



RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LOS EMPRESARIOS PYMES

**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

ESPECIALIZACION EN GESTION DE PYMES

LIC. LEONARDO LUCAS COPPOLA

16 DE MARZO DE 2007



INDICE GENERAL

INTRODUCCION	3
CAPÍTULO 0: OBJETIVOS Y METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN	5
Objetivos	5
Metodología	5
Resultado Esperado	6
CAPÍTULO I: ETICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	7
Ética y Moral	7
Ética empresarial	10
El modelo antropológico en la dirección de negocios	13
CAPÍTULO II: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA	16
La Empresa Ciudadana	18
Definiciones de Responsabilidad Social	20
Los 6 Conceptos Clave de la Responsabilidad Social	21
Responsabilidad Social Empresaria (RSE)	22
RSE y las Escuela de Negocios.	24
CAPÍTULO III: LINEAMIENTOS PARA LA RSE EMPRESARIA	26
Global Compact	26
Libro Verde de la Unión Europea	27
OCDE Guidelines	27
Accountability 1000 (AA 1000)	28
Social Accountability 8000 (SA 8000)	28
ISO 9000	29
Serie ISO 14000	29
Balance social o Memoria de sostenibilidad	29
Occupational Health and Safety Assessment Series 18001 (OHSAS 18001)	30
CAPÍTULO IV: ACCIONES DE LA RSE	31
Buenos ciudadanos	31
TNT	31
Petrobrás plan de educación vial	32
Arcor. Mi escuela crece	33
Voluntariado virtual	33
Águilas solidarias	34
Cosmética Avon	34
Programa Nutrir	34
CAPÍTULO V: TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS	36
Stakeholders: Conceptos y definiciones	36
Elementos necesarios para caracterizar a los stakeholders	37

CAPÍTULO VI: ORGANIZACIONES	39
Qué son las Organizaciones	40
Organigrama	42
Tipos de organizaciones	44
CAPÍTULO VII: EMPRESARIO	48
El concepto "Emprendedor"	49
Características de los emprendedores	50
CAPÍTULO VIII: ANALISIS DE DESEMPEÑO	51
Análisis de la importancia de los Valores y la transparencia de los mismos	53
Análisis de la importancia del Medio Ambiente:	54
Análisis de la importancia de la Comunidad:	54
Análisis de la importancia del Público Interno :	55
Análisis de la importancia de los Consumidores y Clientes:	56
Análisis de la importancia de los Proveedores y la Competencia	57
Análisis de la importancia de los Accionistas:	58
Análisis de la importancia del Gobierno y la Sociedad:	59
CONCLUSION	61
BIBLIOGRAFÍA	63
ANEXO I : TABLA RECOLECCIÓN DE DATOS	68
ANEXO II : ENCUESTA "RS DE LOS EMPRESARIOS PYMES"	69

INTRODUCCION

En el último siglo la empresa se ha constituido en una institución social de jerarquía en la sociedad porque lo que esta haga o deje de hacer afecta directamente o indirectamente la vida de sus empleados, clientes y de la comunidad lindante. Las empresas buscan cumplir con sus deberes y obligaciones para lo cual se enfrentan a decisiones como el pago de impuestos, los aportes sociales, la distribución de sus recursos, la reinversión de las utilidades, la participación en la comunidad, etcétera, lo que requiere una visión muy clara del rol de ella en la sociedad.

La mayoría de las investigaciones que se han hecho sobre el tema de la responsabilidad social tiene como objeto de estudio las grandes organizaciones; hay muy poca información respecto a las micro y pequeñas empresas. Es por ello el interés particular del autor de realizar esta investigación que tiene la finalidad de describir las acciones de respuesta o responsabilidad social de las micro y pequeñas empresas en la ciudad de Moreno, Buenos Aires, Argentina a través de un estudio de campo con aplicación de encuestas. Asimismo, busca dar a conocer si existe compromiso con la sociedad y cuál es el mismo en caso de tenerlo.

Cuando me refiero al concepto de Responsabilidad Social (RS), debo tener en cuenta distintos elementos vinculados con la Administración para lograr una visión integra del tema. Para ello es necesario establecer la diferencia entre misión, visión y objetivos y de este modo observaremos cual es la finalidad de que una organización sea socialmente responsable.

Toda organización al comenzar sus actividades, debería reconocer la existencia de su “razón de ser”: su misión social. La misma va mas allá de criterios financieros o económicos, ya que su objeto es comprender que la empresa se desarrolla y es parte de determinado medio ambiente, el cual tiene una cultura y valores que los individuos respetan y reconocen, y por lo tanto sus actividades van a ser resultado de la interacción con el mismo, reflejándose en este. Por otra parte las empresas, que en el mercado transan con clientes, persiguen objetivos económicos, ya que partimos de la premisa de que son organizaciones lucrativas. Mientras que la visión consiste en situarse en un futuro deseable para poder determinar cuales serán las estrategias que nos permitirán llegar al mismo.

Existe cierta vinculación entre los términos RS y Misión ya que ambos observan el modo en que la organización tiene en cuenta a la sociedad en la que actúa a la hora de la toma de decisiones.

Las organizaciones presentan presiones tanto internas como externas, las que deberían tenerse en cuenta a la hora de tomar decisiones. Al interior suelen aparecer presiones relacionadas con el clima, el ambiente laboral y el contexto salarial, mientras que al exterior deben observarse las necesidades y demanda de los interesados en su actuar, entre otros aspectos derivados de su micro

ambiente o medio ambiente de tareas específico¹ y su macro ambiente o medio ambiente general². La importancia de estos temas dentro de las organizaciones radica en que las mismas actúan para la satisfacción de necesidades de determinados grupos de individuos, que son parte de los denominados Stakeholders³. La tendencia actual, debido a las exigencias de la comunidad, es empezar a ver que las organizaciones intentan mostrar que desarrollan sus actividades basándose en criterios éticos y respetando las normas morales.

Este trabajo pasa por temas marcos elementales desde qué es Ética, Responsabilidad Social, Responsabilidad Social Empresaria, a qué es una Organización y qué es un empresario, para finalizar con una investigación de campo que relacionó a las Pymes de una localidad en su interacción con el medio.

1 El medio ambiente específico esta constituido por "las fuerzas mas específicas que son importantes en los procesos de transformación y toma de decisiones de la organización individual". Kast y Rosenzweig. "Administración de las Organizaciones, Enfoque de Sistemas y de Contingencias".

2 El medio ambiente específico esta constituido por "las fuerzas indirectas que afectan a un conjunto de organizaciones". Kast y Rosenzweig. "Administración de las Organizaciones, Enfoque de Sistemas y de Contingencias"

3 "Individuos u organizaciones con intereses particulares en un tema". <http://www.eslee.org>. 10/03/06

CAPÍTULO 0 OBJETIVOS Y METODOLOGIA

OBJETIVOS

Objetivo general:

Enunciar y describir cual es el conocimiento existente en el empresariado Pyme de las acciones de responsabilidad social dentro de su ámbito de actuación y con los distintos actores que interactúan con ella.

Objetivos específicos respecto de la interacción Empresario-RSE-Organizaciones:

- 1 Describir acciones de RSE de empresarios Pymes de la localidad de Moreno.
- 2 Elaborar indicadores específicos para la medición de las acciones de responsabilidad social del empresariado Pyme argentino.
- 3 Tratar de establecer un ranking de importancia sobre los Stakeholders de las empresas Pymes del contexto estudiado.

METODOLOGÍA

La propuesta metodológica implica una serie de acciones coordinadas, conforme al tipo de investigación descriptiva que nos ocupa:

- I.** Revisión y ampliación de la bibliografía
- II.** Búsqueda documental existente (fuentes secundarias)
- III.** Entrevistas a actores relevantes: informantes claves
- IV.** Instrumentos: cuestionarios, observación, formularios, etc.

Sector estudiado: localidad de Moreno, haciendo énfasis en los empresarios más reconocidos tomando esto como una muestra recortada del universo empresarial. Para el análisis se tomarán a los Stakeholder como indicadores de análisis.

RESULTADO ESPERADO

Mayor conocimiento de las acciones sobre los diferentes grupos de interés de las empresas Pymes, importancia de cada uno de ellos y producción de nueva información que pueda contribuir al esclarecimiento y fortalecimiento de la relevancia de la RSE, en la actual gestión empresarial, particularmente, en este caso, en las Pyme.

CAPÍTULO I ETICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

La responsabilidad social está íntimamente relacionada con la ética debido a que los valores sociales, las costumbres adoptadas por una comunidad y las normas que instauran, determinan qué es lo que la sociedad va a exigir de la organización y cual será el modo de actuar de esta en virtud de las exigencias planteadas, como por ejemplo, acciones solidarias de una empresa. Es imposible concebir a la Responsabilidad Social sin establecer una relación de ésta con los valores y normas sociales, que deben encuadrarse en un marco ético de acuerdo a la cultura existente.

Ética y Moral⁴

La palabra ética deriva del griego “ethos”. Esta palabra podía escribirse con dos tipos de “e” éthos o êthos.

Éthos significa costumbre, mientras que êthos se refería al carácter.

“Ethos-carácter” poseía a su vez, dos significados fundamentales:

a) residencia, morada, lugar donde se habita. Se usaba en poesía para designar el lugar de residencia de los animales. Después se aplicó a los pueblos y a los hombres para designar el país donde vivían.

b) “modo de ser” o “carácter”. En latín se tradujeron las dos palabras griegas “ethos-costumbre” y “ethos-carácter” por “Mos” de donde se derivó moral.

Los términos ética y moral pueden ser utilizados como sinónimos o bien puede establecerse diferencia entre ellos.

Si se establece diferencia: “Ética” se reserva para la disciplina filosófica o ciencia de lo moral y “moral” para el comportamiento concreto o la vivencia que los hombres tienen de los valores morales a partir de los cuales actúan.

A la Ética como disciplina filosófica también se la denomina Filosofía Moral. Así aunque usemos los términos indistintamente, la diferencia entre estos dos planos es indiscutible.

Los planos son :

- 1) científico o filosófico,
- 2) los comportamientos concretos de los hombres.

Una primera definición de ética es: la ciencia que estudia las costumbres morales. Especificamos morales ya que no toda costumbre es moral.

También podría definirse como la ciencia que estudia los actos morales, también aclaramos

morales porque no todos los actos que realiza el hombre son morales.

La Ética o Filosofía Moral tiene por fin estudiar racional y filosóficamente la dimensión moral de la vida humana.

Puede llamarse moral a aquella dimensión de la vida en la que se manifiesta la norma y el autocontrol, la autorreprobación y la reprobación. La moralidad cristaliza en juicios morales. Los juicios morales hacen referencia a actos libres, responsables e imputables. Mientras en la dimensión moral las acciones se realizan por el mandato de las normas a mi conciencia, en la Ética se reflexiona sobre las características de las normas morales, las distintas morales o los distintos modos de fundamentar la vida moral.

Los actos morales

Los actos humanos pueden clasificarse en:

- a) actos compelidos: son todos los actos que el hombre realiza pero que no tiene control sobre ellos, o sin poder darle o negarle su asentimiento. Le son impuestos por la naturaleza o por la sociedad o por otro hombre.

Pueden dividirse en dos grandes grupos:

- 1) inconscientes, dentro de estos están todos los que se relacionan con la vida del hombre como organismo vivo, están sujetos a la legalidad natural;
- 2) conscientes, donde se incluyen aquellos que el hombre realiza en contra de su voluntad.

La compulsión hace al hombre irresponsable de sus actos, por lo tanto estos, no entran dentro de la dimensión moral, no constituyen hechos morales o actos morales.

- b) actos libres: son los que se realizan con pleno consentimiento del hombre. Se elige y se conoce lo que se elige.

- c) actos morales: son actos libres, pueden cumplirse o no cumplirse, se ejercen con plena conciencia de la ley que los rige. Pero mientras que los actos libres pueden permanecer indiferentes a la aprobación o a la censura, los actos morales hacen al hombre persona, responsable de las decisiones que toma y por eso sujeto moral.

Si no hay libertad, ni conciencia de lo que se hace, no hay responsabilidad moral directa, aunque puede haberla indirecta.

Vemos así que la dimensión ética de la vida o de la existencia del hombre-persona, tiene tres elementos esenciales: la libertad- la conciencia- la voluntad. Sin estos tres elementos no hay

4 Cortina Adela. "Ética". Akal, Madrid, 1996.

actos morales, o dicho de otro modo, para que un acto pueda ser considerado moral tiene que ser libre, consciente y voluntario, esto es lo que permite hablar de responsabilidad.

La dimensión ética de la vida o existencia está constituida por dos aspectos fundamentales:

- 1 el que corresponde a la plena realización del hombre como persona
- 2 el que corresponde a la realización de la comunidad humana, o a la posibilidad de que la existencia de la sociedad resulte posible.

“Podría llamar ética a la disciplina filosófica que se ocupa de problematizar y sentar razones o fundamentos de la moral, entendida ésta como esa dimensión de la vida en virtud de la cual la existencia del hombre en sociedad resulta posible.”⁵

A partir de esta definición, se puede observar que la “moral” constituye un conjunto de normas atinentes a las personas, que los individuos de una sociedad respetan por un orden superior al legal (o quizás por la creencia generalizada de que son justas), y que esto facilita la aplicación de una perspectiva dialógica⁶, mediante la cual los derechos de todos pueden ser ejercidos efectivamente, sin perturbar los de los demás. Y, como ética, entendemos a la rama de la filosofía que observa e investiga la “vida moral”, a un saber que pretende orientar la acción humana en un sentido racional. Dentro de toda sociedad existen diversos valores que los individuos comparten y difunden, y a los cuales están íntimamente comprometidos. Estos valores condicionan, modelan y sientan las bases de todo orden moral y social, lo cual sostendría que no hay valores morales objetivos que nos ayuden a determinar lo que está bien o mal. Se afirma que “todo es relativo.” Las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información tejen una red mundial que permite a cada persona comunicarse de una manera virtual e inmediata con todo el mundo. Las barreras geográficas y físicas que tenían divididos los pueblos han desaparecido, y el mundo es cada vez más una gran aldea. Vivimos la era de la globalización cultural, económica y política con nuevos desafíos y propuestas. La diversidad cultural, por tanto, no se encuentra en espacios lejanos, sino en nuestra propia aldea, nos encontramos inmersos en una época de mestizaje y mezcla de diversidades, somos el resultado y producto de un enorme collage. Caminamos hacia una civilización mundial, destructora de esos viejos particularismos en los que reside el valor de cada cultura⁷. Lévi-Straus no está negando un cierto grado de acercamiento, pero también la necesidad de poner barreras y distancias interculturales, si queremos mantener la diversidad cultural. Por tanto,

5 López Gil Marta y Delgado Liliana. “De camino a una Ética Empresarial”. Editorial Biblos. Buenos Aires, 1995

6 Visión fundada en el encuentro y el dialogo. Se necesita del otro para establecer vínculos que hacen a la vida en sociedad, como por ejemplo: respeto y solidaridad.

7 Geertz, Clifford. “ The Interpretation of Cultures.” New York, Basic Books. 1999

son tan perjudiciales la ausencia como el exceso de comunicación. Cuando se pasa un cierto límite, la comunicación puede convertirse en homogeneización o uniformidad. Son estos valores compartidos los que logran que la sociedad prospere y permiten la unión de los individuos, superando las diferencias raciales, culturales y subculturales.

“El orden moral –a diferencia de todas las otras formas de orden social- se apoya en un núcleo de valores nucleares que comparten los miembros de una sociedad...”⁸.

Habiendo definido y descrito esta disciplina filosófica, ética, es relevante distinguir entre dos áreas que parten de la misma premisa: ética filosófica y aplicada. La primera de ellas, consiste en la fundamentación de ciertos aspectos de incumbencia “universal” o social, mientras que la otra se preocupa por la manifestación de este marco teórico, la aplicación de herramientas pragmáticas para la resolución de conflictos morales existentes en la comunidad. Asimismo, existe una interdependencia factible entre estas manifestaciones éticas.

“La ética aplicada no se limita simplemente a la aplicación de normas. Aunque sea posible y lícito hablar en términos de una aplicación de la ética normativa, la ética aplicada tiene que hallar criterios suficientemente elaborados, capaces de legitimar una determinada toma de decisión”⁹.

La idea de que la organización tiene responsabilidad sobre la sociedad, radica en que la organización toma sus recursos, entre ellos el más importante: el trabajo, o sea el hombre, de la sociedad y en que los resultados finales de la organización se manifiestan en su contexto.

Para que la organización trabaje el tema de la Responsabilidad Social en una perspectiva sistémica y amplia, es necesario que este tema sea incorporado en los procesos de gestión y por lo tanto sea tratada como parte de las estrategias de negocio y del sistema de planeamiento interno.

Ética Empresarial

Al referirme a expresiones como “ética”, o “ética aplicada”, nos encontramos con que éstas son áreas muy amplias si lo que queremos es observar lo que sucede en las empresas con respecto a la **Responsabilidad Social**. Por lo tanto, es necesario tomar como base de estudio algo más específico. Este inconveniente se simplifica al hablar de “ética empresarial”, lo que no implica caer en un ámbito simplista, sino poder comprender de un modo más específico las diversas variables que determinan la complejidad referente a la toma de decisiones en una empresa y a la elección de las alternativas más beneficiosas para el cumplimiento de su cometido.

“...la ética de los negocios no es simplemente la aplicación de normas. Mas bien consiste en apelar a

⁸ Etzioni Amitai. “La nueva regla de oro, Comunidad y Moralidad en una Sociedad Democrática.”. Pág. 113.

criterios éticos suficientemente elaborados, que sean capaces de legitimar una determinada toma de decisiones”¹⁰.

Existen dos modos de comprender la relación existente entre los negocios y la moral:

A partir de esto, es importante poder comprender si la empresa es responsable socialmente, o sea, si debe seguir criterios morales, o si ésta se encuentra desvinculada con la problemática, y es decisión de cada uno de los integrantes de la misma el actuar de un modo más o menos ético. En uno de sus artículos, Milton Friedman, manifestó cuales serían los intereses a seguir por las corporaciones afirmando que “la Responsabilidad Social de las empresas es incrementar sus beneficios, una corporación es una persona artificial y en este sentido puede tener responsabilidades artificiales, pero no se puede decir que el "negocio" en su totalidad pueda tener responsabilidades. El primer paso hacia la claridad para examinar la doctrina de la Responsabilidad Social es preguntar exacto a quien lo implica, solo la gente puede tener responsabilidades”¹¹. Asimismo, niega la existencia de la Responsabilidad Moral en las organizaciones, y atribuye la misma a los individuos, considerando que una corporación es una persona artificial. En contraste, Peter Drucker manifestó que es una futilidad argumentar que una empresa sólo tiene una responsabilidad: los resultados económicos. Conseguir esos resultados es la primera responsabilidad de una empresa, y la que no obtiene unos beneficios por lo menos iguales al coste de capital es socialmente irresponsable; despilfarra los recursos de la sociedad. Pero el rendimiento económico no es la única responsabilidad de una empresa, como tampoco el rendimiento académico es la única responsabilidad de una escuela.

En el mismo periodo que Friedman redactó su artículo, Melvin Anshen detectó el surgimiento de nuevas presiones hacia las empresas por parte de la sociedad, lo cual se reflejaba en un cambio en la concepción de la Responsabilidad y función de las mismas. Esto provocó un cambio en la manera de actuar de las organizaciones, que se basaba en la búsqueda de una mejor calidad de vida, sin dejar de preservar el medio ambiente, aunque esta perspectiva derivaba en muchas dificultades a la hora de su implementación.

En toda época y realidad se plantea la disyuntiva de actuar correctamente, es decir, en función de principios éticos. Cuando se trata de los negocios se plantean serias polémicas que aún en nuestros días resultan difíciles de dirimir. Sin embargo, estas polémicas resultan interesantes, dadas las condiciones que se viven en la actualidad. Y precisamente, por ello, se deben hacer esfuerzos por comprender el entorno bajo el cual las empresas se desenvuelven.

9 López Gil Marta y Delgado Liliana. Op. Cit.

10 López Gil Marta y Delgado Liliana. Op. Cit.

11 Friedman, M. “The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits”, The New York Times Magazine, 13 de Septiembre de 1970

La polémica fundamental se cierne sobre la vigencia o negación de la “Responsabilidad Social” de las empresas. Milton Friedman¹² fija una posición: “los negocios sólo tienen una responsabilidad social: emplear sus recursos y emprender actividades encaminadas a aumentar sus utilidades, siempre que se mantengan dentro de las reglas del juego, es decir, en competencia libre y abierta sin engaños ni fraudes”¹³. Desde esta posición, las empresas y en especial, quienes las dirigen deben servir a los accionistas y procurar la obtención de utilidades bajo el marco de principios éticos marcados por el cauce del respeto a la ley. No les es permitido derrochar los recursos que no les pertenecen en actividades ajenas al giro del negocio, en ese sentido, no pueden participar directa ni abiertamente en actividades de índole social, porque con ello se dilapidan los recursos y se termina por imponer a la misma empresa de un “impuesto” que erosiona sus utilidades. Con esta posición se mantiene el argumento de que “los ejecutivos corporativos son empleados de los dueños de los negocios. Son directamente responsables ante sus empleadores. Esa responsabilidad consiste en manejar el negocio de acuerdo con los deseos de los dueños, que generalmente serán ganar tanto dinero como sea posible, ciñéndose a las reglas básicas de la sociedad, tanto las que están incorporadas en las leyes como las que están incorporadas en las costumbres sociales...”¹⁴.

La segunda posición, la esgrime el Dr. Kenneth H. Blanchard¹⁵; la cual expresa que al buscar utilidades a cualquier costo, se riñe con los principios éticos más fundamentales, y afirma por el contrario, que “las empresas exitosas a largo plazo tienden a ser empresas éticas”¹⁶, en consecuencia, el logro de los máximos rendimientos no debería ser la más alta prioridad de las empresas. Según esta posición, la actitud de lograr beneficios a toda costa como fin máximo, puede generar un crecimiento desmedido en el corto plazo y éste a su vez, entrar en serias contradicciones con la legalidad y las costumbres sociales. De hecho, considera que las empresas que anteponen el enriquecimiento por sobre todo, son empresas que tenderán a desaparecer porque olvidan el entorno, es decir, el medio ambiente, la sociedad misma y más específicamente, olvidan a sus empleados y a los que son más importantes, sus clientes. Desde esa perspectiva, el afán de lucro impedirá que se reflexione si al cliente se le engaña o no; si nuestros empleados están o no contentos con su trabajo. Incluso se basará en el trabajo directriz de Gerentes “complacientes” que sólo les interesará estar bien ellos y nada más, llegando incluso a despreciar el trabajo de sus

12 Premio Nóbel en Economía, 1976: “por sus logros en el campo del análisis del consumo; sobre la historia y la teoría monetaria y por su demostración de la complejidad de la política de estabilización”.

13 Friedman, M. Op. Cit.

14 Friedman, M. Op. Cit.

15 El Dr. Kenneth H. Blanchard, ha sido distinguido con altas condecoraciones por sus aportes en las áreas de la “Ética Empresarial” y el “Liderazgo”. Es autor del libro “The one minute manager” y Co-autor de “The Power of Ethical Management”

competidores, de sus proveedores, de sus clientes y hasta de los que realmente son su soporte vital, sus propios subalternos.

Lo anterior conduce a la Ética a considerar el compromiso con la “Responsabilidad Social”, puesto que en el fondo, no riñe con la obtención del máximo rendimiento posible, siempre y cuando se logre, primero, en un marco de abierta y libre competencia en el que prevalezca el respeto a la ley; y segundo, que el accionar de las empresas se rijan por una serie adicional de principios éticos que tienen que ver con el entorno, con los proveedores, con los clientes y con los empleados. Su aplicación y fomento continuo es lo que puede hacer que el éxito empresarial perdure y le dé larga y plena vida a los negocios.

El modelo antropológico en la dirección de negocios

Habiendo descrito el tema de la ética en las organizaciones, abordare una de las posturas teóricas que muestra la importancia de la Responsabilidad Social en los negocios, cual es su origen y motivo de aplicación.

El modelo antropológico tiene sus antecedentes en la Escuela de las Relaciones Humanas surgida posteriormente a la segunda guerra mundial, y descansa sobre los estudios históricos erigidos en torno al fenómeno de la “motivación humana”. Los individuos comenzaron a verse influidos por los hechos ocurridos y esto tuvo una gran repercusión al interior de las organizaciones. Debido a los cambios presentes en las personas, las organizaciones necesitaron de la ayuda de especialistas en este tema. Psicólogos, sociólogos, entre otros, tomaron esta problemática como base de estudio para desarrollar diversas teorías acerca del actuar de los individuos y grupos, que había dejado de ser del todo racional.

Ya no era factible decir que los individuos trabajaban y se motivaban de un modo homogéneo, sino que esto estaba determinado de acuerdo a las circunstancias en las que cada persona se encontraba y de acuerdo a la historia particular de cada uno de ellos.

Precisamente, se basa en los avances de la Teoría de la motivación, desde las consideraciones de Abraham Maslow relativas a la pirámide de la jerarquía de las necesidades; pasando por “el enfoque de motivación” de Frederick Hersberg; “la teoría de la equidad” de Porter y Lawler; el estudio de la teoría "X" o "Y" de Douglas McGregor y la “teoría de la motivación con base en las necesidades” de David McClelland. Teorías en las que sus autores, han tratado de rectificar, ahondar o superar los alcances de las que les precedieron.

16 Peale Normando , Ken Blanchard “La energía de la gerencia ética”, edit. Harcover, Estados Unidos, 1988

En términos sencillos, el modelo considera la existencia de 3 tipos de motivaciones, que efectivamente se han conocido en otros tiempos, éstas son: las externas, las internas y las trascendentales.

Las motivaciones externas obedecen a fuerzas que inducen a actuar con el fin de obtener una respuesta desde el exterior. En ese sentido, generan la acción de las personas porque, éstas, buscan una recompensa o desean evitar un castigo. Su paradigma, es el dinero. Todo se traduce en que se estará mejor si se desarrollan las labores sin protestar, y se deben hacer lo mejor posible, porque eso garantizará nuestro bienestar. Con ello se relacionan la capacidad y la búsqueda de la eficacia en la gestión administrativa.

Las motivaciones internas, se refieren a las fuerzas que inducen a que las personas actúen, porque al hacerlo obtienen satisfacciones muy propias. Estas satisfacciones impulsan a rechazar costos de oportunidad que suelen ser económicamente racionales. Y da razón de ser al argumento que expresa, “que no toda decisión económica es, a veces, la mejor”. Incluso este tipo de motivación se encausa hacia el logro de cierto tipo de aprendizajes que terminan cualificando más a las personas. Estas motivaciones se relacionan con la satisfacción que obtienen las personas al laborar para cierto tipo de empresas, las cuales generan motivos que no necesariamente son de orden económico y tienden a generar compromiso de dichas personas para con sus organizaciones.

Las motivaciones trascendentales son muy importantes porque revelan una fusión de los dos primeros tipos de motivaciones y trascienden más allá del alcance de ambas, ya que son las fuerzas que impulsan a que las personas actúen considerando las consecuencias de sus acciones sobre otras personas, Generando en consecuencia toda una unidad empresarial que gesta y alimenta un compromiso con terceros.

El Modelo Antropológico en ese sentido, crea un paradigma antropológico en el cual se funden los tres tipos de motivaciones, prevaleciendo las motivaciones trascendentales, porque con ellas, las personas actúan en función de la organización, primeramente porque saben que con ello satisfacen las necesidades de otras personas y segundo, porque se sienten útiles sirviendo, porque al servir saben que contribuyen al objetivo final de la empresa a la que pertenecen.

El objetivo final es un objetivo que se conoce desde la génesis de la historia occidental, con el pensamiento aristotélico, que cifra a la verdad de una forma práctica, y que se traduce como “la conformidad del intelecto con la buena voluntad” y que aplicado a los negocios, significa que la buena voluntad se conceptualiza como servir, o como “prestar servicio a la sociedad”.

De ahí que este objetivo final, propugnado por el Modelo Antropológico tienda a ir mucho más allá que el objetivo financiero de “crear valor para los accionistas” a través de “la generación de mayor

valor de mercado posible para los titulares de capital de riesgo”. A juicio de Termes, el objetivo final va más allá del objetivo tradicional, pero no necesariamente son opuestos o antagónicos. De hecho, el objetivo instrumental u operativo, de crear más valor para la empresa, alimenta el objetivo final de “servir a la sociedad”.

Siendo así, ¿cómo se sustenta que el objetivo final de toda empresa sea el de servir a la sociedad? La respuesta viene siendo estudiada y difundida por la misma realidad económica que se cierne sobre la dinámica de las empresas. Y dicha realidad gira en torno al rol que actualmente está jugando la “Ética Empresarial”

Para Termes, la Ética se basa en la aplicación de la verdad, ya que ésta genera credibilidad, confianza y lealtad. Pero la aplicación de la verdad requiere por parte del cuerpo gerencial una capacidad estratégica, para que la empresa sea eficaz; una capacidad ejecutiva para que se genere el compromiso de los empleados para con la empresa misma; pero fundamentalmente, se requiere de la aplicación o presencia de un liderazgo ético, porque el líder que actúa éticamente no es un obstáculo para que las personas trasciendan cuando quieran y deban hacerlo; y al mismo tiempo les enseña a captar el valor real de sus acciones, predicando siempre con el ejemplo de sus acciones.

Siendo así la aplicación de la Ética derivará en mayores niveles de productividad, y lo que es más importante, en la construcción de más permanencia para la empresa u organización. En concreto, contrario al pensamiento del enriquecimiento desmedido de corto plazo, deriva en diferir el rendimiento del corto al mediano y largo plazo, si con ello se garantiza la permanencia y el desarrollo de la empresa en el tiempo.

CAPÍTULO II RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

Diversas son las definiciones que han sido desarrolladas por autores y tratadistas sobre Responsabilidad Social y Responsabilidad Social Empresaria, pero aunque todas buscan esclarecer las bases que sientan este compromiso, los motivos que lo generan y quiénes son los encargados de llevarlo a cabo, las posturas que sostienen en muchos casos son diferentes.

Para acercarnos al significado de Responsabilidad Social podemos mencionar a Friedman, quien definió la misma basándose en criterios económicos, argumentando que la RSE es la maximización de sus beneficios¹⁷. Esta postura, a mi entender, es un tanto simplista ya que no considera situaciones derivadas de la interacción de la organización con sus grupos de interés, como por ejemplo, la exigencia de los individuos de una sociedad de proteger el medio ambiente o la exigencia del estado de sentar condiciones de comercio éticas, etcétera.

En forma contrapuesta, podemos citar a Keith Davis, quien sostiene que el responsable en la toma de decisiones en la organización no solo debe tener en cuenta los intereses propios de la empresa, sino que también debe proteger y mejorar los intereses de la sociedad en la que opera.¹⁸ Davis, basándose en la relación existente entre las corporaciones y la sociedad, expuso que la Responsabilidad Social deriva del Poder Social¹⁹, entendiendo a este como el conjunto de exigencias planteadas en forma organizada y generalizada que los individuos presentan.

A pesar de que, como ya observamos, las posturas planteadas divergen entre sí, percibimos la existencia de un hilo conductor común: La Responsabilidad Social es producto de la interacción con los diversos agentes sociales, o sea, grupos de interés tanto internos como externos, y se manifiesta en la sociedad en la cual la organización desarrolla sus actividades.

Asimismo, las empresas persiguen objetivos económicos, ya que partimos de la premisa de que son organizaciones lucrativas. Entonces, el objetivo primordial de la empresa es “obtener y maximizar ganancias”. Mientras que la visión consiste en situarse en un futuro deseable, para poder determinar cuales serán las estrategias que le permitirán llegar al mismo.

Existe cierta vinculación entre los términos Responsabilidad Social Empresaria y Misión, ya que ambos observan el modo en que la empresa debe tener en cuenta a la sociedad en la que actúa a la hora de la toma de decisiones.

17 Friedman, M. Op. Cit.

18 Davis, K., “Five propositions for Social Responsibility”, Business Horizons, Vol. 18, Junio 1975.

19 Davis, K., Op. Cit.

Desde la concepción que ha sido desarrollada en los últimos años, entendemos que la empresa es un actor social, y como tal debe rendir cuentas desde una perspectiva ética, preocuparse y respetar tanto normas legales como aquellas que hacen a las costumbres de una comunidad, las normas morales. Asimismo, no es conveniente creer que porque una empresa sea socialmente responsable, la acción individual de los miembros que la componen no es importante, al contrario, el concepto de RSE, implica la suma de la gestión empresaria como un todo, o sea, la integración de todos los personajes de este escenario, que es la empresa.

Ya hemos definido en rasgos generales lo que significa Responsabilidad Social, pero debido al gran número de variables presentes a la hora de considerar este tema, su estudio se torna complejo. Por lo tanto, es necesario abstraer cada una de las variables y analizarlas por separado para luego comprender como interaccionan entre sí y, de este modo, analizar cómo se refleja en la sociedad.

Al hablar de Responsabilidad Social, integramos cuatro sub-áreas que, desde diferentes perspectivas, se ocupan de una misma problemática:

Responsabilidad Legal: Esta es la parte de la Responsabilidad Social que consiste en el cumplimiento de las leyes y normas impuestas por el gobierno. Por medio de las mismas, el estado busca que las organizaciones tengan un comportamiento aceptable para la sociedad.

Responsabilidad Ética: En este caso, la responsabilidad no está guiada por el cumplimiento de reglas predeterminadas por el Estado, sino que se refiere al comportamiento aceptable hacia los Stakeholders que adopta la organización. Consiste en que la organización adopte un comportamiento justo y equitativo, evitando situaciones individualistas.

Responsabilidad Económica: Se refiere a la forma de distribuir los recursos para maximizar las riquezas de los Stakeholders. A pesar de que en muchos casos el término Responsabilidad Social considere aspectos éticos y sociales, y nos remita a valores más profundos que el aspecto económico no refleja, no hay que dejar de lado el afán de lucro de la empresa y, en otras palabras, el objetivo que le dio origen. Asimismo, como ya mencioné, no debemos ignorar el hecho de que nos encontramos inmersos en un sistema capitalista. Por consiguiente, una empresa que no es rentable, o que por lo menos con su actuar no solventa el costo del capital, es socialmente irresponsable, ya que despilfarra recursos “limitados”.

Responsabilidad Filantrópica: Por último, este estilo de responsabilidad se refiere a las conductas de los dueños y/o administradores que actúan en busca de satisfacer las necesidades puntuales de sus interesados, por lo tanto, está basada en las exigencias planteadas por los agentes sociales y el modo en el que la organización responde. Aquí se comienzan a observar otros aspectos, extra económicos, que dependen de la cultura existente.²⁰

La Empresa Ciudadana²¹

Llamamos “empresa ciudadana” a la que en su gestión integra aspectos económicos- financieros y legales, ocupándose de su rentabilidad, crecimiento, perdurabilidad y prestigio, gracias al esfuerzo de incorporar a las estrategias corporativas tanto la eficiencia empresarial como la responsabilidad ciudadana.²²

Existen cinco puntos en los que una “empresa ciudadana” debe hacer hincapié:²³

1- Valores y Principios Éticos

Se refiere a cómo una empresa integra un conjunto de principios en la toma de decisiones en sus procesos y objetivos estratégicos. Estos principios básicos se refieren a los ideales y creencias que sirven como marco de referencia para la toma de decisiones organizacionales.

2- Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo

Se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, carrera administrativa, capacitación, el ambiente en donde trabajan, diversidad, balance trabajo- tiempo libre, trabajo y familia, salud, seguridad laboral, etc.

3- Apoyo a la Comunidad

Es el amplio rango de acciones que la empresa realiza para maximizar el impacto de sus contribuciones, ya sean en dinero, tiempo, productos, servicios, conocimientos u otros recursos que están dirigidas hacia las comunidades en las cuales opera. Incluye el apoyo al espíritu emprendedor apuntando a un mayor crecimiento económico de toda la sociedad.

4- Protección del Medio Ambiente

Es el compromiso de la organización empresarial con el Medio Ambiente y el desarrollo sustentable. Abarca temas tales como la optimización de los recursos naturales, su preocupación por el manejo de residuos, la capacitación y concientización de su personal. Esto implica una

20 Ferrell, C.F., Fraedrich, O.C y Ferrell, L. “Business ethics, ethical decision making and cases.” Houghton, Boston, 2000

21 López Gil Marta y Delgado Liliana. Op. Cit.

22 http://www.amauta-international.com/bibvirt/empresa_cuidadana.pdf, 10 de Agosto de 2006

23 www.iarse.org/site/downloads/curso_rse/Responsabilidad_Social_y_Etica-AnalisisCyA-C_Gonzalez_U.pdf, 8 de Julio de 2005

inclinación permanente y consciente del empresario para evaluar el impacto medio ambiental que tienen sus acciones.

5- Marketing Responsable

Se refiere a una política que involucra un conjunto de decisiones de la empresa relacionadas fundamentalmente con sus consumidores y se vincula con la integridad del producto, las prácticas comerciales, los precios, la distribución, la divulgación de las características del producto, el marketing y la publicidad.

Sin dejar de tener en cuenta la combinación de estos puntos, la verdadera postura que debería tomar una empresa que actúa éticamente, es la de una complementación de los intereses particulares de la empresa con los universales. A partir de esta cuestión, es necesario observar la evolución del concepto de ética empresarial, de sus estudios y aplicaciones prácticas.

Como ya se ha comentado, el estudio del business ethics comenzó aproximadamente en la década del 60 en Estados Unidos. Desde este momento, se pusieron en marcha diversos estudios, y se comenzó a ver a los negocios desde otra perspectiva, de un modo holístico, teniendo en cuenta tanto aspectos legales, como morales y sociales. La cultura, a pesar que ya era un factor elemental al interior de las organizaciones, adquiere un papel más importante, imprescindible para la consideración de una empresa éticamente constituida. Con respecto a la evolución de las cuestiones éticas, desde los estudios en Estados Unidos, hubo diferentes conclusiones a lo largo de su corta historia.

En una primera etapa, que abarca desde fines de la década del 40 a fines de la década del 60, la dimensión moral de los negocios estaba en la perspectiva de la Responsabilidad Social de las corporaciones, en función al propio interés de los empresarios.²⁴

A partir de los años 70, surge la inquietud de cómo es posible ser éticos ante una situación particular bajo las presiones competitivas del mercado. Aquí aparece la ética de los negocios como una nueva rama de la disciplina gerencial. Los estudiosos de esta época estaban en contra de la idea de que se puede ser ético partiendo del interés personal de los empresarios. Ellos observaron que existe una brecha entre lo que los empresarios particularmente desean, con lo que es propicio para lo general, o sea, la sociedad.²⁵

En los años 90, aparece una nueva ética de los negocios. Acá se produce una integración e interrelación de las ideas anteriores, del interés particular y general. La premisa de quienes actuaron en este periodo, fue que la empresa debía actuar moralmente al momento de la toma de decisiones

²⁴ López Gil Marta y Delgado Liliana. Op. Cit.

respecto de accionistas, empleados, medio ambiente, cliente, etc.

Definiciones de Responsabilidad Social

Forum EMPRESA (Responsabilidad Social en las Américas)²⁶

“Aunque no existe una definición única de la Responsabilidad Social Empresarial, ésta generalmente se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. La RSE es vista por las compañías líderes como algo más que un conjunto de prácticas puntuales, iniciativas ocasionales o motivadas por el marketing, las relaciones públicas u otros beneficios empresariales. La RSE es un amplio set de políticas, prácticas y programas que, integrados en la operación empresarial, soportan el proceso de toma de decisiones y son premiados por la administración”.

Fundación PROhumana (Chile)²⁷

“Responsabilidad Social Empresarial es la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y confianza con sus empleados y familias, la sociedad en general y la comunidad local en pos de mejorar su capital social y calidad de vida”.

Centro Mexicano para la Filantropía (México)²⁸

“RSE es cumplir integralmente con la finalidad de la empresa en sus dimensiones económica, social y ambiental, en sus contextos interno y externo. Esta responsabilidad lleva, por tanto, a la actuación consciente y comprometida de mejora continua, medida y consistente, que permite a la empresa ser más competitiva no a costa de, sino respetando y promoviendo el desarrollo pleno de las personas, de las comunidades en que opera y del entorno, atendiendo las expectativas de todos sus participantes: inversionistas, colaboradores, directivos, proveedores, clientes, gobierno, organizaciones sociales y comunidad”.

Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS)

“La Responsabilidad Social Empresaria constituye el compromiso de la empresa de contribuir al desarrollo sostenible, con la participación de sus grupos de interés, a fin de mejorar la calidad de vida de la sociedad en su conjunto”.

25 López Gil Marta y Delgado Liliana. Op. Cit.

26 http://www.casapaz.cl/documentos/Acuerdos_24.doc, 20 de Julio de 2005

27 <http://www.prohumana.cl/> - 26 Julio de 2005

28 http://www.cemefi.org/index.cfm?page=CEM_RSE, 10 de Julio de 2005

Definición propuesta por Bradley Googins, Director del Center for Corporate Citizenship del Boston College

“Es el impacto total de la empresa en la sociedad”.

World Business Council on Sustainable Development (WBCSD)

“RSE es el compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando junto a los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida”.

Los 6 Conceptos Clave de la Responsabilidad Social²⁹

1 Compromiso

- De carácter voluntario.
- Adicional al cumplimiento de las obligaciones legales.
- Explícitamente declarado y demostrado.
- Continuo y permanente una vez asumido.
- Parte de un sistema de responsabilidades compartido con todos los actores de la sociedad.

2 Contribución

- En función de las capacidades.
- Observando las diferencias culturales para elegir las herramientas adecuadas.
- Orientadas hacia la Inversión Social Sustentable y la generación de capacidades.

3 Desarrollo sostenible

- Asegurando la permanencia de la empresa en el tiempo para garantizar la continuidad de las acciones sociales responsables en el futuro.
- Procurando compatibilizar las acciones sociales y ambientales con el desempeño económico de la empresa.

4 Participación

- Liderando el proceso de involucramiento “activo” de los grupos de interés.
- Fomentando asociaciones efectivas con Organizaciones de la Sociedad Civil.
- Aplicando herramientas y procedimientos eficaces orientados a resultados y Promoviendo la participación voluntaria de los empleados en las relaciones comunitarias.

5 Grupos de interés

- Identificando y priorizando a sus propios grupos de interés, teniendo en cuenta su actividad, el

contexto y la situación en particular.

- Recordando que la empresa es a su vez parte de diferentes grupos de interés.

6 Calidad de vida

- Respetando siempre las diferencias culturales.
- Generando capacidades para fomentar la igualdad de oportunidades.

Responsabilidad Social Empresaria (RSE)

“La RSE es una visión de los negocios que integra en la gestión empresaria y en forma armónica el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente”³⁰

La responsabilidad social empresaria es un concepto que en la última década ha adquirido gran relevancia en el que hacer organizacional. Esto es resultado de la interacción de los diversos sucesos que afectan tanto a la empresa como a la sociedad. Las crisis económica, política y social que hemos vivido en nuestro país ha propiciado un clima y una mayor sensibilidad por la ética y lo social. Cuando nos referimos a este concepto, debemos tener en cuenta distintos elementos vinculados con la administración para lograr una visión integrada del tema. Para ello, es necesario establecer la diferencia entre misión, visión y objetivos y de este modo observaremos por qué una empresa debe o no ser socialmente responsable y para qué.

Pero es cierto que en la vida de las organizaciones se van a “enfrentar con frecuencia situaciones en que tienen que decidir entre su conveniencia y su deber.”³¹. La opción más recomendable es decidirse por el deber y no por la conveniencia porque “la conveniencia trae resultados a corto plazo y efímeros, el que cumple con su deber, aún a costa de su conveniencia con el tiempo tendrá resultados muy positivos y trascendentes.”³²

En el contexto de hoy, donde los mercados se encuentran globalizados, el papel de las empresas en relación con las necesidades sociales es prioritario, partiendo de la base de que las empresas multinacionales generan rentas en muchos casos superiores a las de los países subdesarrollados. Por lo tanto, el poder económico real está en manos de las grandes empresas, las mismas que pueden condicionar a los gobiernos.

En este marco, donde el verdadero poder para influir y corregir las dificultades propias de la realidad recae en estas empresas, pasa a sus manos la responsabilidad de llevar adelante acciones

29 <http://www.cca.org.mx/dds/rse/ficha/>, 15 de Julio de 2005

30 <http://www.iadb.org/etica/sp4321/DocHit.cfm?DocIndex=1761>

31 Alvarenga Amador, E. “Ética y responsabilidad social de la empresa.” Doc. Incluido en la biblioteca digital de la iniciativa interamericana de capital social, ética y desarrollo. <http://www.iadb.org/ética>. Julio de 2005

serias para superar los problemas en la distribución social y para conseguir la salvación del medio ambiente. Con esto no se pretende negar que es obligación del Estado responder por la justicia social y la seguridad ecológica, pero sí se busca resaltar el papel que en el contexto actual tienen las empresas.

Las empresas pasan a tener un doble desafío: seguir siendo organizaciones económicamente competitivas y socialmente responsables, para lo cual deben dar respuesta a los siguientes seis requisitos:

- Ofrecer productos y servicios que correspondan a necesidades de los consumidores, contribuyendo al bienestar.
- Tener un comportamiento que vaya más allá del cumplimiento de los mínimos reglamentarios, optimizando en forma y contenido la aplicación de todo lo que se le exige.
- La ética ha de impregnar todas las decisiones de directivos y personal con mando, y formar parte de la cultura de la empresa.
- Las relaciones con los trabajadores han de ser prioritarias, asegurando condiciones de trabajo seguras y saludables.
- Ha de respetar con esmero al medio ambiente.
- Ha de integrarse en la comunidad de la que forma parte, respondiendo con la sensibilidad adecuada y las acciones sociales oportunas, estando en equilibrio sus intereses con los de la sociedad.³³

En consecuencia, si las empresas tienen claros sus valores éticos y su espíritu de servicio a la comunidad, su enriquecimiento material e intelectual les posibilitará ofrecer más y mejores servicios al medio en el que se desarrollan.

El accionar socialmente responsable implica un nuevo modelo de gestión que contribuye a desarrollar una estrategia y una cultura empresarial compatible con los valores sociales.³⁴

En relación con esto, “para practicar la Responsabilidad Social de las empresas es esencial el compromiso de la alta dirección, así como una forma de pensar innovadora, nuevas aptitudes y una mayor participación del personal y sus representantes en un diálogo direccional que pueda estructurar una realimentación y un ajuste permanente”³⁵.

32 Alvarenga Amador .Op. Cit.

33 <http://www.empresasustentable.com/>, 05 de Julio de 2005

34 Ferrell,C.F, Fraedrich, O.C y Ferrell, L. Op. Cit

35 “Libro verde. Comisión de las comunidades europeas.” Julio de 2005

RSE y las escuelas de negocios.

Antes de analizar la importancia que tiene la educación sobre el desarrollo de una conciencia socialmente responsable en los empresarios y además el correlato que existe entre los contenidos y valores que se imparten en las universidades y el accionar de sus empresarios, es interesante tratar de descubrir qué ocurre hoy con las empresas y qué expectativas tienen sobre su personal.

Las empresas se encuentran inmersas en un sistema de dirección, por costumbres y por vicios que las alejan de una actuación responsable. La responsabilidad o la falta de la misma es parte de la cultura de una empresa. La falta de ética y moral es el principal problema, el afán de generar utilidades a toda costa sin medir las consecuencias, la inmoralidad ciudadana, la falta de civismo, el bajo nivel de escrúpulos en las personas, la trampa, la poca seriedad, son sólo algunos comportamientos que afectan el desarrollo empresarial y por tanto su eficiencia.

Así, el desafío radica en buscar y contar con colaboradores que tengan un determinado perfil ideal, el que ineludiblemente sale de la comunidad y el cual requiere:³⁶

- Personas comprometidas que den lo mejor de sí mismas y que ayuden al crecimiento de la empresa.
- Personas que sepan trabajar en equipo y que se enfoquen a los objetivos de la organización venciendo el egoísmo y evitando el conflicto.
- Personas inteligentes, creativas, proactivas y con agilidad mental.
- Personas honradas, honestas y rectas.
- Personas serviciales orientadas al cliente y a la calidad total.
- Personas tolerantes, prudentes y pacientes.
- Personas participativas y alegres.
- Personas concentradas y prudentes que eviten la accidentalidad, deterioros, discordias y pérdida de clientes.
- Personas capaces de controlar sus emociones negativas.
- Personas con escrúpulos, sin violencias ni manías que atenten con la integridad de sus compañeros.
- Personas disciplinadas y responsables que administren el tiempo en pro de la eficiencia.
- Personas que proyecten una grata impresión.

Lo ideal puede que no exista, pero es importante aclarar que las personas no nacen contaminando, la sociedad es la que los corrompe.

Entre los distintos actores que forman a los individuos encontramos a las escuelas, que no solo tienen la función de transmitir conocimientos sino también de formar buenos ciudadanos. En este punto es importante recordar que la ética y la responsabilidad social se enseñan³⁷. A las personas se las puede instruir en estas áreas y fomentar en ellas una conciencia altamente responsable.

Es bueno preguntarse qué se está haciendo para responder a la demanda de profesionales más éticos. “En años recientes, varias escuelas de negocios han agregado cursos que promueven valores más que maximizar el ingreso de inversores y administradores - Harvard ha sido elogiada como la escuela de negocios de vanguardia en esta tendencia con su ‘Iniciativa sobre Empresas Sociales’. Estos cursos generalmente impulsaban valores sociales y liberales, como la preocupación por el medio ambiente o el bienestar de las minorías y los trabajadores, en vez de los valores tradicionales, como ser la integridad personal, veracidad y lealtad.”³⁸

En la actualidad estamos ante la obligación de incluir en nuestras carreras de grado cursos serios que impartan valores y formen principios para que gobiernen tanto en su vida ciudadana como en su papel de hombres de negocios.

Pero no hay que dejarse engañar, el desafío no termina en las universidades y en las escuelas de negocios, “¿de qué sirve una educación basada en valores y buenos principios éticos, si la persona para mantener su puesto debe hacer cosas que van en contra de sus creencias? Nada se logró con enseñarle a la persona a ser recto, si su jefe le indica que tiene que dar una comisión ilegal a alguien para poder vender o para hacer negocios.”³⁹

Así, es importante remarcar que las escuelas y universidades tienen un papel importantísimo e indelegable en la formación de empresarios responsables. Pero no olvidemos que la tarea de fomentar negocios éticos no termina en las aulas y auditorios, es un desafío permanente y de toda la comunidad.

36 González, T. “La responsabilidad social de la empresa, Un buen Negocio” <http://www.monografias.com/trabajos13/bune/bune.shtml>. 15 de Julio de 2005

37 Agostinelli Karina y Martínez Ariel. “La Responsabilidad Social Empresaria. ¿Utopía o realidad? Una deuda con la comunidad”. 2005.

38 Etzioni, A. “ Cuando se trata de ética, las escuelas de negocios reprueban ” <http://www.iadb.org/etica>, 05 de Julio de 2005

39 González, T. Op.Cit.

CAPÍTULO III LINEAMIENTOS PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

Las políticas de responsabilidad empresarial pueden medirse con criterios objetivos; ya se han elaborado códigos de conducta, indicadores y estándares normativos voluntarios que pretenden garantizar el cumplimiento de las acciones de responsabilidad empresarial.

Las normativas que guían los planes de RSE tienen como objetivo preservar las relaciones de las empresas con el medioambiente, los trabajadores y la comunidad. Dichos lineamientos se estructuran sobre la base de declaraciones y principios universales, tomando como referencia principal la Declaración Universal de los Derechos Humanos. En sus desarrollos participan ONGs, gremios y sindicatos de trabajadores y empleadores, organismos gubernamentales y empresarios.

Estas organizaciones pueden dividirse en dos grupos bien diferenciados:

Las que *dictan principios básicos y generales* sobre el correcto comportamiento de las empresas en su relación con la sociedad y el medio ambiente.

Las que *toman directamente esos principios o los complementan* y elaboran los procedimientos adecuados para su implementación y la realización de los informes en las empresas.⁴⁰

Dentro del primer grupo se encuentran las siguientes normativas:

Global Compact

En 1999 el secretario general de la ONU convocó a las empresas, las asociaciones de trabajadores y a la sociedad a construir una economía mundial más sostenible e inclusiva.

De este llamado surgió una declaración: el Global Compact (Pacto Global) que consta de diez principios fundamentales para la satisfacción de las necesidades de la población mundial.

Principios⁴¹

En su ámbito de influencia las empresas deben:

Derechos humanos

Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos internacionalmente.

Asegurarse de no ser cómplices de abusos de esos derechos.

Ámbito laboral

Respetar la libertad de asociación sindical y reconocer tácitamente el derecho a las

40 Mauri, H., "Lineamientos para la responsabilidad social", [http:// www.cambiocultural.com.ar/investigacion/responsabilidad_empresa2.htm](http://www.cambiocultural.com.ar/investigacion/responsabilidad_empresa2.htm) , 10 de Julio de 2005

41 "Pacto global." Valor sostenible, Octubre de 2004

negociaciones colectivas.

Promover la eliminación de todas las formas de trabajo forzado y obligatorio.

Abolir eficazmente el trabajo infantil, y

Eliminar la discriminación en relación con el empleo y la ocupación.

Medio ambiente

Adoptar un criterio preventivo respecto de las cuestiones ambientales.

Emprender iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.

Fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente.

Políticas anticorrupción

Trabajar contra todas las formas de corrupción, incluidos los sobornos y la extorsión.

El pacto global está dirigido por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio ambiente, la Organización Internacional del Trabajo y la Oficina del Alto Comisionado de Derechos Humanos.

Libro Verde de la Unión Europea

Mediante este trabajo, que fue aprobado en el año 2001, la comisión de las Comunidades Europeas, junto a ONGs, miembros de la comunidad y organismos gubernamentales buscaron fomentar el desarrollo de la RS en las empresas europeas como en las internacionales, aumentar la transparencia y la calidad informativa de las sociedades y mejorar la contribución de las mismas al desarrollo sostenible.⁴²

Asimismo, incentiva a los diferentes gobiernos europeos a establecer normas en materia de ética, gestión del medio ambiente y recursos humanos, entre otros temas.

OCDE Guidelines

Creado en el año 1976 y revisado en el año 2000, el código de conducta cooperativo busca mejorar la relación entre los negocios y la comunidad sosteniendo los derechos y las responsabilidades de las empresas transnacionales.

Estas líneas directrices se encuadran dentro de la Declaración Internacional sobre inversión internacional y empresas multinacionales que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) publicó en el año 2000.

La transparencia empresarial a través de políticas voluntarias que la promuevan es el objetivo principal de éste código, centrándose no sólo en las relaciones laborales sino también en la

⁴² <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/index.html>, 07 de Julio de 2005

competencia, los intereses de los consumidores y la difusión de ciencia y tecnología.⁴³

Dentro del grupo que elaboran procedimientos se encuentran:

Accountability 1000 (AA 1000)

Es un producto lanzado a fines de 1999 por el Institute of Social and Ethical Accountability, un organismo con sede en Inglaterra, para mejorar e incrementar la contabilidad social y ética, así como la realización de auditorías e informes relacionados con estos aspectos dentro de la empresa.

Describe un conjunto de procesos a seguir por las empresas para contabilizar, administrar y comunicar su desenvolvimiento social y ético, sin precisar cuál debería ser el mismo.⁴⁴

Esta norma certifica la metodología del proceso de diálogo que las empresas entablan con los actores que son afectados por su negocio (Stakeholders o grupo de interés), y la elaboración del balance social.⁴⁵

Social Accountability 8000 (SA 8000)

Fue creada en 1998 por la Social Accountability International y acreditada por el Consejo de Prioridades Económicas. Es una norma integral, global y verificable para auditar y certificar el cumplimiento de la RS de proveedores y vendedores.

Contiene la metodología para evaluar las condiciones en los ámbitos laborales y en cada uno de sus aspectos. Establece pautas en nueve áreas esenciales:

Trabajo infantil: prohíbe el trabajo de menores de 15 años.

Trabajo forzado: no se puede exigir que los trabajadores entreguen sus documentos de identidad ni que paguen por sus trabajos.

Higiene y seguridad: las empresas deberán cumplir con normas básicas para un ambiente de trabajo seguro y saludable.

Libertad de asociación: protege los derechos de los trabajadores de crear y participar en sindicatos y de gestionar convenios colectivos.

Discriminación: no se permite la discriminación por raza, nacionalidad, orientación sexual, religión, afiliación política, etcétera.

Prácticas disciplinarias: prohíbe el castigo corporal, la coerción física o mental.

43 <http://www.foroecumenico.com.ar/s-lineamientos.htm> , 09 de Julio de 2005

44 Mauri,H.Op. Cit.

45 Pernas, M. "¿Quién dicta las normas?." Valor sostenible, Octubre de 2004

Horario de trabajo: jornadas semanales de 48 horas como máximo, un día libre por semana y hasta 12 horas extras por semana con una tarifa especial.

Remuneración: los salarios deben cumplir con las normas legales mínimas.

Gestión: define los procedimientos desde la designación de personal hasta la preparación de registros.⁴⁶

ISO 9000

Esta norma, creada por la Organización Internacional de Normalización (ISO) esta interesada principalmente con la dirección de calidad.⁴⁷

Por lo general, cuando se habla de *calidad* se lo relaciona con *belleza*, pero en el contexto de la ISO 9000 la definición regularizada de calidad se refiere a todos esos rasgos de un producto o servicio que es requerido por el cliente.⁴⁸

Tiene como objetivo asegurar que las organizaciones elaboren y entreguen sus productos o servicios de acuerdo a los requisitos de calidad del consumidor y a las de regulaciones aplicables, reforzando la satisfacción del cliente y mejorando su actuación incesantemente en persecución de estos objetivos.

Esta norma es aplicable en todas las organizaciones sin importar a que se dedican, su tamaño o el sector en el que se desarrolla.

Serie ISO 14000

La norma ISO 14000, creada en el año 1996, contiene los requerimientos bajo los cuales se desarrolla un Sistema de Gestión Ambiental (SGA), el cual en forma efectiva reduce los impactos ambientales, mejora la eficiencia operacional e identifica las oportunidades para la reducción de los costos generados por estos riesgos.

El estándar ISO 14001 es el único de la serie que es auditable y contiene los elementos fundamentales de un SGA y cubre los aspectos e impactos de las actividades o productos de una empresa. Los conceptos principales son:

Prevención de la contaminación.

Mejora continua.

⁴⁶ "Una perspectiva internacional", <http://www.dnv.com.ar>, 08 de Julio de 2005

⁴⁷ Dirección de calidad: lo que la organización hace para asegurar que sus productos o servicios satisfacen los requisitos de calidad del cliente y obedecen cualquier regulación aplicable a esos productos o servicios.

⁴⁸ <http://www.iso.org>, 09 de Julio de 2005

Cumplimiento con la legislación.

Balance social o Memoria de sostenibilidad

Es el medio a través del cual las empresas exponen, miden y divulgan su impacto y rendimiento ambiental y socioeconómico. También es utilizado como una técnica de administración de personal ya que permite analizar la calidad de vida de los trabajadores y evaluar los resultados de las políticas de personal aplicadas.⁴⁹

Los objetivos de un Balance Social son:

Realizar el diagnóstico de la gestión empresarial en base a su RS, lo que permite definir políticas, establecer programas y racionalizar la efectividad de las inversiones sociales.

Planificación de acciones tendientes a aumentar la productividad y eficiencia de sus empleados.

Disponer de información sobre los recursos humanos de la empresa para poder informar a la opinión pública el desempeño social.

Actualizar políticas y programas de RS.

Los temas principales a indicar y evaluar en un Balance Social son la actuación e impacto ambiental, social, laboral y económico.⁵⁰

Occupational Health and Safety Assessment Series 18001 (OHSAS 18001)

Norma que tiene por objeto el control de los riesgos en el lugar de trabajo sobre la base de la identificación y evaluación de los peligros a los que se encuentran expuestas las personas, los equipos y materiales.

Fue desarrollada en forma conjunta con el British Standard Institute e importantes empresas certificadoras.

Los beneficios que trae aparejados el Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional son los siguientes:

Reducción de la cantidad de daños al personal así como también los riesgos de accidentes graves.

Asegura un equipo de trabajo calificado, comprometido y entusiasta.

Reducción de las pérdidas de materiales.

Posibilita un sistema de gerenciamiento integrado de calidad, medio ambiente y salud y seguridad.⁵¹

⁴⁹ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/14/balancesocial.htm>, 10 de Julio de 2005

⁵⁰ "El balance social: una necesidad para la sostenibilidad corporativa", <http://www.cedis.org.pa/balance.asp>, 11 de Julio de 2005

⁵¹ "Control de riesgos y mejora continua" http://www.ecopuerto.com/sum_html/visor_notas_sum.asp?idnota=OHSAS18001.htm, 10 de Julio de 2005

CAPÍTULO IV ACCIONES DE LA RSE

La responsabilidad social empresaria es de amplia divulgación en grandes empresas de Argentina y el mundo. A continuación se expondrán casos reales de la aplicación de acciones concretas de ella.

Buenos ciudadanos⁵²

American Express, por su parte, cuenta con una brigada de voluntarios activos que llevan el nombre de Buenos Ciudadanos. En la actualidad son 60 empleados que, con regularidad, visitan, llevan alimentos, cubren necesidades o realizan actividades de distinto tipo en beneficio de los internados en distintas instituciones. El dinero que utilizan para comprar comestibles y demás elementos proviene de la recolección de tickets de almuerzo donados por los diferentes departamentos de American Express. Por su parte, la empresa duplica el valor del monto reunido. Esta fundación también dona anualmente dinero para las instituciones en las que sus empleados realizan trabajos voluntarios. Esto es parte del programa Fondo Global de Voluntariado

TNT⁵³

Es una compañía de distribución, de logística, de importación y exportación cuyas oficinas se encuentran en el barrio de Barracas, Alan Gegenschatz, CEO de TNT, reconoce que una compañía funciona si su gente está bien. Con esta premisa como base se estructuran los objetivos de la estrategia de RS que se plantean, dentro de los cuales están:

- Mejorar los beneficios de los empleados;
- Aumentar los días de capacitación;
- Constatación de pago de cargas sociales en empresas que brindan servicios a TNT;
- Reducción del impacto ambiental por recambio con vehículos con GNC;
- Voluntariado corporativo para acciones con la comunidad.
- Para poder lograrlos, la compañía implementó el siguiente curso de acción:
- Entregada a sus empleados de las computadoras que antes se donaban a terceros cuando se hacia una actualización del parque tecnológico;
- Extensión de la licencia por maternidad para madres y padres;

⁵² <http://www.comunidar.org.ar>, 10 de enero de 2006

- Adelanto de una hora y media en el horario de salida de madres en lactancia;
- Servicio de combis con dos horarios fijos para que acerque a sus hogares a los empleados que no tienen autos;
- Análisis de estructura para la incorporación de personas con discapacidades.

A partir de estas acciones logró una fuerte baja en el ausentismo y las renunciadas voluntarias, 95,8 % de satisfacción interna, elevado índice de capacitación por trabajador, extensión de beneficios a sus empleados.

Petrobrás plan de educación vial⁵⁴

Argentina es uno de los países con mayor porcentaje de muertes producidas por accidentes de tránsito, una realidad que no se puede mirar con indiferencia. Por ello Petrobras Energía desarrolló el Programa Petrobras de Educación Vial, para que empleados, proveedores, clientes y la comunidad tomen conciencia sobre la importancia de la prevención de los accidentes y el correcto uso de las medidas de seguridad.

El Programa, fue declarado de interés educativo por el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación y adherente al Plan Nacional de Seguridad Vial producido por el Consejo Federal de Seguridad Vial, dependiente del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios. Durante el año 2005 se ejecutaron acciones del programa en las localidades de Neuquén, Río Gallegos, Zárate – Campana, Cap. Fed., Cañuelas, Marcos Paz y Gran Buenos Aires

El Programa se ejecuta a través de 4 acciones:

- 1) Talleres de concientización
- 2) Experiencia vial Petrobras
- 3) Acciones de difusión
- 4) Plan de seguridad vial

Durante el año 2005, más de 37.000 alumnos de 114 escuelas medias del país participaron de los talleres del programa, y más de 10911 personas de diferentes localidades vivieron la Experiencia Vial Petrobras.

Se sumaron a esta acción más de 1930 empleados y contratistas que visitaron la experiencia en las diferentes localidades en las que estuvo presente.

53 Santiago Pablo, "Todo lo que hay que hacer" Valor sostenible, Octubre de 2004

Arcor. Mi escuela crece ⁵⁵

La fundación dispone de un Fondo para el financiamiento de pequeños proyectos, seleccionados a través de Concursos Anuales. Estos Concursos están destinados a Escuelas Primarias que presenten propuestas de ampliación y/o creación de talleres didácticos escolares.

El programa se lleva a cabo en diversas regiones del país dando preferencia, a aquellos establecimientos educativos que se encuentren ubicados en comunidades de menores recursos, y que demuestren déficit de equipamientos didácticos y tecnológicos para el desarrollo de acciones que complementen el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Voluntariado virtual ⁵⁶

La filial IBM Brasil unió su know-how en tecnología y la política de estímulo a la participación social de sus empleados para lanzar, en abril de 2001, el proyecto "E-Voluntarios", un programa de incentivo al voluntariado creado para los empleados de la IBM, que les permite desarrollar acciones en beneficio de estudiantes, profesores de escuelas o universidades públicas y ONGs, a través de Internet.

La principal ventaja del voluntariado virtual es posibilitar que las personas lo ejerzan a partir de su local de trabajo o de cualquier punto de acceso a Internet.

El objetivo de "e-Voluntarios" es promover un intercambio de conocimientos entre los empleados de la IBM y los alumnos, profesores y profesionales de instituciones adheridas con énfasis en actividades de complementación escolar, discusiones sobre profesiones y sobre el universo de las empresas. Los e-voluntarios entran en contacto con las demandas de alumnos, profesores y demás profesionales virtualmente, a través de un aplicativo IBM llamado "Learning Village" La supervisión de ese intercambio queda a cargo de profesores, educadores y líderes de las entidades participantes.

Dentro del principio de unir tecnología y acción social, la IBM Brasil también desarrolla en el país el programa "Reinventando la Educación", una alianza entre la empresa, escuelas estatales medias en Rio de Janeiro y la Facultad de Educación de Universidad Rio de Janeiro, con vistas a implementar soluciones tecnológicas innovadoras al servicio de la educación. El trabajo responde por la implantación de una red de comunicación como la estrategia de formación continuada presencial y a distancia para 1,2 mil profesores de Química, Biología, Física y Matemática.

54 <http://www.petrobras.com.ar>, 8 de febrero de 2006

55 <http://www.arcor.com.ar>, 10 de febrero de 2006

56 <http://www.empresa.org/accionempresarial>, 9 de Julio de 2005

Águilas solidarias⁵⁷

En BankBoston, por su parte, marchan sobre rieles las acciones de sus Águilas Solidarias. El eje del programa institucional es cooperar con los más necesitados y además dedicar tiempo para compartir juegos y entretenimientos. Grupos de empleados se han sumado también al Programa Crece. Dicho programa consta de la promoción educativa y comunitaria que impulsa la entidad financiera en colegios de Villa Soldati.

Las Águilas solidarias -565 empleados de todo el país- en un año y medio de existencia, entre otras acciones, remodelaron y pintaron doce escuelas en localidades del interior; desarrollaron una campaña de recolección de medicamentos destinados al Hospital de Reconquista, en Santa Fe. Dieron funciones de teatro infantil en hospitales; visitaron instituciones donde hay niños en situación de riesgo, y distribuyeron juguetes en hogares y hospitales de las localidades donde el banco tiene sucursal.

Cosmética Avon⁵⁸

Desde la Fundación Avon y a través del programa Lazos Solidarios esta empresa convoca a su personal a colaborar con personas afectadas en casos de catástrofes naturales. Así lo hizo en el año 1998 durante las inundaciones en el litoral, donde un equipo de 629 trabajadores recolectó alimentos, vestimenta y medicamentos para ayudar a los afectados, y el año pasado un grupo de 344 personas se unió para auxiliar a los inundados de Córdoba, Santiago del Estero y Tucumán.

Estos voluntarios se encargan de conseguir toda clase de elementos, arman los paquetes para enviar, los ingresan en contenedores y los distribuyen.

En materia de salud, la fundación realiza un gran aporte en América Latina con las cruzadas contra el cáncer de mama.

Programa Nutrir⁵⁹

La empresa Nestlé desarrolla su principal aporte a la comunidad desde el programa “Nutrir”, destinado a prevenir y combatir la desnutrición de niños de entre 5 y 14 años.

El mismo cuenta con la colaboración de 710 voluntarios y se desarrolla junto a comunidades de bajos recursos y entidades sociales.

⁵⁷ <http://www.comunidar.org.ar>, 5 de febrero de 2006

⁵⁸ <http://www.empresa.org/accionempresarial>, 9 de Julio de 2005

⁵⁹ <http://www.empresa.org/accionempresarial>, Op. Cit.

Los voluntarios son capacitados para enseñar buenas costumbres alimenticias; a partir del teatro, la música, las artes plásticas y diferentes juegos tratan la importancia de comer frutas, las maneras de higienizar y conservar los alimentos y el valor nutricional de los mismos. Las actividades son realizadas en el tiempo libre de los voluntarios, aunque la empresa les otorga ocho horas mensuales para realizar la capacitación y planear actividades.

Para darle mayor solidez al programa se creó el Kit Nutrir, el cual se mantiene en continua formación actualización por parte de los mismos funcionarios. Este kit esta formado por libros, material pedagógico y actividades a desarrollar por los voluntarios.

CAPÍTULO V TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS

Esta teoría se presenta como una amplitud de la concepción que se tenía anteriormente, la cual consideraba que la empresa es responsable solo sobre los propietarios y accionistas, ya que se interesa por la responsabilidad de la dirección en los niveles internos de la empresa, como también de las relaciones con los participantes del “entorno inmediato”.

Stakeholders

Este concepto se ha traducido como los “sectores que afectan o son afectados por el que hacer de las empresas”. Mediante un juego de palabras en el idioma inglés, se diferencia de los “shareholders” o accionistas. La trayectoria del concepto “Stakeholder”, va desde una concepción a nivel micro, ligada a la definición de estrategias de manejo empresarial, pasando por una ampliación de su definición en el marco de la problemática de la Responsabilidad Social de las Empresas, hasta una concepción a nivel macro que pretende abarcar un análisis de la Sociedad en su conjunto. Inicialmente este concepto se vincula a la necesidad de las empresas de considerar los intereses de los bancos y de los trabajadores y no solo los intereses de los accionistas.⁶⁰ Posteriormente el concepto se amplía a los proveedores y los clientes. Con la globalización y la política neoliberal se modifica el análisis del papel de las Empresas en la sociedad y el concepto de Stakeholders se va a integrar a la discusión sobre la RSE no solo frente a los sectores mencionados, sino también frente al Estado, la Sociedad y el Medio Ambiente.⁶¹

Estos grupos de interés también son designados como “grupos de presión” y pueden tener objetivos muy distintos a los puramente económicos, como determinados derechos o conquistas sociales. Corresponde agregar que se los suele también traducir como “participantes” por lo que, a mi criterio, habrá que conservar la designación de “Stakeholders”.

Definiciones de Stakeholders

Según Hull y Jones

Adicionalmente a los gerentes y los accionistas, los “Stakeholders” incluye a los empleados, proveedores, acreedores, las comunidades y el público en general. El punto de vista de la agencia de la firma como nexo de contrato entre “resource holders” (Stakeholders) sugiere que puede existir un

⁶⁰ <http://www.neticoop.org.uy/documentos/dc0338.pdf>, 25 de Julio de 2005

⁶¹ <http://www.fce.unal.edu.co/innovar/innovar22.asp#4>, 25 de Julio de 2005

camino promisorio de investigación.

Según Freeman

“Stakeholders son aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir”.

De Clakson

“personas o grupos que voluntaria o involuntariamente resultan expuestos a riesgos de las actividades de una firma”

Donaldson y Preston

Donaldson: “son identificados a través de las actuales o potenciales perjuicios y beneficios que experimentan actual o anticipadamente como resultado de acciones o inacciones de una firma.

Preston: “personas o grupos que ganan sólo cuando una organización como un todo, pierde, no son “Stakeholders” aunque bien pueden tener interés- aunque de un modo negativo- en sus actividades”⁶²

La formulación de la misión organizacional presenta una serie de problemas, desde el momento en que no se toma en consideración la acción de los diferentes tipos de Stakeholders y las dinámicas mencionadas⁶³. Por consiguiente, es pertinente la clasificación de los Stakeholders en función de determinados rasgos, que permiten estimar el impacto real de sus actividades y su potencial de incidencia en la gestión de la organización, en relación con las variables ambientales.

Elementos necesarios para caracterizar a los Stakeholders

Definición de las variables poder, legitimidad, urgencia

De acuerdo con Mitchell, Agle y Wood, los Stakeholders pueden incidir o ser afectados por los objetivos o resultados de una organización determinada, en diferente grado, en la medida en que posean simultáneamente entre uno y tres atributos básicos, a saber: poder, legitimidad y urgencia. Los actores que no poseen al menos uno de estos atributos, no afectan ni son afectados por los resultados de la organización y no son considerados como Stakeholders.

La posesión de los tres atributos permite la caracterización de los Stakeholders como definitivos, en tanto que por la presencia de uno o dos atributos, los Stakeholders son catalogados como latentes o expectantes respectivamente.

Para la clasificación de los Stakeholders en las categorías mencionadas, se presenta una metodología en la que se sugiere la realización de pasos sucesivos. El valor de esta clasificación radica en la posibilidad de tener una idea panorámica de la ubicación de los Stakeholders en la

⁶² <http://www.econ.uba.ar/www/servicios/Biblioteca/ponencias/Bleger.doc>, 25 de Mayo de 2005

organización en un tiempo y espacio dados, y definir en consecuencia las estrategias de gerencia.⁶⁴

Poder: implica la habilidad o capacidad para producir un efecto en la empresa.

Legitimidad: se refiere a la validez percibida de la demanda de un Stakeholders.

Urgencia: está asociada al grado en el cual las demandas exigen atención inmediata. Se caracterizan así siete tipos en relación con los tres elementos indicados:

Al tener en cuenta los "Stakeholders" para la formulación de la misión organizacional se expone la metodología de Mitchel y otros autores, como sigue:

Latentes:

Adormecidos: poder sin legitimidad ni urgencia. El poder coercitivo del Estado, mucho dinero o la influencia de los medios, pueden no servir en absoluto si quienes detentan estos recursos no tienen urgencia y si su interés no es legítimo. Lo esencial para estos Stakeholders es la posibilidad de que adquieran un segundo atributo (legitimidad o urgencia).

Exigentes: la urgencia, sin poder ni legitimidad, hace que estos Stakeholders sólo sean molestos e incómodos en su función.

Discrecionales: con legitimidad, pero sin urgencia y sin poder. La atención a esta categoría de Stakeholder depende del reconocimiento discrecional de la organización, lo que normalmente se da sobre bases filantrópicas.

Expectantes:

Peligrosos: urgencia y poder sin legitimidad. Existe, en este caso, espacio para el uso de la coerción por parte de esta categoría de Stakeholder, bajo la forma de adquisiciones hostiles, sabotaje, huelga, terrorismo, etc.

Dominantes: son Stakeholders con poder y legitimidad, que forman parte de la coalición dominante (Cyert & March, 1963) en la organización. Por lo tanto, sus intereses y expectativas marcan una diferencia para la organización.

Dependientes: urgencia y legitimidad sin poder hacen a esta categoría de Stakeholders dependientes del poder de otros Stakeholders, de adentro o de afuera de la organización, de modo de asegurar que sus intereses sean atendidos o no marginados.

Definitivos:

Poseen los tres atributos: son Stakeholders expectantes cuyos intereses, al incorporar el atributo que les faltaba, pasan a ser prioritarios sobre los demás.⁶⁵

63 Cal Castro Yésica y Rivera Matías. "Ética, Responsabilidad Social y Stakeholders. Un paradigma para la gestión empresarial". 2005

64 <http://www.clad.org.ve/rev15/rev15n3.html>, 25 de Julio de 2005

65 <http://www.clad.org.ve/rev15/falcaesp.html>, 23 de Julio de 2005

CAPÍTULO VI ORGANIZACIONES

Haciendo una breve reseña histórica acerca del origen de las organizaciones encontramos que los seres humanos han sido capaces de adaptarse al medio que los rodea a través de la integración. Esta asociación en pequeños grupos o tribus fue mostrando las ventajas de mantener una distribución y estructura de trabajo (concepto de la actual organización) y cómo se podían cumplir los objetivos a través del desarrollo de actividades diferentes (división del trabajo) y del esfuerzo compartido. En la economía fundida⁶⁶ (producción-consumo) de esa época se veía cómo las tribus producían bienes para su autoabastecimiento y cómo satisfacían las necesidades de su grupo.

Mucho tiempo después de estas asociaciones (alrededor de unos 2000 años antes de Cristo) comenzaron en Babilonia los primeros indicios de sociedad organizada.⁶⁷ En esta civilización la nación conformó un marco legal y consolidó uno de los primeros modelos de organización: el Estado. Paralelamente (unos 2500 años AC) comenzó a brillar la civilización egipcia, y dentro de ella los monopolios estatales (Organizaciones Públicas). Alrededor del año 450 AC las ciudades griegas (Atenas) conformaban sociedades-estado, donde se empezaron a ver las primeras expresiones de formación política. Hasta aquí, como vemos, todas organizaciones de "origen público". En el inicio de la era Cristiana surge una de las organizaciones actuales más antigua, la Iglesia Católica; en su seno se van a originar las órdenes religiosas, que se dedicaban al cuidado de los peregrinos y de los enfermos, así como las primeras fundaciones, creadas en su mayoría por congregaciones religiosas y dedicadas al desarrollo de la educación.

Hacia el siglo XVI, comenzaron a emerger diferentes tipos de organizaciones, y empezaron a generarse las primeras sociedades de negocio bajo el concepto de responsabilidad ilimitada.⁶⁸ Estas asociaciones colectivas presentaban importantes ventajas, como ser su fácil conformación, mayor disponibilidad de capitales y participación de los socios, pero también tenían fuertes desventajas, como ser la excesiva responsabilidad de los empresarios. Pero éstos debieron elegir entre mantener el control absoluto de su empresa, aunque fuera a costa de restringir el crecimiento, u obtener recursos de otros socios para que la empresa pudiera crecer con rapidez.

En este contexto de asociaciones se va a producir la Revolución Industrial y el nacimiento de la sociedad de responsabilidad limitada, a consecuencia de la cual el gran crecimiento en la

66 Toffler Alvin. «La tercera Ola», Editorial Plaza and Janes. España, 1980

67 Dessler, Gary. «Organizaciones y Administración. Un enfoque situacional», Ed. Prentice Hall Hispanoamericano. Mexico. 1994. Pag. 18 y 19

68 Ballivián Calderon Rene. «La empresa capitalista», Librería Hachette S.A. Buenos Aires, Argentina

producción de las empresas llevó a la masificación de la producción y del consumo⁶⁹, haciendo que se generara un círculo virtuoso para el crecimiento mundial. En esta época se produjo un rompimiento entre la producción y el consumo, dando comienzo a una nueva sociedad en la que se destacaba la división económica entre producción y consumo (economía dividida, producción-mercado-consumo). El modelo de la empresa capitalista es ahora la sociedad por acciones y de responsabilidad limitada. Con este tipo de sociedades se rompió la principal barrera para los inversionistas, producida por la responsabilidad ilimitada que tenían los otros tipos de organizaciones. Estas empresas apuntaron a ampliar su poderío económico, sus mercados, su producción, etc., y las nuevas condiciones llevaron a una reconceptualización de las empresas, que pasan a ser consideradas como corporaciones y en las que el crecimiento es considerado esencial. Es conveniente destacar que las empresas, que en nuestra sociedad capitalista han tomado un protagonismo principal, no son sino un caso particular de un fenómeno más amplio, que las abarca pero al mismo tiempo las supera significativamente: las organizaciones.

Qué son las Organizaciones

Si, como dije anteriormente, las organizaciones existen en el mundo desde la era primitiva, hoy nos movemos en un mundo que es visiblemente organizacional: vivimos en una sociedad de organizaciones⁷⁰ y en cada acto en que los individuos participamos encontramos que estamos interactuando con un producto o con un servicio que presta una organización; el hombre nace en una organización, crece entre organizaciones y muere en ellas. Por todo esto es que es imprescindible conocerlas, interpretarlas y entenderlas.

Se define a la organización como un conjunto de individuos que se unen en forma organizada y estructurada para el cumplimiento de un objetivo común, y satisfacen de ese modo una necesidad social a través de la utilización de recursos materiales y/o inmateriales.⁷¹ Podemos notar que la definición anterior tiene ciertos conceptos básicos que identifican a toda organización:

Organizadas y estructuradas: Toda sociedad intenta buscar los niveles más altos de productividad, para lo cual la misma debe ser eficiente (el logro de los objetivos con la mejor utilización de los recursos escasos); para eso la organización debe tener un mínimo de formalidad que pueda establecer una relación directa entre responsabilidad, autoridad, y rendición de cuentas. Por ende, podemos decir que organizar es el proceso de crear la estructura de una organización.

69 Toffler Alvin. Op. Cit.

70 Drucker, Peter. "La Sociedad de las organizaciones en la sociedad capitalista". Ed. Sudamericana. Buenos aires. 1993

71 Schlemenson, Aldo. "Análisis Organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflictos en contextos turbulentos". Paidós, Buenos Aires, 1988.

En el diseño de la estructura organizacional tendremos que trabajar tres conceptos principales: su complejidad, el nivel de formalización y de concentración del poder.⁷²

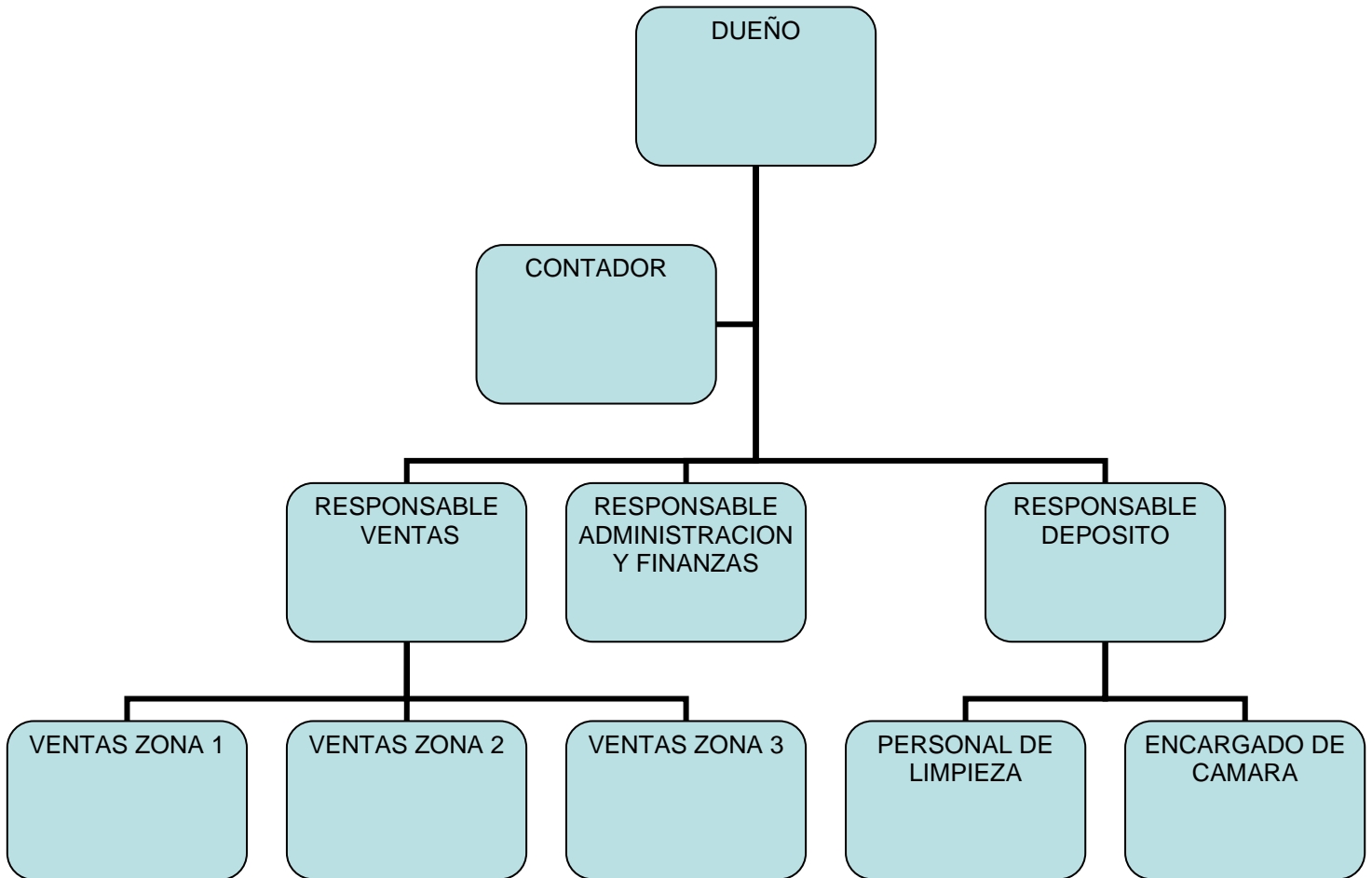
- La complejidad se refiere a la cantidad de elementos que tiene la estructura de la organización, y el modo en que los mismos se relacionan entre sí y con su medio ambiente. Básicamente esto implica considerar el grado de diferenciación horizontal, en términos de cantidad de funciones que tiene la organización (por ejemplo: departamento financiero, comercialización, etc.), el nivel de diferenciación vertical, que se mide mediante la cantidad de niveles jerárquicos existentes (por ejemplo dueño, gerente, supervisor, etc.), y el grado de dispersión espacial, que muestra qué tan diseminada se encuentra la organización.
- La formalización refiere a la cantidad de reglas y procedimientos que uniforman el comportamiento de los individuos que conforman la organización. Cuanto más formalizada está la estructura la organización es más estandarizada, y esto nos permitirá medir mejor el desempeño de los miembros de la misma sobre la base de ciertos criterios; así, por ejemplo, en McDonald's, las labores de cada persona responden a normas claramente definidas.
- Cuando hablamos de centralización (y de su contrapuesto, descentralización) nos estamos refiriendo al modo en que está distribuido el poder, y si la toma de decisiones está en cabeza de uno o más individuos. Hablamos de organizaciones centralizadas cuando la toma de decisiones se encuentra en una persona (generalmente la autoridad), u descentralizadas si hay diversos centros de toma de decisiones.

Ninguna organización es un sistema cerrado, por ende esta en constante interrelación con el mismo recibiendo entradas y generando salidas, a medida que el contexto produce cambio la organización deberá adaptarse a ellos.

La construcción de una estructura adecuada es un paso importante para el logro de la eficiencia organizacional; una estructura adecuada no significará la solución a todos los problemas organizacionales, pero seguramente la configuración de un esquema estructural indebido provocará ineficiencias en los resultados organizacionales.

Parte de la estructura organizacional puede ser visualizada a través de un organigrama (representación grafica de la configuración estructural de la organización), en él se ven las relaciones entre departamentos, funciones, divisiones y puestos. Sencillamente no muestra todo sobre la estructura y en especial a los elementos y relaciones orgánicas dentro de la organización. Se muestra a continuación un ejemplo del mismo.

⁷² Hall, Richard. «Organizaciones, estructuras y procesos». Ed Prentice Hall. Tercera edición.1994



- **Especialización:** en toda estructura organizacional existen diferentes tareas; el proceso de identificación de cada una de ellas y de su asignación a personas o grupos capaces para realizarlas produce que la organización sea eficiente. El popular refrán "zapatero a tus zapatos" hace, precisamente, referencia al concepto de especialistas en una organización: si asignamos las tareas correctamente las organizaciones tenderán a producir resultados mas satisfactorios.

Interrelación: dijimos que la organización implica un conjunto de recursos, los cuales no producirán resultados por sí mismos ni trabajando en forma independiente, por el principio de relación de las partes cada componente de la organización depende de los demás y cada acción provocada dentro de la misma produce una reacción en distintos lugares de la sociedad. Cuando las organizaciones no están interconectadas los resultados no serán los buscados. El trabajo individual (especialización) es muy importante en la organización, pero más todavía lo es el trabajo grupal (integración). Si analizamos el concepto de especialización y lo complementamos con el de sinergia positiva vemos que cuando los grupos están bien integrados y la comunicación es fluida el resultado grupal obtenido es mayor al que podría obtenerse sumando individualidades.

Misión y Objetivo: se entiende por esto a las condiciones futuras deseadas por la organización en un tiempo determinado. El planteo de los mismos es imprescindible para "empezar a caminar", si no sabemos hacia donde vamos jamás podremos llegar a destino.

Misión⁷³, es la razón de ser de la organización, el por qué de su existir, la necesidad social que se satisface (por ejemplo la escuela tiene la misión de educar).

Los objetivos estratégicos, son impuestos por los niveles altos de la organización y tienen las siguientes condiciones:

Generales, se busca que se diseminen por toda la organización y afecten las decisiones de los individuos que trabajan en ella.

Mayor apoyo y compromiso, al afectar a todos los individuos de la organización deberemos buscar el consenso en su establecimiento y el compromiso para llevarlos a cabo.

Largo plazo, cuando hablamos de largo, mediano o corto plazo deberemos seguramente analizar el contexto en que estamos inmersos, no es lo mismo planificar en la década del '90, que hoy en día.

Los objetivos operativos y metas, son impuestos por el nivel medio de la organización; nos marcan los pasos a seguir para lograr el objetivo estratégico de la organización, estos objetivos tienen las siguientes características:

Definición más precisa que los generales, ya que ya corresponden a una parte de la organización y

73 Hodge, B y Johnson H. «Administración y Organización». El ateneo, Buenos Aires, 1975, pag (4).

son, por ende, menos abarcativos.

Menor apoyo /compromiso, porque corresponden sólo en la división o departamento que se fijan.

De mediano plazo y corto plazo, el término es menor para poder comenzar a realizar controles de objetivos a través de su cuantificación.

Tipos de organizaciones

Una idea muy difundida, adjudica un papel preponderante a las empresas (en particular las de mayor envergadura) en la sociedad actual. Sin embargo es importante tener en cuenta que en la sociedad hay diferentes tipos de organizaciones, que realizan diferentes aportes al conjunto de la comunidad. Al respecto Henry Mintzberg destaca una primera división en la sociedad entre dos sectores, denominados “sector público” y “sector privado”: el primero se caracteriza por ocuparse de los bienes sociales, o el interés común, y está personificado por el Estado; el segundo se ocupa de los intereses de los particulares, y se expresa en el mercado. Pero dice también que esta dicotomía es limitada e insuficiente, porque hay otras organizaciones de gran importancia en el mundo actual que ni son públicas, ni atienden meramente intereses particulares. En el primer caso se trata de empresas, pero que no tienen finalidad lucrativa (son las cooperativas y mutuales); en el segundo se está refiriendo a una constelación de organizaciones que se mueven en la órbita de la sociedad civil, y conocidas generalmente como ONG (organizaciones no gubernamentales) o como OSC (organizaciones de la sociedad civil).

Es importante destacar que cada uno de estos tipos de organización tendrá con la gente relaciones de índole diversa de acuerdo a su propia naturaleza y al rol que los particulares asuman en la relación: el Estado tiene súbditos, en el mercado las empresas transan con sus clientes, pero también somos usuarios de quienes nos brindan sus servicios y, sobre todo, somos ciudadanos con derechos que debemos defender y que la sociedad debe reconocer.

La clasificación de las organizaciones tiene por objetivo poder introducir algún tipo de ordenamiento en el análisis de organizaciones de distinto tipo. Se pueden hacer numerosas clasificaciones para agrupar a un mismo objeto de estudio, de acuerdo a los criterios que se utilicen en la clasificación; nosotros vamos a considerar:

Públicas / privadas

Se entiende por organización pública a aquellas entidades constituidas con capital de titularidad estatal en su totalidad y cuya finalidad será la realización de actividades productivas o prestaciones de servicio. El origen de ese capital estatal puede ser el estado nacional, el provincial o el

municipal. Ejemplos que podemos mencionar en este tipo de organizaciones son las universidades públicas nacionales, los hospitales provinciales, las salitas municipales, etc. Entendemos por organizaciones privadas, en cambio, a todas aquellas que estén constituidas a través de capitales privados en su totalidad y cuya finalidad será la realización de actividades productivas o de servicio. Cuando hablamos de aportes privados, los mismos podrán ser realizados por personas físicas o personas jurídicas, entre las cuales podemos enunciar a las cooperativas, las empresas, los bancos privados, etc.

Dentro de este contexto de organizaciones privadas a su vez las podemos subdividir en:

Lucrativas: son todas aquellas organizaciones en las cuales los resultados económicos producidos son distribuidos entre todos los socios de la organización. Es el caso de las empresas, que la Ley de Contrato de Trabajo, en su artículo 5, define como: "la organización instrumental de medios personales, materiales e inmateriales, ordenados bajo una dirección par el logro de fines económicos o benéficos". Estas empresas pueden a su vez pueden ser subdivididas por:

Actividad: Dentro de ellas podemos encontrar organizaciones que produzcan bienes o presten servicios en tres sectores básicos: sector primario o extractivo (son todas organizaciones dedicada a la explotación de los recursos naturales), sector secundario o industrial (dedicado a la producción de bienes), y sector terciario o de servicios (el sector más desarrollado de la última época, con el aumento de la competencia y la mayor rigidez de los consumidores, que dio origen a la era de los servicios).

Forma Jurídica:⁷⁴ Cuando analizamos su constitución jurídica analizamos su instrumentación o no bajo los requisitos de la ley de Sociedades (ley 19550). Según quién sea el sujeto que lleva a cabo la actividad, tendrá la empresa un encuadramiento jurídico diferente. Todo negocio, por lo general, funciona como: empresa unipersonal, sociedad de hecho, sociedad regularmente constituida o sociedad no constituida regularmente. Según la legislación argentina las sociedades pueden ser:

Sociedad colectiva: los socios contraen compromisos subsidiaria, ilimitada y solidariamente por las obligaciones sociales; la denominación social deberá integrarse con la palabra "colectiva" o su abreviatura, y la administración de esta sociedad puede ser ejercida por cualquier socio indistintamente.

En comandita simple: hay dos clases de socios distintos, los "comanditados". que responden por sus obligaciones como los socios de la sociedad colectiva, y los "comanditarios", que solo responden con el capital aportado. Su denominación se integra con la palabra "en comandita simple" o su

⁷⁴ "Ley de Sociedades Comerciales . Ley 19550." Ed. La Ley, 2004

abreviatura, y la administración queda a cargo de los socios comanditados o quienes ellos elijan.

De capital e industria: los socios capitalistas responden como los socios de la sociedad colectiva, y quienes aportan su industria (o su oficio) responden hasta la concurrencia de las ganancias no percibidas. La denominación social integrará la denominación "de capital e industria", y la administración puede ejercerse por cualquiera de los socios.

De Responsabilidad Limitada: el capital de esta sociedad se divide en cuotas, que tendrán un valor igual que será múltiplos de diez pesos (\$10); los socios limitan su responsabilidad a la integración de las que suscriban o adquieran, y el numero de socios no podrá exceder los cincuenta (50). La denominación social debe contener la indicación "sociedad de responsabilidad limitada" o su abreviatura, y la administración de la sociedad podrá ser realizada por uno o más socios o no socios, que serán denominados gerentes.

Sociedad Anónima: el capital, que no podrá ser inferior a doce mil pesos (\$12.000), está representado por acciones que serán siempre de igual valor y podrán ser de diversas clases, pero no podrán tener derechos diferentes en igualdad de clases (igualdad entre iguales); los accionistas limitan su responsabilidad a la integración de las acciones suscriptas. La denominación social deberá contener el término "sociedad anónima" o su abreviatura, y la administración estará a cargo de un directorio compuesto por uno o mas directores, designados por asamblea

Sociedad en comandita por acciones: los socios comanditados responden por las obligaciones sociales, como en la sociedad colectiva, y los socios comanditarios limitan su responsabilidad al capital suscripto. La denominación deberá contener el termino "sociedad en comandita por acciones" o su abreviatura, y la administración –que podrá ser unipersonal-- será ejercida por el socio comanditado o quien el mismo designe.

Unipersonal: la ley define al empresario como la persona física o sucesión indivisa titular de un capital que, a nombre propio y bajo su responsabilidad jurídica y económica, asume con intención de lucro la prestación habitual de servicios técnicos, científicos y profesionales, y organiza, dirige y solventa con ese fin el trabajo remunerado de otras personas.

Sociedad de hecho: son aquellas que no fueron instrumentadas por escrito o, aun existiendo contrato, éste no se ajustó a alguno de los tipos previstos por la Ley de Sociedades. Sus socios o quienes contratan a su nombre responden de manera directa, ilimitada y solidaria, y son representadas por cualquiera de los socios, quedando obligadas por sus actos aun cuando sean notoriamente extraños a su objeto social.

Unión transitoria de empresas: las sociedades o personas físicas podrán mediante un contrato de unión transitoria reunirse para el desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro concreto.

No constituyen sociedades ni son sujeto de derecho. El acuerdo se realiza mediante un contrato que se otorgara bajo instrumento público o privado.

Tamaño: Debe ser establecido a través del análisis de múltiples variables; los criterios básicos que más frecuentemente se utilizan para determinar el tamaño de la organización son los siguientes: a) Cantidad de empleados, b) Monto de facturación, c) El patrimonio de la sociedad, y d) Sector al que pertenece.

Cuando realizamos el análisis para determinar el tamaño de la empresa, debemos ver cuál es la legislación a nos remitimos, ya que existen distintas normas que determinan (en base a los criterios antes descriptos) las diversas. Los criterios son enunciados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el MERCOSUR (en el marco del Tratado de Asunción), diversas leyes (ejemplo la ley 24.467), resoluciones (ejemplo MTSS 1/95, DGI 4083/95), decretos (ejemplo 146/99).

CAPÍTULO VII EMPRESARIO

La definición de CASSON⁷⁵ del empresario “es la persona que se especializa en tomar decisiones críticas acerca de la coordinación de recursos escasos. Una decisión crítica es aquella decisión que toma el empresario que es disímil de la de otros individuos, quienes pueden compartir los mismos objetivos y actuar bajo circunstancias similares. Toman distintas decisiones porque tienen distinto acceso a información o la interpretan de distinta forma. La ganancia del empresario se derivaría entonces de defender su decisión y de que los eventos subsiguientes le den la razón al empresario”.

La definición de CANTILLON⁷⁶ (1755) dice que el empresario es una “figura clave en la economía de mercado pues son quienes ejecutan las actividades productivas, toman acciones para producir ganancia y llevan a cabo un balance entre oferta y demanda del mercado”.

Los empresarios según KIRZNER⁷⁷ (1973) son creativos intermediarios que facilitan el intercambio entre oferentes y clientes, y mueven la economía hacia un estado de equilibrio. Ellos están alerta a oportunidades de intercambio que produzcan ganancias”.

Según COASE⁷⁸ (1937) “el empresario crea la firma, la cual es como un nexo de contratos que ayuda a proveer la flexibilidad que se requiere ante el hecho de eventos impredecibles. Es decir, los contratos que contraen contratistas y la firma, permiten cierta flexibilidad para enfrentar contingencias imprevistas. La incertidumbre y la dificultad de precisar los términos de los contratos de cada especialista, se constituyen entonces en el punto de partida para la teoría neoinstitucional de la firma, teoría en la cual Coase es el pionero. "La razón principal de por qué es provechoso establecer una firma sería que hay un costo de utilizar el mecanismo de precios" (Coase 1937, p. 336). Se refiere a "negociar y llevar a término un contrato separado para cada transacción de intercambio".

Para esta investigación tomaré como empresario a aquel individuo o conjunto de individuos que lideran el proceso de crear y administrar una empresa, responsable por el alcance de la misión y el cumplimiento de los objetivos corporativos, bajo un sistema de valores institucionales incluyendo la ética, la responsabilidad social y la generación de valor, que por sí misma o por mediación de sus representantes, ejerce y desarrolla una actividad empresarial en nombre propio, con habitualidad, adquiriendo la titularidad de las obligaciones y derechos que se derivan de tal actividad, siendo esta

75 <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006969/lecciones/cap3-3.htm>, 10 de Julio de 2005

76 <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006969/lecciones/cap3-3.htm> , Op. Cit.

77 <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006969/lecciones/cap3-3.htm> , Op. Cit.

una actividad organizada en función de una producción o un intercambio de bienes y servicios en el mercado.

El concepto "Emprendedor"

En estudios e investigaciones realizados sobre el fenómeno "emprendedorismo", se observa que no hay un consenso entre los estudiosos e investigadores respecto a la exacta definición del concepto emprendedor.

De acuerdo con Gerber⁷⁹ (1996), el emprendedor es un innovador, un gran estratega, creador de nuevos métodos para penetrar o desarrollar nuevos mercados; tiene personalidad creativa, siempre desafiando lo desconocido, transformando posibilidades en oportunidades. Caos en armonía.

En los EEUU, el término emprendedor es frecuentemente definido como aquel que comienza su propio, nuevo y pequeño negocio.

Para Lezana & Tonelli (1998), "emprendedores son personas que persiguen el beneficio, trabajando individual o colectivamente. Pueden ser definidos como individuos que innovan, identifican y crean oportunidades de negocios, montan y coordinan nuevas combinaciones de recursos (función de producción), para extraer los mejores beneficios de sus innovaciones en un medio incierto".

"Emprendedorismo" es el principio que privilegia la innovación, descentralización y delegación de poder.

La innovación es el instrumento específico de los emprendedores, el medio por el cual ellos exploran el cambio como una oportunidad para un negocio o servicio diferente. Ella puede ser presentada como una disciplina a ser aprendida y ser practicada. Los emprendedores necesitan buscar, con propósito deliberado, las fuentes de la innovación, los cambios y sus síntomas que indican oportunidades para que una creación tenga éxito. Los emprendedores crean algo nuevo, algo diferente, ellos cambian o transforman valores.

Los grandes emprendedores también tienen una perspectiva diferente de la realidad, eso posibilita la implementación de innovaciones extraordinarias que generan la consecuente revolución que les da notoriedad.

Características de los emprendedores⁸⁰

Emprendedores son individuos que persiguen el beneficio, trabajando individualmente o colectivamente. Puede ser definido como individuos que innovan, identifican y crean oportunidades

78 <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006969/lecciones/cap3-3.htm> , Op. Cit.

79 http://www.revistafuturos.info/futuros_6/emprendedor_1.htm, 15/03/2006.

80 http://www.revistafuturos.info/futuros_6/emprendedor_1.htm, 15/03/2006

de negocios, montan y coordinan nuevas combinaciones de recursos (funciones de producción), para extraer los mejores beneficios de sus innovaciones en un medio incierto.

En este sentido, las principales funciones de un emprendedor con relación a su empresa son:

Buscar descubrir o encontrar nuevas informaciones;

Traducir estas informaciones en nuevos mercados, técnicas o bienes;

Buscar y descubrir oportunidades;

Evaluarlas;

Conseguir recursos financieros necesarios para la empresa;

Desarrollar cronogramas y metas;

Definir responsabilidades de administración;

Desarrollar el sistema motivacional de la empresa;

Generar liderazgo para el grupo de trabajo;

Definir incertezas o riesgos.

CAPÍTULO VIII ANÁLISIS DE DESEMPEÑO

A partir del análisis de las definiciones de la RSE, organización, empresario y sus interrelaciones con sus Stakeholders, se han obtenido los siguientes resultados acerca de la importancia y la aplicación de acciones concretas de RS en las Pymes analizadas.

Para realizar un análisis comparativo entre Stakeholders y la percepción global de la importancia en las acciones de RS de las organizaciones se ha realizado la tabla 1 (VER ANEXO1), cuyo valor obtenido en la respuesta de la encuesta (VER ANEXO2) es multiplicado por un factor de corrección para que todos los temas tengan el mismo peso en la evaluación y de esa manera ser valores comparables.

La suma de las notas de cada tema producirá la nota general de la empresa (máximo 100 puntos) , la cual será encuadrada en las siguientes categorías según su valoración:

0 a 15 Categoría 0

+ 15 a 40. Categoría 1

+ 40 a 60 Categoría 2

+ 60 a 85 Categoría 3

+ 85 a 100 Categoría 4

Categoría 0: Usted no tiene conciencia, percepción ni aplicación de criterios de responsabilidad social, recuerde que la organización es un sistema socio técnico inmerso en un ambiente y por ende no se olvide que su empresa es gestionada también para otros.

Categoría 1: Su empresa tiene una visión mínima de responsabilidad social, no posee una gestión orientada a ella y por consiguiente tiene grandes oportunidades de desarrollo para el mejoramiento en la gestión más conciente de la organización.

Categoría 2: Su organización tiene una visión mínima sobre responsabilidad social pero de forma consciente o manera intuitiva su gestión está aplicando herramientas de dirección dirigidas al manejo responsable de sus Stakeholders. Igualmente tiene muchas posibilidades de mejorar en algunas actividades para que esta gestión abarque actitudes responsables sistémicas.

Categoría 3: Su empresa asimilo los conceptos de manejos responsables y tiene claridad en los compromisos necesarios para una gestión responsable. Usted tiene potenciales para mejorar sus actividades y potenciar estos aspectos positivos en su negocio, mejorando e incrementando las actividades con las partes involucradas. Su empresa posee madurez para profundizar estrategias responsables de desarrollo organizacional.

Categoría 4: Su organización esta bien orientada a la gestión responsable y utiliza cotidianamente a la RS para lograr sus objetivos, igualmente siga analizando y mejorando sus interrelaciones con sus grupos de interés.

Para el análisis por categoría he determinado según las encuestas realizadas encuadrarlas en 4 categorías igualitarias para cada uno de los Stakeholders:

Categoría A: No tiene ninguna acción responsable sobre el Stakeholder analizado.

Categoría B: Las acciones sobre el grupo de interés representado es mínima, pero a la vez ya esta ejecutando alguna acción, sea de manera conciente o inconsciente.

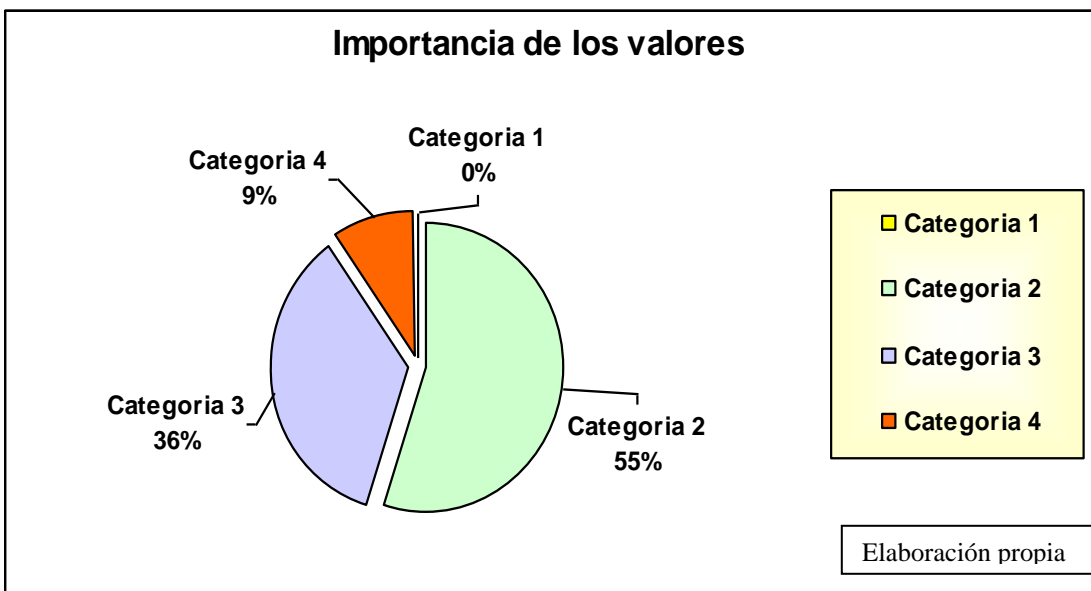
Categoría C: Reconoce alta importancia del Stakeholder ya sea de manera conciente o inconsciente e intenta ejecutar acciones con respecto a él.

Categoría D: Admite la importancia de este grupo y a su vez lo tiene en cuenta considerablemente para su proceso de toma de decisiones, como así también en su gestión cotidiana.

Para estar inserto en cada una de las categorías antes dicha se deberá analizar la tabla que se desarrolla a continuación, la cual ha sido elaborada en proporciones iguales de acuerdo al total de los Stakeholders analizados:

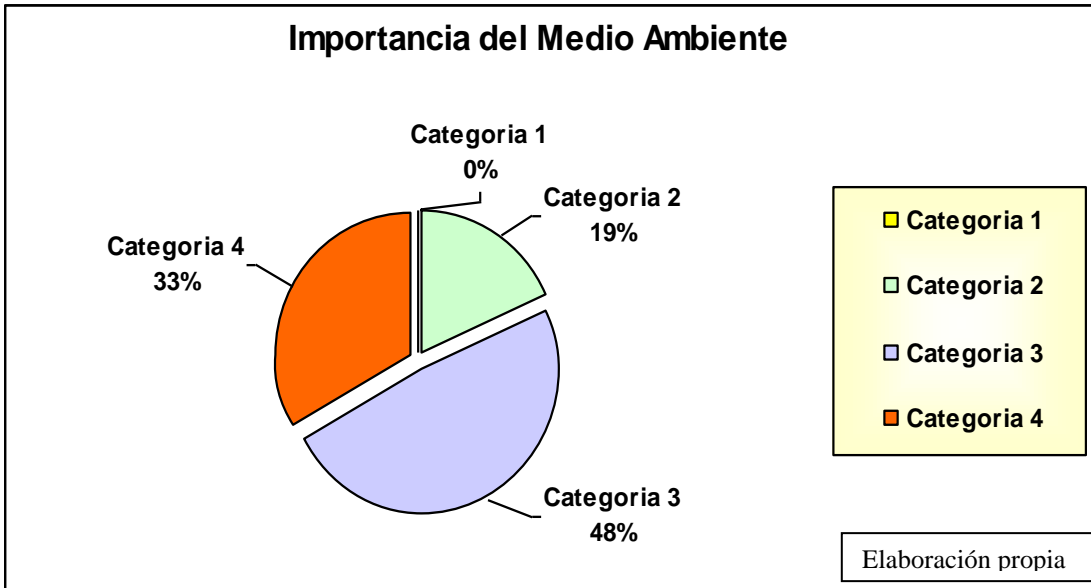
Categoría 1	0 a 3,125
Categoría 2	+ 3,125 a 6,25
Categoría 3	+ 6,25 a 9,375
Categoría 4	+ 9,375 a 12,5

Análisis de la importancia de los Valores y la Transparencia de los mismos:



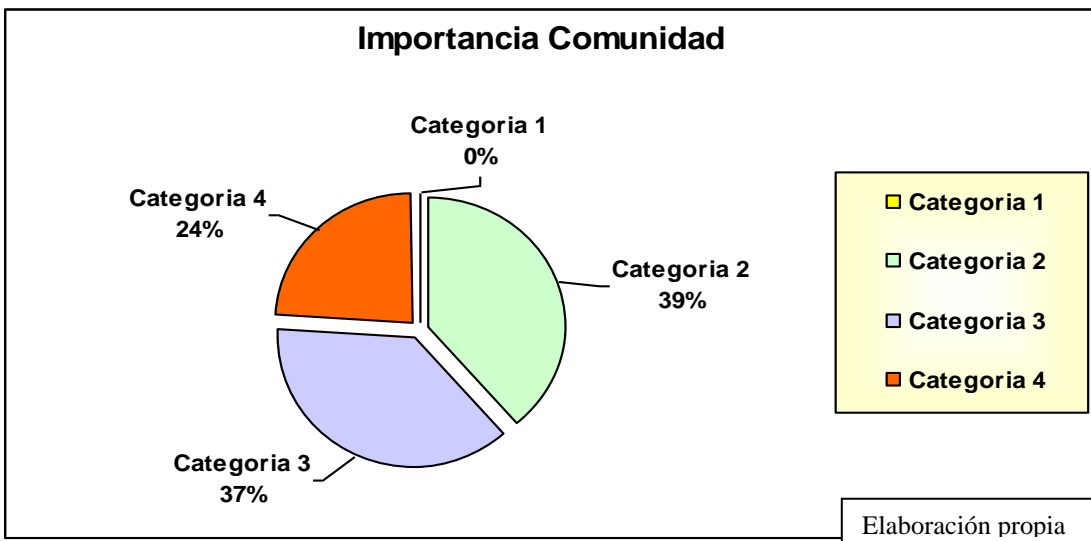
Como vemos, ya sea de manera consciente o inconsciente se intenta transparentar los valores organizacionales, así como buscar que esos valores de la organización se integren a la cultura de la sociedad para lograr una coexistencia mayor y un sentimiento de pertenencia de la sociedad con las organizaciones de su entorno.

Análisis de la importancia del Medio Ambiente:



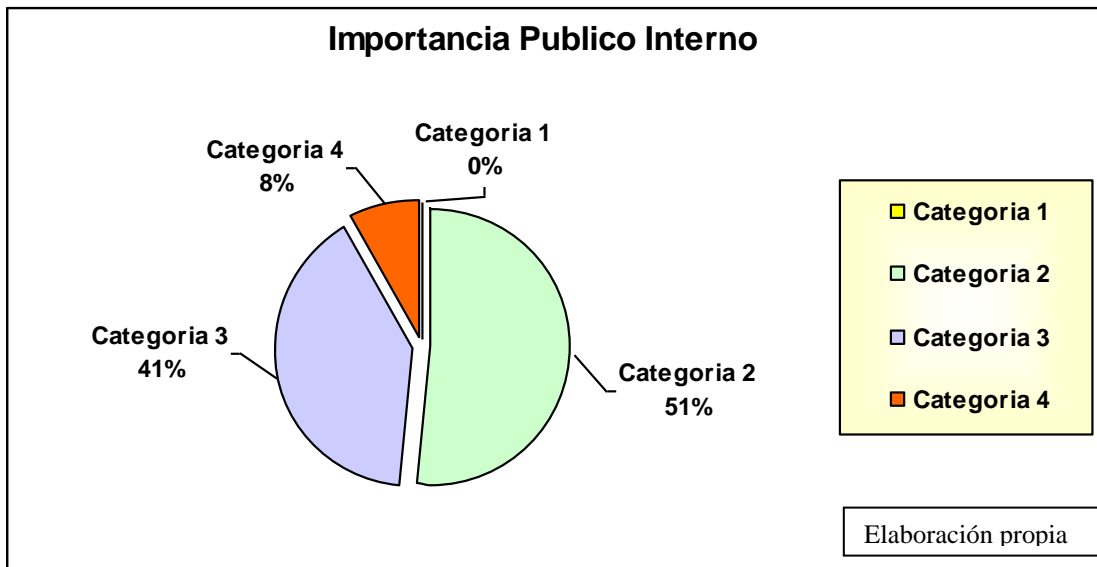
La conciencia sobre el cuidado y respeto del medio ambiente que los rodea es mucho más amplia que otros aspectos, esto se debe a que las campañas de concientización sobre el cuidado, respecto y algunas normativas legales de cumplimiento obligatorio han determinado que los empresarios tengan una actitud más internalizada sobre gestionar teniendo en cuenta el medio ambiente.

Análisis de la importancia de la Comunidad:



