

**1) ¿Si las PyMEs tuvieran más acceso al crédito, aumentaría su nivel de empleabilidad?**

Es evidentemente una condición necesaria, pero no suficiente. Antes de eso está el mercado, la rentabilidad y un horizonte a mediano plazo que de esperanza de continuidad de las cuestiones anteriores. El empleo, en Argentina es costoso, y la desvinculación lo es aún más. Es por eso que un empresario pyme lo pensará mucho antes de crear un nuevo puesto de trabajo.

**2) ¿De qué manera la crisis financiera mundial afectó a las PyMEs?**

Dependiendo del sector en el que se encuentre. Pero en general las pymes son de Mano de obra intensiva, pensando en el tema industrial. Es decir que producen bienes finales. El mundo, al entrar en crisis, dejo de consumir y los stocks de productos terminados, en especial en los países del grupo 4, crecieron enormemente. Ese capital inmovilizado busco y buscará donde descargarse para recuperar en todo o en algo, lo invertido. Es por eso que los sectores pymes rápidamente buscaron medidas de protección; y se establecieron en todos los países; ya que la crisis mundial generará inevitablemente desocupados, y el país que no se cuide será el que los aporte.

**3) ¿Cuál considera Ud. que puede ser una acción fundamental a tener en cuenta, para calificar a una empresa PyME como socialmente responsable?**

La pyme es en si misma una empresa social, sin proponérselo. Al no tener capital para invertir antes de su actividad comercial, se vinculan a la mando de obra; donde pagaran por quincena la fuerza productiva. De hecho una pyme genera 54 puestos de trabajo para facturar lo mismo que una gran empresa factura solo con 1; eso es distribución del ingreso. Si a eso le sumamos que en Argentina explica el 75% de los nuevos puestos de trabajo, eso es motor de la recuperación.

En lo personal creo que, como dice el amigo Milton, las empresas buscan su utilidad y está bien que así sea. Es el estado el que debe imponer las normas para dirigir la fuerza de las empresas hacia las necesidades de su sociedad.

**4) ¿Ud. considera que el empresario PyME se ve a si mismo como un actor social?**

A veces; cada vez un poco más. Pero no sé si eso es necesariamente bueno. Se debe ver como empresario y como objetivo tiene que tener el crecimiento de la empresa; y los demás actores, que consideren que la Pyme tiene un rol social, deben también procurar el crecimiento de la misma.

Sr. Raúl Zylbersztein (\*)

*(\*) Sr. Raúl Eduardo Zylbersztein, es actualmente Presidente de la Cámara Industrial de las Manufacturas del Cuero Y Afines (CIMA) y Secretario General de la Confederación General Empresaria de la República Argentina (CGERA)*



***Respuestas 1ra. Encuesta Guía  
de Autoevaluación GestionaRSE***

**Empresa Nro. 1**

Encuesta - RSE / Formulario de Respuestas					
<b>Importante:</b> Todos los datos y respuestas brindadas por la empresa PYME serán utilizados exclusivamente y de forma anónima a los efectos de cumplimentar el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, del Lic. Darío A. Rubinsztein					
Datos de la Empresa					
Rama	Industria	x	Comercial		Servicios
Sector	Textil				
Cantidad de Empleados	10 a 50	x	51 a 100		101-200
Años de la Empresa:	0 a 5		6 a 10		> 10
Ubicación	C.A.B.A.		GBA	x	
Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde con su empresa					
		Opción Seleccionada			
Indicador	A	B	C	D	
1	x				
2		x			
3		x			
4					
5		x			
6		x			
7	x				
8	x				
9	x				
10		x			
11		x			
12			x		
13	x				
14		x			
15	x				
16	x				
17	x				
18	x				
19		x			
20					
21	x				
22	x				
23	x				
24					
25	x				
26		x			
27	x				
28		x			
29					
30		x			
31		x			
32					
<b>Muchas gracias por vuestro aporte y colaboración. !!!!</b>					
Lic. Darío A. Rubinsztein / 15 5339 6019					

**Empresa Nro. 2**

Encuesta - RSE / Formulario de Respuestas					
<b>Importante:</b> Todos los datos y respuestas brindadas por la empresa PYME serán utilizados exclusivamente y de forma anónima a los efectos de cumplimentar el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, del Lic. Darío A. Rubinsztein					
Datos de la Empresa					
Rama	Industria	x	Comercial		Servicios
Sector	Electrónica				
Cantidad de Empleados	10 a 50	x	51 a 100		101-200
Años de la Empresa:	0 a 5		6 a 10		> 10
Ubicación	C.A.B.A.	x	GBA		
Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde con su empresa					
		Opción Seleccionada			
Indicador	A	B	C	D	
1	x				
2	x				
3		x			
4					
5	x				
6		x			
7	x				
8	x				
9	x				
10		x			
11			x		
12				x	
13				x	
14	x				
15	x				
16	x				
17	x				
18	x				
19	x				
20					
21	x				
22			x		
23			x		
24					
25		x			
26		x			
27	x				
28		x			
29					
30		x			
31		x			
32					
Muchas gracias por vuestro aporte y colaboración. !!!!					
Lic. Darío A. Rubinsztein / 15 5339 6019					

Empresa Nro. 3

Encuesta - RSE / Formulario de Respuestas					
<p><b>Importante:</b> Todos los datos y respuestas brindadas por la empresa PYME serán utilizados exclusivamente y de forma anónima a los efectos de cumplimentar el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, del Lic. Darío A. Rubinsztein</p>					
Datos de la Empresa					
Rama	Industria	<input type="checkbox"/>	Comercial	<input checked="" type="checkbox"/>	Servicios
Sector	Gráfica				
Cantidad de Empleados	10 a 50	<input checked="" type="checkbox"/>	51 a 100	<input type="checkbox"/>	101-200
Años de la Empresa:	0 a 5	<input checked="" type="checkbox"/>	6 a 10	<input type="checkbox"/>	> 10
Ubicación	C.A.B.A.	<input checked="" type="checkbox"/>	GBA	<input type="checkbox"/>	
Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde con su empresa					
		Opción Seleccionada			
Indicador	A	B	C	D	
1		x			
2		x			
3		x			
4	x				
5		x			
6		x			
7	x				
8		x			
9		x			
10		x			
11		x			
12		x			
13	x				
14		x			
15		x			
16	x				
17		x			
18		x			
19		x			
20	x				
21	x				
22	x				
23	x				
24	x				
25	x				
26	x				
27	x				
28		x			
29		x			
30		x			
31			x		
32	x				
Muchas gracias por vuestro aporte y colaboración. !!!!					
Lic. Darío A. Rubinsztein / 15 5339 6019					

**Empresa Nro. 4**

Encuesta - RSE / Formulario de Respuestas					
<b>Importante:</b> Todos los datos y respuestas brindadas por la empresa PYME serán utilizados exclusivamente y de forma anónima a los efectos de cumplimentar el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, del Lic. Darío A. Rubinsztein					
Datos de la Empresa					
Rama	Industria		Comercial	x	Servicios
Sector	Venta de Indumentaria				
Cantidad de Empleados	10 a 50	x	51 a 100		101-200
Años de la Empresa:	0 a 5		6 a 10	x	> 10
Ubicación	C.A.B.A.	x	GBA		
Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde con su empresa					
		Opción Seleccionada			
Indicador	A	B	C	D	
1	x				
2		x			
3		x			
4		x			
5			x		
6	x				
7	x				
8	x				
9		x			
10			x		
11			x		
12				x	
13		x			
14			x		
15		x			
16		x			
17		x			
18		x			
19		x			
20		x			
21		x			
22		x			
23		x			
24		x			
25	x				
26		x			
27			x		
28		x			
29			x		
30			x		
31		x			
32					
Muchas gracias por vuestro aporte y colaboración. !!!!					
Lic. Darío A. Rubinsztein / 15 5339 6019					

Empresa Nro. 5

Encuesta - RSE / Formulario de Respuestas						
<p><b>Importante:</b> Todos los datos y respuestas brindadas por la empresa PYME serán utilizados exclusivamente y de forma anónima a los efectos de cumplimentar el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, del Lic. Darío A. Rubinsztein</p>						
Datos de la Empresa						
Rama	Industria	<input type="checkbox"/>	Comercial	<input checked="" type="checkbox"/>	Servicios	<input type="checkbox"/>
Sector	Intermediación y venta de cueros					
Cantidad de Empleados	10 a 50	<input checked="" type="checkbox"/>	51 a 100	<input type="checkbox"/>	101-200	<input type="checkbox"/>
Años de la Empresa:	0 a 5	<input type="checkbox"/>	6 a 10	<input type="checkbox"/>	> 10	<input checked="" type="checkbox"/>
Ubicación	C.A.B.A.	<input type="checkbox"/>	GBA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde con su empresa						
		Opción Seleccionada				
Indicador	A	B	C	D		
1	x					
2		x				
3	x					
4	x					
5		x				
6	x					
7		x				
8	x					
9	x					
10	x					
11	x					
12	x					
13	x					
14		x				
15	x					
16	x					
17	x					
18	x					
19	x					
20	x					
21		x				
22	x					
23	x					
24	x					
25	x					
26	x					
27	x					
28	x					
29	x					
30	x					
31	x					
32	x					
Muchas gracias por vuestro aporte y colaboración. !!!!						
Lic. Darío A. Rubinsztein / 15 5339 6019						

**Empresa Nro. 6**

Encuesta - RSE / Formulario de Respuestas							
<b>Importante:</b> Todos los datos y respuestas brindadas por la empresa PYME serán utilizados exclusivamente y de forma anónima a los efectos de cumplimentar el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, del Lic. Darío A. Rubinsztein							
Datos de la Empresa							
Rama	Industria	<input type="checkbox"/>	Comercial	<input type="checkbox"/>	Servicios	<input checked="" type="checkbox"/>	
Sector	Laboratorio de análisis clínicos						
Cantidad de Empleados	10 a 50	<input checked="" type="checkbox"/>	51 a 100	<input type="checkbox"/>	101-200	<input type="checkbox"/>	
Años de la Empresa:	0 a 5	<input type="checkbox"/>	6 a 10	<input type="checkbox"/>	> 10	<input checked="" type="checkbox"/>	
Ubicación	C.A.B.A.	<input type="checkbox"/>	GBA	<input checked="" type="checkbox"/>			
Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde con su empresa							
		Opción Seleccionada					
Indicador	A	B	C	D			
1		x					
2		x					
3		x					
4		x					
5					x		
6		x					
7	x						
8	x						
9	x						
10					x		
11			x				
12					x		
13		x					
14	x						
15	x						
16		x					
17	x						
18	x						
19		x					
20	x						
21	x						
22			x				
23	x						
24	x						
25	x						
26		x					
27		x					
28		x					
29	x						
30		x					
31		x					
32		x					
Muchas gracias por vuestro aporte y colaboración. !!!!							
Lic. Darío A. Rubinsztein / 15 5339 6019							

Empresa Nro. 7

Encuesta - RSE / Formulario de Respuestas					
<b>Importante:</b> Todos los datos y respuestas brindadas por la empresa PYME serán utilizados exclusivamente y de forma anónima a los efectos de cumplimentar el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, del Lic. Darío A. Rubinsztein					
Datos de la Empresa					
Rama	Industria	<input type="checkbox"/>	Comercial	<input checked="" type="checkbox"/>	Servicios
Sector	Venta de indumentaria femenina				
Cantidad de Empleados	10 a 50	<input checked="" type="checkbox"/>	51 a 100	<input type="checkbox"/>	101-200
Años de la Empresa:	0 a 5	<input type="checkbox"/>	6 a 10	<input type="checkbox"/>	> 10 <input checked="" type="checkbox"/>
Ubicación	C.A.B.A.	<input type="checkbox"/>	GBA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde con su empresa					
		Opción Seleccionada			
Indicador	A	B	C	D	
1	x				
2	x				
3		x			
4			x		
5		x			
6			x		
7		x			
8		x			
9	x				
10	x				
11		x			
12		x			
13		x			
14	x				
15	x				
16	x				
17	x				
18	x				
19		x			
20	x				
21		x			
22	x				
23	x				
24	x				
25	x				
26		x			
27		x			
28		x			
29				x	
30		x			
31		x			
32	x				
Muchas gracias por vuestro aporte y colaboración. !!!!					
Lic. Darío A. Rubinsztein / 15 5339 6019					

**Empresa Nro. 8**

Encuesta - RSE / Formulario de Respuestas					
<b>Importante:</b> Todos los datos y respuestas brindadas por la empresa PYME serán utilizados exclusivamente y de forma anónima a los efectos de cumplimentar el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, del Lic. Darío A. Rubinsztein					
Datos de la Empresa					
Rama	Industria		Comercial	x	Servicios
Sector	Editorial				
Cantidad de Empleados	10 a 50	x	51 a 100		101-200
Años de la Empresa:	0 a 5		6 a 10		> 10
Ubicación	C.A.B.A.	x	GBA		
Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde con su empresa					
		Opción Seleccionada			
Indicador	A	B	C	D	
1	x				
2		x			
3	x				
4	x				
5	x				
6	x				
7	x				
8	x				
9	x				
10	x				
11					
12	x				
13					
14	x				
15	x				
16	x				
17	x				
18	x				
19	x				
20	x				
21	x				
22					
23	x				
24					
25	x				
26	x				
27	x				
28			x		
29	x				
30	x				
31		x			
32					
Muchas gracias por vuestro aporte y colaboración. !!!!					
Lic. Darío A. Rubinsztein / 15 5339 6019					

**Empresa Nro. 9**

Encuesta - RSE / Formulario de Respuestas							
<b>Importante:</b> Todos los datos y respuestas brindadas por la empresa PYME serán utilizados exclusivamente y de forma anónima a los efectos de cumplimentar el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, del Lic. Darío A. Rubinsztein							
Datos de la Empresa							
Rama	Industria	<input type="checkbox"/>	Comercial	<input type="checkbox"/>	Servicios	<input checked="" type="checkbox"/>	
Sector	Servicios Gastronómicos						
Cantidad de Empleados	10 a 50	<input checked="" type="checkbox"/>	51 a 100	<input type="checkbox"/>	101-200	<input type="checkbox"/>	
Años de la Empresa:	0 a 5	<input type="checkbox"/>	6 a 10	<input type="checkbox"/>	> 10	<input checked="" type="checkbox"/>	
Ubicación	C.A.B.A.	<input checked="" type="checkbox"/>	GBA	<input type="checkbox"/>			
Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde con su empresa							
		Opción Seleccionada					
Indicador	A	B	C	D			
1	x						
2	x						
3	x						
4	x						
5	x						
6		x					
7	x						
8	x						
9	x						
10	x						
11	x						
12			x				
13	x						
14	x						
15	x						
16	x						
17	x						
18	x						
19		x					
20	x						
21	x						
22	x						
23	x						
24	x						
25	x						
26	x						
27	x						
28		x					
29	x						
30		x					
31		x					
32	x						
Muchas gracias por vuestro aporte y colaboración. !!!!							
Lic. Darío A. Rubinsztein / 15 5339 6019							

Empresa Nro. 10

Encuesta - RSE / Formulario de Respuestas					
<b>Importante:</b> Todos los datos y respuestas brindadas por la empresa PYME serán utilizados exclusivamente y de forma anónima a los efectos de complementar el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, del Lic. Darío A. Rubinsztein					
Datos de la Empresa					
Rama	Industria		Comercial	x	Servicios
Sector	Venta de bijouterie y accesorios				
Cantidad de Empleados	10 a 50	x	51 a 100		101-200
Años de la Empresa:	0 a 5		6 a 10		> 10
Ubicación	C.A.B.A.	x	GBA		
Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde con su empresa					
		Opción Seleccionada			
Indicador	A	B	C	D	
1	x				
2	x				
3		x			
4					
5	x				
6	x				
7	x				
8	x				
9	x				
10	x				
11	x				
12					x
13	x				
14	x				
15		x			
16	x				
17	x				
18	x				
19	x				
20	x				
21					
22					
23	x				
24	x				
25	x				
26	x				
27	x				
28		x			
29	x				
30					
31					
32					
Muchas gracias por vuestro aporte y colaboración. !!!!					
Lic. Darío A. Rubinsztein / 15 5339 6019					

Empresa Nro. 11

Encuesta - RSE / Formulario de Respuestas						
<b>Importante:</b> Todos los datos y respuestas brindadas por la empresa PYME serán utilizados exclusivamente y de forma anónima a los efectos de cumplimentar el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, del Lic. Darío A. Rubinsztein						
Datos de la Empresa						
Rama	Industria	<input checked="" type="checkbox"/>	Comercial	<input type="checkbox"/>	Servicios	<input type="checkbox"/>
Sector	Imprenta					
Cantidad de Empleados	10 a 50	<input checked="" type="checkbox"/>	51 a 100	<input type="checkbox"/>	101-200	<input type="checkbox"/>
Años de la Empresa:	0 a 5	<input type="checkbox"/>	6 a 10	<input type="checkbox"/>	> 10	<input checked="" type="checkbox"/>
Ubicación	C.A.B.A.	<input checked="" type="checkbox"/>	GBA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde con su empresa						
		Opción Seleccionada				
Indicador	A	B	C	D		
1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
6	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
7	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
8	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
9	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
10	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
11	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
13	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
14	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
15	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
16	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
17	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
18	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
19	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
20	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
21	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
22	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
23	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
24	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
25	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
26	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
27	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
28	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
29	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
30	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
31	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
32	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Muchas gracias por vuestro aporte y colaboración. !!!!						
Lic. Darío A. Rubinsztein / 15 5339 6019						

Empresa Nro. 12

Encuesta - RSE / Formulario de Respuestas					
<b>Importante:</b> Todos los datos y respuestas brindadas por la empresa PYME serán utilizados exclusivamente y de forma anónima a los efectos de cumplimentar el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, del Lic. Darío A. Rubinsztein					
Datos de la Empresa					
Rama	Industria	<input checked="" type="checkbox"/>	Comercial	<input type="checkbox"/>	
Sector	Fábrica de agua gasificada				
Cantidad de Empleados	10 a 50	<input type="checkbox"/>	51 a 100	<input type="checkbox"/>	
Años de la Empresa:	0 a 5	<input type="checkbox"/>	6 a 10	<input type="checkbox"/>	
Ubicación	C.A.B.A.	<input type="checkbox"/>	GBA	<input checked="" type="checkbox"/>	
Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde con su empresa					
		Opción Seleccionada			
Indicador	A	B	C	D	
1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
13	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
17	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
18	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
19	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
21	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
22	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
23	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
24	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
25	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
26	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
27	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
28	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
29	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
30	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
31	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
32	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Muchas gracias por vuestro aporte y colaboración. !!!!					
Lic. Darío A. Rubinsztein / 15 5339 6019					

**Empresa Nro. 13**

Encuesta - RSE / Formulario de Respuestas					
<b>Importante:</b> Todos los datos y respuestas brindadas por la empresa PYME serán utilizados exclusivamente y de forma anónima a los efectos de cumplimentar el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, del Lic. Darío A. Rubinsztein					
Datos de la Empresa					
Rama	Industria	x	Comercial		Servicios
Sector	Metalúrgica				
Cantidad de Empleados	10 a 50		51 a 100	x	101-200
Años de la Empresa:	0 a 5		6 a 10	x	> 10
Ubicación	C.A.B.A.		GBA	x	
Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde con su empresa					
		Opción Seleccionada			
Indicador	A	B	C	D	
1	x				
2		x			
3		x			
4		x			
5			x		
6			x		
7	x				
8	x				
9	x				
10	x				
11		x			
12				x	
13		x			
14		x			
15	x				
16	x				
17		x			
18	x				
19	x				
20			x		
21	x				
22		x			
23		x			
24	x				
25	x				
26		x			
27	x				
28	x				
29	x				
30		x			
31		x			
32	x				
Muchas gracias por vuestro aporte y colaboración. !!!!					
Lic. Darío A. Rubinsztein / 15 5339 6019					

**Empresa Nro. 14**

Encuesta - RSE / Formulario de Respuestas					
<b>Importante:</b> Todos los datos y respuestas brindadas por la empresa PYME serán utilizados exclusivamente y de forma anónima a los efectos de cumplimentar el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, del Lic. Darío A. Rubinsztein					
Datos de la Empresa					
Rama	Industria		Comercial	x	Servicios
Sector	Marroquinería				
Cantidad de Empleados	10 a 50	x	51 a 100		101-200
Años de la Empresa:	0 a 5		6 a 10		> 10
Ubicación	C.A.B.A.	x	GBA		
Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde con su empresa					
		Opción Seleccionada			
Indicador	A	B	C	D	
1	x				
2		x			
3			x		
4	x				
5		x			
6			x		
7	x				
8		x			
9	x				
10				x	
11			x		
12				x	
13				x	
14	x				
15		x			
16				x	
17		x			
18		x			
19		x			
20	x				
21		x			
22	x				
23			x		
24	x				
25	x				
26		x			
27		x			
28		x			
29	x				
30		x			
31			x		
32					
Muchas gracias por vuestro aporte y colaboración. !!!!					
Lic. Darío A. Rubinsztein / 15 5339 6019					

Empresa Nro. 15

Encuesta - RSE / Formulario de Respuestas					
<b>Importante:</b> Todos los datos y respuestas brindadas por la empresa PYME serán utilizados exclusivamente y de forma anónima a los efectos de cumplimentar el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, del Lic. Darío A. Rubinsztein					
Datos de la Empresa					
Rama	Industria	<input type="checkbox"/>	Comercial	<input type="checkbox"/>	Servicios <input checked="" type="checkbox"/>
Sector	Hotelería y Servicios de Turismo				
Cantidad de Empleados	10 a 50	<input checked="" type="checkbox"/>	51 a 100	<input type="checkbox"/>	101-200 <input type="checkbox"/>
Años de la Empresa:	0 a 5	<input type="checkbox"/>	6 a 10	<input checked="" type="checkbox"/>	> 10 <input type="checkbox"/>
Ubicación	C.A.B.A.	<input type="checkbox"/>	GBA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde con su empresa					
		Opción Seleccionada			
Indicador	A	B	C	D	
1		<input checked="" type="checkbox"/>			
2			<input checked="" type="checkbox"/>		
3			<input checked="" type="checkbox"/>		
4				<input checked="" type="checkbox"/>	
5			<input checked="" type="checkbox"/>		
6			<input checked="" type="checkbox"/>		
7	<input checked="" type="checkbox"/>				
8	<input checked="" type="checkbox"/>				
9		<input checked="" type="checkbox"/>			
10				<input checked="" type="checkbox"/>	
11				<input checked="" type="checkbox"/>	
12				<input checked="" type="checkbox"/>	
13				<input checked="" type="checkbox"/>	
14		<input checked="" type="checkbox"/>			
15	<input checked="" type="checkbox"/>				
16			<input checked="" type="checkbox"/>		
17		<input checked="" type="checkbox"/>			
18		<input checked="" type="checkbox"/>			
19				<input checked="" type="checkbox"/>	
20	<input checked="" type="checkbox"/>				
21	<input checked="" type="checkbox"/>				
22		<input checked="" type="checkbox"/>			
23				<input checked="" type="checkbox"/>	
24				<input checked="" type="checkbox"/>	
25				<input checked="" type="checkbox"/>	
26			<input checked="" type="checkbox"/>		
27				<input checked="" type="checkbox"/>	
28		<input checked="" type="checkbox"/>			
29	<input checked="" type="checkbox"/>				
30				<input checked="" type="checkbox"/>	
31		<input checked="" type="checkbox"/>			
32		<input checked="" type="checkbox"/>			
Muchas gracias por vuestro aporte y colaboración. !!!!					
Lic. Darío A. Rubinsztein / 15 5339 6019					

**Empresa Nro. 16**

Encuesta - RSE / Formulario de Respuestas					
<b>Importante:</b> Todos los datos y respuestas brindadas por la empresa PYME serán utilizados exclusivamente y de forma anónima a los efectos de cumplimentar el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, del Lic. Darío A. Rubinsztein					
Datos de la Empresa					
Rama	Industria		Comercial	x	Servicios
Sector	Venta de autopartes				
Cantidad de Empleados	10 a 50	x	51 a 100		101-200
Años de la Empresa:	0 a 5		6 a 10		> 10
Ubicación	C.A.B.A.	x	GBA		
Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde con su empresa					
		Opción Seleccionada			
Indicador	A	B	C	D	
1	x				
2	x				
3		x			
4	x				
5		x			
6		x			
7	x				
8	x				
9	x				
10	x				
11			x		
12	x				
13	x				
14	x				
15	x				
16	x				
17	x				
18	x				
19		x			
20	x				
21	x				
22	x				
23	x				
24	x				
25	x				
26	x				
27	x				
28		x			
29		x			
30	x				
31			x		
32					
Muchas gracias por vuestro aporte y colaboración. !!!!					
Lic. Darío A. Rubinsztein / 15 5339 6019					

Empresa Nro. 17

Encuesta - RSE / Formulario de Respuestas						
<b>Importante:</b> Todos los datos y respuestas brindadas por la empresa PYME serán utilizados exclusivamente y de forma anónima a los efectos de cumplimentar el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, del Lic. Darío A. Rubinsztein						
Datos de la Empresa						
Rama	Industria	<input type="checkbox"/>	Comercial	<input checked="" type="checkbox"/>	Servicios	<input type="checkbox"/>
Sector	Venta de accesorios femeninos					
Cantidad de Empleados	10 a 50	<input checked="" type="checkbox"/>	51 a 100	<input type="checkbox"/>	101-200	<input type="checkbox"/>
Años de la Empresa:	0 a 5	<input type="checkbox"/>	6 a 10	<input checked="" type="checkbox"/>	> 10	<input type="checkbox"/>
Ubicación	C.A.B.A.	<input checked="" type="checkbox"/>	GBA	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde con su empresa						
		Opción Seleccionada				
Indicador	A	B	C	D		
1	x					
2	x					
3		x				
4	x					
5	x					
6	x					
7	x					
8	x					
9		x				
10	x					
11		x				
12	x					
13	x					
14	x					
15	x					
16	x					
17	x					
18	x					
19		x				
20	x					
21	x					
22	x					
23	x					
24	x					
25	x					
26	x					
27		x				
28	x					
29		x				
30	x					
31			x			
32						
Muchas gracias por vuestro aporte y colaboración. !!!!						
Lic. Darío A. Rubinsztein / 15 5339 6019						

Empresa Nro. 18

Encuesta - RSE / Formulario de Respuestas					
<b>Importante:</b> Todos los datos y respuestas brindadas por la empresa PYME serán utilizados exclusivamente y de forma anónima a los efectos de cumplimentar el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, del Lic. Darío A. Rubinsztein					
Datos de la Empresa					
Rama	Industria	<input type="checkbox"/>	Comercial	<input checked="" type="checkbox"/>	Servicios
Sector	Gastronomía				
Cantidad de Empleados	10 a 50	<input checked="" type="checkbox"/>	51 a 100	<input type="checkbox"/>	101-200
Años de la Empresa:	0 a 5	<input checked="" type="checkbox"/>	6 a 10	<input type="checkbox"/>	> 10
Ubicación	C.A.B.A.	<input checked="" type="checkbox"/>	GBA	<input type="checkbox"/>	
Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde con su empresa					
		Opción Seleccionada			
Indicador	A	B	C	D	
1	x				
2		x			
3		x			
4		x			
5			x		
6		x			
7		x			
8	x				
9	x				
10		x			
11			x		
12				x	
13		x			
14		x			
15	x				
16	x				
17	x				
18	x				
19				x	
20	x				
21	x				
22				x	
23			x		
24		x			
25	x				
26		x			
27	x				
28		x			
29	x				
30		x			
31			x		
32					
Muchas gracias por vuestro aporte y colaboración. !!!!					
Lic. Darío A. Rubinsztein / 15 5339 6019					

**Empresa Nro. 19**

Encuesta - RSE / Formulario de Respuestas					
<b>Importante:</b> Todos los datos y respuestas brindadas por la empresa PYME serán utilizados exclusivamente y de forma anónima a los efectos de cumplimentar el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, del Lic. Darío A. Rubinsztein					
Datos de la Empresa					
Rama	Industria	x	Comercial		Servicios
Sector	Fábrica de embalajes				
Cantidad de Empleados	10 a 50	x	51 a 100		101-200
Años de la Empresa:	0 a 5		6 a 10		> 10
Ubicación	C.A.B.A.	x	GBA		
Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde con su empresa					
		Opción Seleccionada			
Indicador	A	B	C	D	
1	x				
2			x		
3	x				
4	x				
5			x		
6	x				
7	x				
8	x				
9	x				
10					
11		x			
12	x				
13	x				
14		x			
15	x				
16	x				
17		x			
18					
19	x				
20	x				
21		x			
22	x				
23	x				
24	x				
25	x				
26		x			
27			x		
28			x		
29	x				
30	x				
31	x				
32					
Muchas gracias por vuestro aporte y colaboración. !!!!					
Lic. Darío A. Rubinsztein / 15 5339 6019					

Empresa Nro. 20

Encuesta - RSE / Formulario de Respuestas						
<b>Importante:</b> Todos los datos y respuestas brindadas por la empresa PYME serán utilizados exclusivamente y de forma anónima a los efectos de cumplimentar el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, del Lic. Darío A. Rubinsztein						
Datos de la Empresa						
Rama	Industria	<input checked="" type="checkbox"/>	Comercial	<input type="checkbox"/>	Servicios	<input type="checkbox"/>
Sector	Laboratorio especializado en nutrición					
Cantidad de Empleados	10 a 50	<input type="checkbox"/>	51 a 100	<input type="checkbox"/>	101-200	<input checked="" type="checkbox"/>
Años de la Empresa:	0 a 5	<input type="checkbox"/>	6 a 10	<input type="checkbox"/>	> 10	<input checked="" type="checkbox"/>
Ubicación	C.A.B.A.	<input checked="" type="checkbox"/>	GBA	<input type="checkbox"/>		
Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde con su empresa						
	Opción Seleccionada					
Indicador	A	B	C	D		
1		<input checked="" type="checkbox"/>				
2		<input checked="" type="checkbox"/>				
3				<input checked="" type="checkbox"/>		
4				<input checked="" type="checkbox"/>		
5				<input checked="" type="checkbox"/>		
6				<input checked="" type="checkbox"/>		
7				<input checked="" type="checkbox"/>		
8	<input checked="" type="checkbox"/>					
9				<input checked="" type="checkbox"/>		
10				<input checked="" type="checkbox"/>		
11				<input checked="" type="checkbox"/>		
12				<input checked="" type="checkbox"/>		
13				<input checked="" type="checkbox"/>		
14			<input checked="" type="checkbox"/>			
15			<input checked="" type="checkbox"/>			
16				<input checked="" type="checkbox"/>		
17		<input checked="" type="checkbox"/>				
18				<input checked="" type="checkbox"/>		
19			<input checked="" type="checkbox"/>			
20			<input checked="" type="checkbox"/>			
21		<input checked="" type="checkbox"/>				
22				<input checked="" type="checkbox"/>		
23				<input checked="" type="checkbox"/>		
24				<input checked="" type="checkbox"/>		
25	<input checked="" type="checkbox"/>					
26			<input checked="" type="checkbox"/>			
27			<input checked="" type="checkbox"/>			
28	<input checked="" type="checkbox"/>					
29				<input checked="" type="checkbox"/>		
30			<input checked="" type="checkbox"/>			
31			<input checked="" type="checkbox"/>			
32						
Muchas gracias por vuestro aporte y colaboración. !!!!						
Lic. Darío A. Rubinsztein / 15 5339 6019						

**Empresa Nro. 21**

Encuesta - RSE / Formulario de Respuestas							
<b>Importante:</b> Todos los datos y respuestas brindadas por la empresa PYME serán utilizados exclusivamente y de forma anónima a los efectos de cumplimentar el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, del Lic. Darío A. Rubinsztein							
Datos de la Empresa							
Rama	Industria	<input type="checkbox"/>	Comercial	<input type="checkbox"/>	Servicios	<input checked="" type="checkbox"/>	
Sector	Catering para eventos sociales y empresariales						
Cantidad de Empleados	10 a 50	<input checked="" type="checkbox"/>	51 a 100	<input type="checkbox"/>	101-200	<input type="checkbox"/>	
Años de la Empresa:	0 a 5	<input type="checkbox"/>	6 a 10	<input type="checkbox"/>	> 10	<input checked="" type="checkbox"/>	
Ubicación	C.A.B.A.	<input checked="" type="checkbox"/>	GBA	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde con su empresa							
		Opción Seleccionada					
Indicador	A	B	C	D			
1	x						
2		x					
3			x				
4	x						
5	x						
6			x				
7	x						
8	x						
9	x						
10		x					
11	x						
12					x		
13					x		
14		x					
15	x						
16	x						
17		x					
18	x						
19		x					
20							
21		x					
22	x						
23	x						
24	x						
25	x						
26		x					
27	x						
28		x					
29							
30	x						
31		x					
32							
Muchas gracias por vuestro aporte y colaboración. !!!!							
Lic. Darío A. Rubinsztein / 15 5339 6019							

**Empresa Nro. 22**

Encuesta - RSE / Formulario de Respuestas					
<b>Importante:</b> Todos los datos y respuestas brindadas por la empresa PYME serán utilizados exclusivamente y de forma anónima a los efectos de cumplimentar el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, del Lic. Darío A. Rubinsztein					
Datos de la Empresa					
Rama	Industria	x	Comercial	Servicios	
Sector	Fábrica de paneles para quirófanos				
Cantidad de Empleados	10 a 50		51 a 100	101-200 x	
Años de la Empresa:	0 a 5		6 a 10	> 10 x	
Ubicación	C.A.B.A.		GBA	x	
Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde con su empresa					
		Opción Seleccionada			
Indicador	A	B	C	D	
1	x				
2	x				
3	x				
4	x				
5	x				
6	x				
7	x				
8	x				
9	x				
10	x				
11			x		
12				x	
13		x			
14	x				
15	x				
16	x				
17	x				
18	x				
19	x				
20	x				
21	x				
22		x			
23	x				
24			x		
25	x				
26		x			
27			x		
28			x		
29				x	
30		x			
31		x			
32					
Muchas gracias por vuestro aporte y colaboración. !!!!					
Lic. Darío A. Rubinsztein / 15 5339 6019					

**Empresa Nro. 23**

Encuesta - RSE / Formulario de Respuestas					
<b>Importante:</b> Todos los datos y respuestas brindadas por la empresa PYME serán utilizados exclusivamente y de forma anónima a los efectos de cumplimentar el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, del Lic. Darío A. Rubinsztein					
Datos de la Empresa					
Rama	Industria	x	Comercial		Servicios
Sector	Fábrica de canchamos, grampas y grilletes				
Cantidad de Empleados	10 a 50	x	51 a 100		101-200
Años de la Empresa:	0 a 5		6 a 10		> 10
Ubicación	C.A.B.A.		GBA	x	
Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde con su empresa					
		Opción Seleccionada			
Indicador	A	B	C	D	
1	x				
2		x			
3	x				
4	x				
5	x				
6		x			
7	x				
8	x				
9	x				
10	x				
11	x				
12	x				
13	x				
14		x			
15	x				
16	x				
17	x				
18	x				
19		x			
20	x				
21	x				
22	x				
23	x				
24	x				
25	x				
26	x				
27	x				
28		x			
29	x				
30		x			
31		x			
32	x				
Muchas gracias por vuestro aporte y colaboración. !!!!					
Lic. Darío A. Rubinsztein / 15 5339 6019					

Empresa Nro. 24

Encuesta - RSE / Formulario de Respuestas					
<b>Importante:</b> Todos los datos y respuestas brindadas por la empresa PYME serán utilizados exclusivamente y de forma anónima a los efectos de cumplimentar el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, del Lic. Darío A. Rubinsztein					
Datos de la Empresa					
Rama	Industria	x	Comercial	Servicios	
Sector	Metalúrgica				
Cantidad de Empleados	10 a 50	x	51 a 100	101-200	
Años de la Empresa:	0 a 5		6 a 10	> 10	x
Ubicación	C.A.B.A.		GBA		x
Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde con su empresa					
		Opción Seleccionada			
Indicador	A	B	C	D	
1				x	
2			x		
3			x		
4		x			
5				x	
6			x		
7	x				
8	x				
9	x				
10		x			
11		x			
12				x	
13		x			
14				x	
15			x		
16			x		
17			x		
18					
19		x			
20	x				
21			x		
22		x			
23		x			
24	x				
25	x				
26		x			
27	x				
28		x			
29				x	
30		x			
31			x		
32					
Muchas gracias por vuestro aporte y colaboración. !!!!					
Lic. Darío A. Rubinsztein / 15 5339 6019					

**Empresa Nro. 25**

Encuesta - RSE / Formulario de Respuestas					
<b>Importante:</b> Todos los datos y respuestas brindadas por la empresa PYME serán utilizados exclusivamente y de forma anónima a los efectos de cumplimentar el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, del Lic. Darío A. Rubinsztein					
Datos de la Empresa					
Rama	Industria	x	Comercial		Servicios
Sector	Fábrica de Jeans				
Cantidad de Empleados	10 a 50	x	51 a 100		101-200
Años de la Empresa:	0 a 5		6 a 10		> 10
Ubicación	C.A.B.A.	x	GBA		
Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde con su empresa					
		Opción Seleccionada			
Indicador	A	B	C	D	
1	x				
2	x				
3	x				
4		x			
5		x			
6	x				
7	x				
8	x				
9	x				
10	x				
11		x			
12	x				
13		x			
14		x			
15	x				
16	x				
17	x				
18	x				
19	x				
20	x				
21	x				
22	x				
23	x				
24	x				
25	x				
26	x				
27	x				
28		x			
29	x				
30	x				
31		x			
32	x				
Muchas gracias por vuestro aporte y colaboración. !!!!					
Lic. Darío A. Rubinsztein / 15 5339 6019					

**Empresa Nro. 26**

Encuesta - RSE / Formulario de Respuestas					
<b>Importante:</b> Todos los datos y respuestas brindadas por la empresa PYME serán utilizados exclusivamente y de forma anónima a los efectos de cumplimentar el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, del Lic. Darío A. Rubinsztein					
Datos de la Empresa					
Rama	Industria	<input type="checkbox"/>	Comercial	<input type="checkbox"/>	
Sector	Servicios de Logística Ambiental				
Cantidad de Empleados	10 a 50	<input type="checkbox"/>	51 a 100	<input type="checkbox"/>	
Años de la Empresa:	0 a 5	<input type="checkbox"/>	6 a 10	<input type="checkbox"/>	
Ubicación	C.A.B.A.	<input checked="" type="checkbox"/>	GBA	<input type="checkbox"/>	
Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde con su empresa					
		Opción Seleccionada			
Indicador	A	B	C	D	
1	x				
2		x			
3		x			
4		x			
5		x			
6	x				
7		x			
8	x				
9	x				
10	x				
11	x				
12	x				
13		x			
14	x				
15	x				
16	x				
17	x				
18	x				
19		x			
20	x				
21	x				
22	x				
23	x				
24	x				
25	x				
26	x				
27	x				
28		x			
29	x				
30		x			
31		x			
32	x				
<b>Muchas gracias por vuestro aporte y colaboración. !!!!</b>					
Lic. Darío A. Rubinsztein / 15 5339 6019					

Empresa Nro. 27

Encuesta - RSE / Formulario de Respuestas					
<b>Importante:</b> Todos los datos y respuestas brindadas por la empresa PYME serán utilizados exclusivamente y de forma anónima a los efectos de cumplimentar el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, del Lic. Darío A. Rubinsztein					
Datos de la Empresa					
Rama	Industria	<input type="checkbox"/>	Comercial	<input type="checkbox"/>	Servicios <input checked="" type="checkbox"/>
Sector	Centro de rehabilitación médica				
Cantidad de Empleados	10 a 50	<input checked="" type="checkbox"/>	51 a 100	<input type="checkbox"/>	101-200 <input type="checkbox"/>
Años de la Empresa:	0 a 5	<input checked="" type="checkbox"/>	6 a 10	<input type="checkbox"/>	> 10 <input type="checkbox"/>
Ubicación	C.A.B.A.	<input checked="" type="checkbox"/>	GBA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde con su empresa					
		Opción Seleccionada			
Indicador	A	B	C	D	
1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
17	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
18	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
19	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
21	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
22	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
23	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
24	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
25	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
26	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
27	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
28	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
29	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
30	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
31	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
32	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Muchas gracias por vuestro aporte y colaboración. !!!!					
Lic. Darío A. Rubinsztein / 15 5339 6019					

**Empresa Nro. 28**

Encuesta - RSE / Formulario de Respuestas					
<b>Importante:</b> Todos los datos y respuestas brindadas por la empresa PYME serán utilizados exclusivamente y de forma anónima a los efectos de cumplimentar el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, del Lic. Darío A. Rubinsztein					
Datos de la Empresa					
Rama	Industria	<input type="checkbox"/>	Comercial	<input type="checkbox"/>	Servicios <input checked="" type="checkbox"/>
Sector	Estudio de Auditoria Contable y consultoria				
Cantidad de Empleados	10 a 50	<input checked="" type="checkbox"/>	51 a 100	<input type="checkbox"/>	101-200 <input type="checkbox"/>
Años de la Empresa:	0 a 5	<input type="checkbox"/>	6 a 10	<input type="checkbox"/>	> 10 <input checked="" type="checkbox"/>
Ubicación	C.A.B.A.	<input checked="" type="checkbox"/>	GBA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde con su empresa					
		Opción Seleccionada			
Indicador	A	B	C	D	
1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
17	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
18	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
19	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
21	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
22	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
23	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
24	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
25	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
26	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
27	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
28	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
29	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
30	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
31	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
32	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Muchas gracias por vuestro aporte y colaboración. !!!!</b>					
Lic. Darío A. Rubinsztein / 15 5339 6019					

Empresa Nro. 29

Encuesta - RSE / Formulario de Respuestas							
<b>Importante:</b> Todos los datos y respuestas brindadas por la empresa PYME serán utilizados exclusivamente y de forma anónima a los efectos de cumplimentar el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, del Lic. Darío A. Rubinsztein							
Datos de la Empresa							
Rama	Industria	<input type="checkbox"/>	Comercial	<input checked="" type="checkbox"/>	Servicios	<input type="checkbox"/>	
Sector	Importación y distribuidor de productos de oficina						
Cantidad de Empleados	10 a 50	<input checked="" type="checkbox"/>	51 a 100	<input type="checkbox"/>	101-200	<input type="checkbox"/>	
Años de la Empresa:	0 a 5	<input type="checkbox"/>	6 a 10	<input type="checkbox"/>	> 10	<input checked="" type="checkbox"/>	
Ubicación	C.A.B.A.	<input checked="" type="checkbox"/>	GBA	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde con su empresa							
		Opción Seleccionada					
Indicador	A	B	C	D			
1	x						
2	x						
3	x						
4	x						
5	x						
6			x				
7	x						
8	x						
9	x						
10		x					
11		x					
12				x			
13		x					
14	x						
15	x						
16	x						
17				x			
18	x						
19	x						
20	x						
21	x						
22	x						
23	x						
24	x						
25	x						
26		x					
27		x					
28	x						
29	x						
30	x						
31		x					
32							
Muchas gracias por vuestro aporte y colaboración. !!!!							
Lic. Darío A. Rubinsztein / 15 5339 6019							

Empresa Nro. 30

Encuesta - RSE / Formulario de Respuestas					
<b>Importante:</b> Todos los datos y respuestas brindadas por la empresa PYME serán utilizados exclusivamente y de forma anónima a los efectos de cumplimentar el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, del Lic. Darío A. Rubinsztein					
Datos de la Empresa					
Rama	Industria	<input checked="" type="checkbox"/>	Comercial	<input type="checkbox"/>	Servicios
Sector	Ingeniería y mecanizados de precisión				
Cantidad de Empleados	10 a 50	<input checked="" type="checkbox"/>	51 a 100	<input type="checkbox"/>	101-200
Años de la Empresa:	0 a 5	<input type="checkbox"/>	6 a 10	<input type="checkbox"/>	> 10 <input checked="" type="checkbox"/>
Ubicación	C.A.B.A.	<input type="checkbox"/>	GBA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde con su empresa					
		Opción Seleccionada			
Indicador	A	B	C	D	
1		<input checked="" type="checkbox"/>			
2			<input checked="" type="checkbox"/>		
3			<input checked="" type="checkbox"/>		
4			<input checked="" type="checkbox"/>		
5			<input checked="" type="checkbox"/>		
6			<input checked="" type="checkbox"/>		
7			<input checked="" type="checkbox"/>		
8		<input checked="" type="checkbox"/>			
9	<input checked="" type="checkbox"/>				
10		<input checked="" type="checkbox"/>			
11		<input checked="" type="checkbox"/>			
12			<input checked="" type="checkbox"/>		
13					
14		<input checked="" type="checkbox"/>			
15			<input checked="" type="checkbox"/>		
16			<input checked="" type="checkbox"/>		
17		<input checked="" type="checkbox"/>			
18		<input checked="" type="checkbox"/>			
19		<input checked="" type="checkbox"/>			
20	<input checked="" type="checkbox"/>				
21		<input checked="" type="checkbox"/>			
22		<input checked="" type="checkbox"/>			
23		<input checked="" type="checkbox"/>			
24		<input checked="" type="checkbox"/>			
25		<input checked="" type="checkbox"/>			
26		<input checked="" type="checkbox"/>			
27		<input checked="" type="checkbox"/>			
28		<input checked="" type="checkbox"/>			
29	<input checked="" type="checkbox"/>				
30		<input checked="" type="checkbox"/>			
31			<input checked="" type="checkbox"/>		
32					
Muchas gracias por vuestro aporte y colaboración. !!!!					
Lic. Darío A. Rubinsztein / 15 5339 6019					



*Respuestas 2da. Encuesta  
Dispositivo "Minotauro"*



**EMPRESA Nro 1**

**PREGUNTAS:** Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde a su persona y no exceder en las justificaciones las 5 líneas por pregunta.

Muchas Gracias por su aporte y colaboración.

Lic. Darío A. Rubinsztein – 15 5339 6019

1) ¿Quién considera Ud. que es el enemigo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Pueblo de Atenas	X
b) Minotauro	
c) Zeus	

Justificación:


2) ¿Ud. imitaría a Teseo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:


3) Sin la ayuda de Ariadna, ¿Teseo hubiese podido llegar a su objetivo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	
b) No	X

Justificación:


4) La intervención de Teseo, ¿Pudo cambiar la historia?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:


5) ¿Cree Ud. que la decisión que tomó el Rey Minos tuvo consecuencias para el pueblo de Atenas?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:




**EMPRESA Nro 2**

**PREGUNTAS:** Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde a su persona y no exceder en las justificaciones las 5 líneas por pregunta.

Muchas Gracias por su aporte y colaboración.

Lic. Darío A. Rubinsztein – 15 5339 6019

1) ¿Quién considera Ud. que es el enemigo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Pueblo de Atenas	
b) Minotauro	
c) Zeus	

Justificación:


2) ¿Ud. imitaría a Teseo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:


3) Sin la ayuda de Ariadna, ¿Teseo hubiese podido llegar a su objetivo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	
b) No	X

Justificación:


4) La intervención de Teseo, ¿Pudo cambiar la historia?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:


5) ¿Cree Ud. que la decisión que tomó el Rey Minos tuvo consecuencias para el pueblo de Atenas?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:




**EMPRESA Nro 3**

**PREGUNTAS:** Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde a su persona y no exceder en las justificaciones las 5 líneas por pregunta.

Muchas Gracias por su aporte y colaboración.

Lic. Darío A. Rubinsztein – 15 5339 6019

1) ¿Quién considera Ud. que es el enemigo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Pueblo de Atenas	
b) Minotauro	X
c) Zeus	

Justificación:

desde la óptica de Teseo el enemigo a enfrentar es Minotauro, ya que con su muerte termina el sufrimiento de su pueblo

2) ¿Ud. imitaría a Teseo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Resulta inevitable destacar la valentía de Teseo; que decide arriesga su propia vida para salvar a su pueblo

3) Sin la ayuda de Ariadna, ¿Teseo hubiese podido llegar a su objetivo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Su objetivo era matar a minotauro.

4) La intervención de Teseo, ¿Pudo cambiar la historia?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:


5) ¿Cree Ud. que la decisión que tomó el Rey Minos tuvo consecuencias para el pueblo de Atenas?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Cualquier acto que conlleva violencia y posterior muerte, tiene consecuencias directas sobre los que recaen aquellos actos. En este caso provoca el sufrimiento de un pueblo, que se ve sometido a las decisiones de Minos



**EMPRESA Nro 4**

**PREGUNTAS:** Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde a su persona y no exceder en las justificaciones las 5 líneas por pregunta.

Muchas Gracias por su aporte y colaboración.

Lic. Darío A. Rubinsztein – 15 5339 6019

1) ¿Quién considera Ud. que es el enemigo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Pueblo de Atenas	
b) Minotauro	X
c) Zeus	

Justificación:


2) ¿Ud. imitaría a Teseo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Para escapar del laberinto.

3) Sin la ayuda de Ariadna, ¿Teseo hubiese podido llegar a su objetivo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:


4) La intervención de Teseo, ¿Pudo cambiar la historia?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Como ejemplo de la forma de escapar del laberinto.

5) ¿Cree Ud. que la decisión que tomó el Rey Minos tuvo consecuencias para el pueblo de Atenas?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

"... y juró vengarse de todo ateniense que hubiera sobre la faz de la Tierra. Y lo primero que ordenó a su ejército fue partir hacia la ciudad y ponerla bajo su control a cualquier precio. Y así fue... Posteriormente, y en uso de su nuevo poder, estableció una serie de terribles leyes para Atenas, entre ..."



**EMPRESA Nro 5**

**PREGUNTAS:** Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde a su persona y no exceder en las justificaciones las 5 líneas por pregunta.

Muchas Gracias por su aporte y colaboración.

Lic. Darío A. Rubinsztein – 15 5339 6019

1) ¿Quién considera Ud. que es el enemigo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Pueblo de Atenas	
b) Minotauro	
c) Zeus	X

Justificación:


2) ¿Ud. imitaría a Teseo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:


3) Sin la ayuda de Ariadna, ¿Teseo hubiese podido llegar a su objetivo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	
b) No	X

Justificación:


4) La intervención de Teseo, ¿Pudo cambiar la historia?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	
b) No	X

Justificación:


5) ¿Cree Ud. que la decisión que tomó el Rey Minos tuvo consecuencias para el pueblo de Atenas?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	
b) No	X

Justificación:




**EMPRESA Nro 6**

**PREGUNTAS:** Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde a su persona y no exceder en las justificaciones las 5 líneas por pregunta.

Muchas Gracias por su aporte y colaboración.

Lic. Darío A. Rubinsztein – 15 5339 6019

1) ¿Quién considera Ud. que es el enemigo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Pueblo de Atenas	
b) Minotauro	
c) Zeus	X

Justificación:


2) ¿Ud. imitaría a Teseo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Desde luego imitaría a Teseo. El, por ser el hijo del Rey de Atenas, tenía una responsabilidad con su pueblo. De esa manera podría llegar a cambiar las leyes impuestas por Minos.

3) Sin la ayuda de Ariadna, ¿Teseo hubiese podido llegar a su objetivo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Seguro. Hubiese utilizado la misma determinación que lo llevo a entrar y derrotar al temible Minotauro

4) La intervención de Teseo, ¿Pudo cambiar la historia?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Posiblemente. Con la misma valentía que lo llevo a entrar al laberinto, también pudo derrotar a Minos y liberar A su pueblo de las terribles leyes impuestas.

5) ¿Cree Ud. que la decisión que tomó el Rey Minos tuvo consecuencias para el pueblo de Atenas?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Si, además de perder muchos jóvenes varones y doncellas, el Rey Minos tuvo al pueblo de Atenas Atemorizado bajo su mando, hasta que el Joven Teseo decide cambiar la historia.



**EMPRESA Nro 7**

**PREGUNTAS:** Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde a su persona y no exceder en las justificaciones las 5 líneas por pregunta.

Muchas Gracias por su aporte y colaboración.

Lic. Darío A. Rubinsztein – 15 5339 6019

1) ¿Quién considera Ud. que es el enemigo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Pueblo de Atenas	
b) Minotauro	
c) Zeus	X

Justificación:


2) ¿Ud. imitaría a Teseo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:


3) Sin la ayuda de Ariadna, ¿Teseo hubiese podido llegar a su objetivo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	
b) No	X

Justificación:


4) La intervención de Teseo, ¿Pudo cambiar la historia?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:


5) ¿Cree Ud. que la decisión que tomó el Rey Minos tuvo consecuencias para el pueblo de Atenas?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:




**EMPRESA Nro 8**

**PREGUNTAS:** Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde a su persona y no exceder en las justificaciones las 5 líneas por pregunta.

Muchas Gracias por su aporte y colaboración.

Lic. Darío A. Rubinsztein – 15 5339 6019

1) ¿Quién considera Ud. que es el enemigo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Pueblo de Atenas	
b) Minotauro	
c) Zeus	X

Justificación:


2) ¿Ud. imitaría a Teseo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Y, muchas opciones no me quedan, o lo imito o soy una m..... igual que Minos.

3) Sin la ayuda de Ariadna, ¿Teseo hubiese podido llegar a su objetivo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	
b) No	X

Justificación:

Ariadna fue la salvación y solución de Teseo. Aparentemente él no tenía ningún plan y Ariadna se lo dio servido.

4) La intervención de Teseo, ¿Pudo cambiar la historia?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Todo hubiese sido distinto. No habría habido nadie que defienda con sus propias manos la vida y los intereses del pueblo (¿me salió muy de discurso político?)

5) ¿Cree Ud. que la decisión que tomó el Rey Minos tuvo consecuencias para el pueblo de Atenas?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Siempre las decisiones que toman los dirigentes tienen consecuencias en la gente. Sean como sean. Por eso es importante pensarlas bien y tomarlas en función de los que dependen de ellas o de los que actuamos acorde a ellas.



**EMPRESA Nro 9**

**PREGUNTAS:** Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde a su persona y no exceder en las justificaciones las 5 líneas por pregunta.

Muchas Gracias por su aporte y colaboración.

Lic. Darío A. Rubinsztein – 15 5339 6019

1) ¿Quién considera Ud. que es el enemigo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Pueblo de Atenas	X
b) Minotauro	
c) Zeus	

Justificación:


2) ¿Ud. imitaría a Teseo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Por su valentía y su entrega para poner fin al sufrimiento de otras personas; tanto así que para lograrlo arriesga su propia vida.

3) Sin la ayuda de Ariadna, ¿Teseo hubiese podido llegar a su objetivo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	
b) No	X

Justificación:

Hubiese sido imposible que encontrase la salida de aquel laberinto sin correr la misma suerte que los atenienses allí arrojados

4) La intervención de Teseo, ¿Pudo cambiar la historia?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Con su intervención evito que se siguiera infligiendo sufrimiento sobre los atenienses

5) ¿Cree Ud. que la decisión que tomó el Rey Minos tuvo consecuencias para el pueblo de Atenas?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Desde el momento en que decide vengarse; todas sus medidas están influidas por la ira y afectan directamente al pueblo de Atenas.



**EMPRESA Nro 10**

**PREGUNTAS:** Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde a su persona y no exceder en las justificaciones las 5 líneas por pregunta.

Muchas Gracias por su aporte y colaboración.

Lic. Darío A. Rubinsztein – 15 5339 6019

1) ¿Quién considera Ud. que es el enemigo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Pueblo de Atenas	X
b) Minotauro	
c) Zeus	

Justificación:


2) ¿Ud. imitaría a Teseo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

si, era necesario hacer algo para cambiar esa situación.

3) Sin la ayuda de Ariadna, ¿Teseo hubiese podido llegar a su objetivo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	
b) No	X

Justificación:

Difícilmente lo hubiera conseguido sin herramientas, en este caso provistas por Ariadna.
Sin el hilo que lo ayudaría a encontrar la salida y sin un arma para combatir al Minotauro, seguramente hubiera corrido la misma suerte que los demás jóvenes de Atenas que eran introducidos en el laberinto.

4) La intervención de Teseo, ¿Pudo cambiar la historia?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

si, pudo haber sido capaz de cambiar la historia si es que finalmente logro, gracias a su intervención, que no murieran mas jóvenes en ese laberinto y si finalmente, gracias a eso, puedo defender al pueblo de las leyes que le impuso Minos al pueblo de Atenas en represaria por la muerte de su hijo.

5) ¿Cree Ud. que la decisión que tomó el Rey Minos tuvo consecuencias para el pueblo de Atenas?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

En principio murieron muchos atenienses, por otro lado pudo haber cambiado Futuras reacciones del pueblo frente a situaciones similares a las que vivieron tras La victoria de andrógono en los juegos de honor a la diosa atenea.



**EMPRESA Nro 11**

**PREGUNTAS:** Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde a su persona y no exceder en las justificaciones las 5 líneas por pregunta.

Muchas Gracias por su aporte y colaboración.

Lic. Darío A. Rubinsztein – 15 5339 6019

1) ¿Quién considera Ud. que es el enemigo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Pueblo de Atenas	X
b) Minotauro	
c) Zeus	

Justificación:

Desde el punto de vista del Rey Minos, el enemigo resultaría ser, teniendo en cuenta que la ira del pueblo dio muerte a su hijo, el pueblo ateniense.

2) ¿Ud. imitaría a Teseo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:


3) Sin la ayuda de Ariadna, ¿Teseo hubiese podido llegar a su objetivo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Imaginando que Teseo hubiese conseguido otra arma que la facilitada por Ariadna para matar al Minotauro, y hubiese logrado este primer objetivo con mucha bravura y valentía. Considero que, con todo el tiempo que le restaría, sin sentir la presión de ser atacado por el minotauro, podría llegar a la salida del Laberinto y liberar a los atenienses

4) La intervención de Teseo, ¿Pudo cambiar la historia?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Considero que la demostración de Poder manifestada por Teseo, el ateniense, al matar al Minotauro fue de gran impacto para todo los habitantes de la Región y sentó las bases para el crecimiento del Pueblo Ateniense

5) ¿Cree Ud. que la decisión que tomó el Rey Minos tuvo consecuencias para el pueblo de Atenas?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Las consecuencias, a simple vista, fue la muerte de gran cantidad de atenienses devorados por el Minotauro. Por otro lado, y como mencioné en la respuesta anterior, esta acción, desencadenó la reacción de Teseo y El crecimiento del respeto por el poderío ateniense.



**EMPRESA Nro 12**

**PREGUNTAS:** Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde a su persona y no exceder en las justificaciones las 5 líneas por pregunta.

Muchas Gracias por su aporte y colaboración.

Lic. Darío A. Rubinsztein – 15 5339 6019

1) ¿Quién considera Ud. que es el enemigo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Pueblo de Atenas	
b) Minotauro	
c) Zeus	X

Justificación:


2) ¿Ud. imitaría a Teseo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:


3) Sin la ayuda de Ariadna, ¿Teseo hubiese podido llegar a su objetivo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:


4) La intervención de Teseo, ¿Pudo cambiar la historia?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:


5) ¿Cree Ud. que la decisión que tomó el Rey Minos tuvo consecuencias para el pueblo de Atenas?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:




**EMPRESA Nro 13**

**PREGUNTAS:** Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde a su persona y no exceder en las justificaciones las 5 líneas por pregunta.

Muchas Gracias por su aporte y colaboración.

Lic. Darío A. Rubinsztein – 15 5339 6019

1) ¿Quién considera Ud. que es el enemigo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Pueblo de Atenas	
b) Minotauro	
c) Zeus	X

Justificación:


2) ¿Ud. imitaría a Teseo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	
b) No	X

Justificación:

Creo que era una opción algo temeraria. Estimo que antes hubiera analizado las ventajas y desventajas de semejante travesía. Cuanto menos, hubiera tratado de entrar al laberinto con una cierta cantidad de hombres, luego de haberles mostrado la posibilidad de salir victoriosos de esta empresa. Si su intento hubiera fallado, nadie habría sabido las causas de su fracaso y menor hubiera sido la chance que otros lo siguieran en su aventura.

3) Sin la ayuda de Ariadna, ¿Teseo hubiese podido llegar a su objetivo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	
b) No	X

Justificación:

Evidentemente era un hombre que pensaba que con su fuerza y su arrojo lograría el objetivo, pero muchas veces es el ingenio, el que triunfa. Ya dice el refrán "más vale maña que fuerza" y también tenemos el caso de David y Goliat...esta vez la suerte estuvo de su lado.

4) La intervención de Teseo, ¿Pudo cambiar la historia?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

La liberación ateniense se le debe en gran parte al arrojo de Teseo y al ingenio de Ariadna. Ambos lograron torcer el rumbo de un pueblo oprimido y condenado a estar sometido por años.

5) ¿Cree Ud. que la decisión que tomó el Rey Minos tuvo consecuencias para el pueblo de Atenas?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Creo que lo único que logró fue acrecentar su odio hacia él y convencerse que era un pueblo que podía enfrentarse incluso frente al mismísimo rey. Esta es la típica historia de un pueblo que ve que unido, puede enfrentarse al poder de turno y vencerlo.



**EMPRESA Nro 14**

**PREGUNTAS:** Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde a su persona y no exceder en las justificaciones las 5 líneas por pregunta.

Muchas Gracias por su aporte y colaboración.

Lic. Darío A. Rubinsztein – 15 5339 6019

1) ¿Quién considera Ud. que es el enemigo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Pueblo de Atenas	
b) Minotauro	
c) Zeus	

Justificación:

No considero a ninguno mi enemigo. La reacción del pueblo Ateniese frente a la victoria de Andrógeno fue errónea, y la reacción del rey contra el pueblo de Atenas fue desmedida. El Minotauro es simplemente un accesorio.

2) ¿Ud. imitaría a Teseo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Siempre apruebo la lucha por los ideales y la defensa del inocente.

3) Sin la ayuda de Ariadna, ¿Teseo hubiese podido llegar a su objetivo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	
b) No	X

Justificación:

Sin menospreciar las habilidades de Teseo me parece que la ayuda de Ariadna aumento notablemente las posibilidades de triunfar.

4) La intervención de Teseo, ¿Pudo cambiar la historia?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Si pudo, de no haber intervenido Teseo hubieran muerto muchos más Atenieses cada año.

5) ¿Cree Ud. que la decisión que tomó el Rey Minos tuvo consecuencias para el pueblo de Atenas?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Obviamente tuvo consecuencias mortales.



**EMPRESA Nro 15**

**PREGUNTAS:** Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde a su persona y no exceder en las justificaciones las 5 líneas por pregunta.

Muchas Gracias por su aporte y colaboración.

Lic. Darío A. Rubinsztein – 15 5339 6019

1) ¿Quién considera Ud. que es el enemigo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Pueblo de Atenas	
b) Minotauro	
c) Zeus	X

Justificación:


2) ¿Ud. imitaría a Teseo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Si, me hubiera revelado frente a la arbitrariedad

3) Sin la ayuda de Ariadna, ¿Teseo hubiese podido llegar a su objetivo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	
b) No	X

Justificación:

No, no alcanza con fuerza e intención

4) La intervención de Teseo, ¿Pudo cambiar la historia?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Si, se supone que la acción modificó a Teseo, pero también a los liberados y al pueblo que se vio beneficiado con el fin de la muerte de sus hijos

5) ¿Cree Ud. que la decisión que tomó el Rey Minos tuvo consecuencias para el pueblo de Atenas?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Si, además de la muerte el propio Teseo y Ariadna sen conse3cuencias de su pueblo.



**EMPRESA Nro 16**

**PREGUNTAS:** Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde a su persona y no exceder en las justificaciones las 5 líneas por pregunta.

Muchas Gracias por su aporte y colaboración.

Lic. Darío A. Rubinsztein – 15 5339 6019

1) ¿Quién considera Ud. que es el enemigo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Pueblo de Atenas	
b) Minotauro	
c) Zeus	X

Justificación:


2) ¿Ud. imitaría a Teseo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Si, ya que mostró una actitud valiente, que debería ser imitada

3) Sin la ayuda de Ariadna, ¿Teseo hubiese podido llegar a su objetivo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	
b) No	X

Justificación:

No, ya que no hubiese sabido como regresar

4) La intervención de Teseo, ¿Pudo cambiar la historia?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Si, ya que mató al Minotauro y salvo a su pueblo

5) ¿Cree Ud. que la decisión que tomó el Rey Minos tuvo consecuencias para el pueblo de Atenas?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Si, ya que los puso en peligro al enfrentarse con el Minotauro



**EMPRESA Nro 17**

**PREGUNTAS:** Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde a su persona y no exceder en las justificaciones las 5 líneas por pregunta.

Muchas Gracias por su aporte y colaboración.

Lic. Darío A. Rubinsztein – 15 5339 6019

1) ¿Quién considera Ud. que es el enemigo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Pueblo de Atenas	
b) Minotauro	
c) Zeus	X

Justificación:


2) ¿Ud. imitaría a Teseo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Si, porque a veces es necesario que alguno haga algo por sus semejantes

3) Sin la ayuda de Ariadna, ¿Teseo hubiese podido llegar a su objetivo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	
b) No	X

Justificación:

No, para lograr un objetivo es mejor unirse entre todos

4) La intervención de Teseo, ¿Pudo cambiar la historia?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	
b) No	X

Justificación:

No, porque igual cualquier otro se hubiera enfrentado era algo que iba a pasar en algún momento

5) ¿Cree Ud. que la decisión que tomó el Rey Minos tuvo consecuencias para el pueblo de Atenas?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Si, porque lo que decide el gobernante tiene efectos sobre los gobernados



**EMPRESA Nro 18**

**PREGUNTAS:** Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde a su persona y no exceder en las justificaciones las 5 líneas por pregunta.

Muchas Gracias por su aporte y colaboración.

Lic. Darío A. Rubinsztein – 15 5339 6019

1) ¿Quién considera Ud. que es el enemigo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Pueblo de Atenas	
b) Minotauro	X
c) Zeus	

Justificación:


2) ¿Ud. imitaría a Teseo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Si, se jugó por su pueblo

3) Sin la ayuda de Ariadna, ¿Teseo hubiese podido llegar a su objetivo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	
b) No	X

Justificación:

No, siempre se necesita ayuda de los demás, solo no se puede hacer nada

4) La intervención de Teseo, ¿Pudo cambiar la historia?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Si, por él se salvaron los atenienses

5) ¿Cree Ud. que la decisión que tomó el Rey Minos tuvo consecuencias para el pueblo de Atenas?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	
b) No	X

Justificación:

No, no era necesario que todos fuesen castigados, quizá la vida hubiese seguido igual



**EMPRESA Nro 19**

**PREGUNTAS:** Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde a su persona y no exceder en las justificaciones las 5 líneas por pregunta.

Muchas Gracias por su aporte y colaboración.

Lic. Darío A. Rubinsztein – 15 5339 6019

1) ¿Quién considera Ud. que es el enemigo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Pueblo de Atenas	
b) Minotauro	X
c) Zeus	

Justificación:


2) ¿Ud. imitaría a Teseo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Si, su actuar fue muy importante para liberar a Atenas, y él era uno de los pocos que contaba con los medios, edad, fuerza situación social, para hacerlo

3) Sin la ayuda de Ariadna, ¿Teseo hubiese podido llegar a su objetivo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Si, si Teseo se lo hubiera propuesto, hubiera encontrado otra manera de llegar a su objetivo

4) La intervención de Teseo, ¿Pudo cambiar la historia?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Si, sino Atenas hubiera tenido que esperar quien sabe cuánto para que la liberasen

5) ¿Cree Ud. que la decisión que tomó el Rey Minos tuvo consecuencias para el pueblo de Atenas?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Si, muchos atenienses murieron injustamente antes de la liberación de Teseo



**EMPRESA Nro 20**

**PREGUNTAS:** Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde a su persona y no exceder en las justificaciones las 5 líneas por pregunta.

Muchas Gracias por su aporte y colaboración.

Lic. Darío A. Rubinsztein – 15 5339 6019

1) ¿Quién considera Ud. que es el enemigo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Pueblo de Atenas	X
b) Minotauro	
c) Zeus	

Justificación:


2) ¿Ud. imitaría a Teseo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Si, Porque estas leyes podrían aplicarse también a cualquiera de los suyos, incluso sus hijos

3) Sin la ayuda de Ariadna, ¿Teseo hubiese podido llegar a su objetivo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Si, por su visión clara, su estrategia, su coraje y decisión

4) La intervención de Teseo, ¿Pudo cambiar la historia?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Si, ofreció su ejemplo y valentía para todos los jóvenes expuestos a semejante crueldad

5) ¿Cree Ud. que la decisión que tomó el Rey Minos tuvo consecuencias para el pueblo de Atenas?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Si, por 3 años se sacrificaban a jóvenes inocentes



**EMPRESA Nro 21**

**PREGUNTAS:** Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde a su persona y no exceder en las justificaciones las 5 líneas por pregunta.

Muchas Gracias por su aporte y colaboración.

Lic. Darío A. Rubinsztein – 15 5339 6019

1) ¿Quién considera Ud. que es el enemigo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Pueblo de Atenas	
b) Minotauro	X
c) Zeus	

Justificación:


2) ¿Ud. imitaría a Teseo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:


3) Sin la ayuda de Ariadna, ¿Teseo hubiese podido llegar a su objetivo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	
b) No	X

Justificación:


4) La intervención de Teseo, ¿Pudo cambiar la historia?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:


5) ¿Cree Ud. que la decisión que tomó el Rey Minos tuvo consecuencias para el pueblo de Atenas?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:


**EMPRESA Nro 22**

**PREGUNTAS:** Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde a su persona y no exceder en las justificaciones las 5 líneas por pregunta.

Muchas Gracias por su aporte y colaboración.

Lic. Darío A. Rubinsztein – 15 5339 6019

1) ¿Quién considera Ud. que es el enemigo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Pueblo de Atenas	
b) Minotauro	X
c) Zeus	

Justificación:

El minotauro es la urgencia, para salvar vidas del pueblo de Atenas pero el enemigo estratégico es El Rey Minos.

2) ¿Ud. imitaría a Teseo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Si imitaría a Teseo, hay que jugarse por su gente, se genera un mutuo respeto, pero hay que asumir la posibilidad de tener la responsabilidad del liderazgo que esto genera

3) Sin la ayuda de Ariadna, ¿Teseo hubiese podido llegar a su objetivo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	
b) No	X

Justificación:

Más allá de los accesorios para la huida del laberinto, lo más importante en la toma de decisión de enfrentar al minotauro, es el factor motivacional de que Adriana es hija de Minos y una aliada muy importante para tomar la decisión.

4) La intervención de Teseo, ¿Pudo cambiar la historia?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Teseo al liberar gente que estaba destinada a la muerte por parte de Minos, sin lugar a dudas que cambia la historia, y por otro lado la decisión tomada por Teseo, cambia su propia historia.

5) ¿Cree Ud. que la decisión que tomó el Rey Minos tuvo consecuencias para el pueblo de Atenas?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

En primer lugar por exponer a su Hijo Andrógeno a combatir y poner en riesgo la vida, por lo que de esta decisión, y al castigar al pueblo de Atenas todo, se masifica un conflicto que hizo que Atenas sufriera y tomara una postura distinta en la historia mitológica.



**EMPRESA Nro 23**

**PREGUNTAS:** Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde a su persona y no exceder en las justificaciones las 5 líneas por pregunta.

Muchas Gracias por su aporte y colaboración.

Lic. Darío A. Rubinsztein – 15 5339 6019

1) ¿Quién considera Ud. que es el enemigo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Pueblo de Atenas	X
b) Minotauro	
c) Zeus	

Justificación:


2) ¿Ud. imitaría a Teseo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	
b) No	X

Justificación:


3) Sin la ayuda de Ariadna, ¿Teseo hubiese podido llegar a su objetivo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:


4) La intervención de Teseo, ¿Pudo cambiar la historia?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:


5) ¿Cree Ud. que la decisión que tomó el Rey Minos tuvo consecuencias para el pueblo de Atenas?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:




**EMPRESA Nro 24**

**PREGUNTAS:** Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde a su persona y no exceder en las justificaciones las 5 líneas por pregunta.

Muchas Gracias por su aporte y colaboración.

Lic. Darío A. Rubinsztein – 15 5339 6019

1) ¿Quién considera Ud. que es el enemigo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Pueblo de Atenas	
b) Minotauro	
c) Zeus	X

Justificación:


2) ¿Ud. imitaría a Teseo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Si, para evitar más muertes

3) Sin la ayuda de Ariadna, ¿Teseo hubiese podido llegar a su objetivo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	
b) No	X

Justificación:

No, porque no lo conocía

4) La intervención de Teseo, ¿Pudo cambiar la historia?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Si, porque terminó con el castigo

5) ¿Cree Ud. que la decisión que tomó el Rey Minos tuvo consecuencias para el pueblo de Atenas?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Si, creaba incertidumbre entre los que tenían que morir y cargaba de dolor a los que tomaban la decisión.



**EMPRESA Nro 25**

**PREGUNTAS:** Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde a su persona y no exceder en las justificaciones las 5 líneas por pregunta.

Muchas Gracias por su aporte y colaboración.

Lic. Darío A. Rubinsztein – 15 5339 6019

1) ¿Quién considera Ud. que es el enemigo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Pueblo de Atenas	
b) Minotauro	
c) Zeus	

Justificación:

no hay enemigo, cada uno es responsable

2) ¿Ud. imitaría a Teseo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	
b) No	X

Justificación:

No, soy cobarde

3) Sin la ayuda de Ariadna, ¿Teseo hubiese podido llegar a su objetivo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Si, porque es mente sobre materia

4) La intervención de Teseo, ¿Pudo cambiar la historia?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Si, la cambió, mata al enemigo

5) ¿Cree Ud. que la decisión que tomó el Rey Minos tuvo consecuencias para el pueblo de Atenas?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Si, el mal trae más mal



**EMPRESA Nro 26**

**PREGUNTAS:** Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde a su persona y no exceder en las justificaciones las 5 líneas por pregunta.

Muchas Gracias por su aporte y colaboración.

Lic. Darío A. Rubinsztein – 15 5339 6019

1) ¿Quién considera Ud. que es el enemigo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Pueblo de Atenas	
b) Minotauro	
c) Zeus	X

Justificación:


2) ¿Ud. imitaría a Teseo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:


3) Sin la ayuda de Ariadna, ¿Teseo hubiese podido llegar a su objetivo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	
b) No	X

Justificación:


4) La intervención de Teseo, ¿Pudo cambiar la historia?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:


5) ¿Cree Ud. que la decisión que tomó el Rey Minos tuvo consecuencias para el pueblo de Atenas?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:




**EMPRESA Nro 27**

**PREGUNTAS:** Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde a su persona y no exceder en las justificaciones las 5 líneas por pregunta.

Muchas Gracias por su aporte y colaboración.

Lic. Darío A. Rubinsztein – 15 5339 6019

1) ¿Quién considera Ud. que es el enemigo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Pueblo de Atenas	X
b) Minotauro	
c) Zeus	

Justificación:


2) ¿Ud. imitaría a Teseo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

No toleró la victoria de alguien extraño a su tierra

3) Sin la ayuda de Ariadna, ¿Teseo hubiese podido llegar a su objetivo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	
b) No	X

Justificación:

No, porque portaba solamente voluntad, y ahí hacia falta orientación y armas para vencer a la bestia.

4) La intervención de Teseo, ¿Pudo cambiar la historia?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Venció al minotauro, liberó atenienses, y regresó a su patria cumpliendo un designio paterno.

5) ¿Cree Ud. que la decisión que tomó el Rey Minos tuvo consecuencias para el pueblo de Atenas?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Sojuzgamiento, persecución, muerte, luego resurgimiento de Atenas.



**EMPRESA Nro 28**

**PREGUNTAS:** Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde a su persona y no exceder en las justificaciones las 5 líneas por pregunta.

Muchas Gracias por su aporte y colaboración.

Lic. Darío A. Rubinsztein – 15 5339 6019

1) ¿Quién considera Ud. que es el enemigo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Pueblo de Atenas	
b) Minotauro	
c) Zeus	X

Justificación:

Zeus, considera la crueldad del dios un arma del destino

2) ¿Ud. imitaría a Teseo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	
b) No	X

Justificación:

Si, tendría temor de que el hilo fuese corto y no pudiera volver a salir

3) Sin la ayuda de Ariadna, ¿Teseo hubiese podido llegar a su objetivo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	
b) No	X

Justificación:

Si, no hubiera tenido alguien que le diga cómo salir del laberinto.

4) La intervención de Teseo, ¿Pudo cambiar la historia?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Si porque cambia la vida en Creta sin el Minotauro

5) ¿Cree Ud. que la decisión que tomó el Rey Minos tuvo consecuencias para el pueblo de Atenas?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Si, porque Teseo vence y llega a Atenas como vencedor



**EMPRESA Nro 29**

**PREGUNTAS:** Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde a su persona y no exceder en las justificaciones las 5 líneas por pregunta.

Muchas Gracias por su aporte y colaboración.

Lic. Darío A. Rubinsztein – 15 5339 6019

1) ¿Quién considera Ud. que es el enemigo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Pueblo de Atenas	X
b) Minotauro	
c) Zeus	

Justificación:


2) ¿Ud. imitaría a Teseo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	
b) No	X

Justificación:


3) Sin la ayuda de Ariadna, ¿Teseo hubiese podido llegar a su objetivo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:


4) La intervención de Teseo, ¿Pudo cambiar la historia?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:


5) ¿Cree Ud. que la decisión que tomó el Rey Minos tuvo consecuencias para el pueblo de Atenas?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:




**EMPRESA Nro 30**

**PREGUNTAS:** Por favor marque con una X la opción que Ud. considera acorde a su persona y no exceder en las justificaciones las 5 líneas por pregunta.

Muchas Gracias por su aporte y colaboración.

Lic. Darío A. Rubinsztein – 15 5339 6019

1) ¿Quién considera Ud. que es el enemigo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Pueblo de Atenas	
b) Minotauro	
c) Zeus	X

Justificación:


2) ¿Ud. imitaría a Teseo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

El fin justifica los medios, dejar de lado los privilegios que uno puede tener para evitar que se siga sacrificando a todos.

3) Sin la ayuda de Ariadna, ¿Teseo hubiese podido llegar a su objetivo?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:

Aunque Ariadna le simplifico la tarea dándole el ovillo y el arma, el valor y coraje lo tenía Teseo. Pero sin duda el complemento de Ariadna logró que sea más simple. (un trabajo en equipo)

4) La intervención de Teseo, ¿Pudo cambiar la historia?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:


5) ¿Cree Ud. que la decisión que tomó el Rey Minos tuvo consecuencias para el pueblo de Atenas?

OPCIÓN	ELIJO
a) Si	X
b) No	

Justificación:
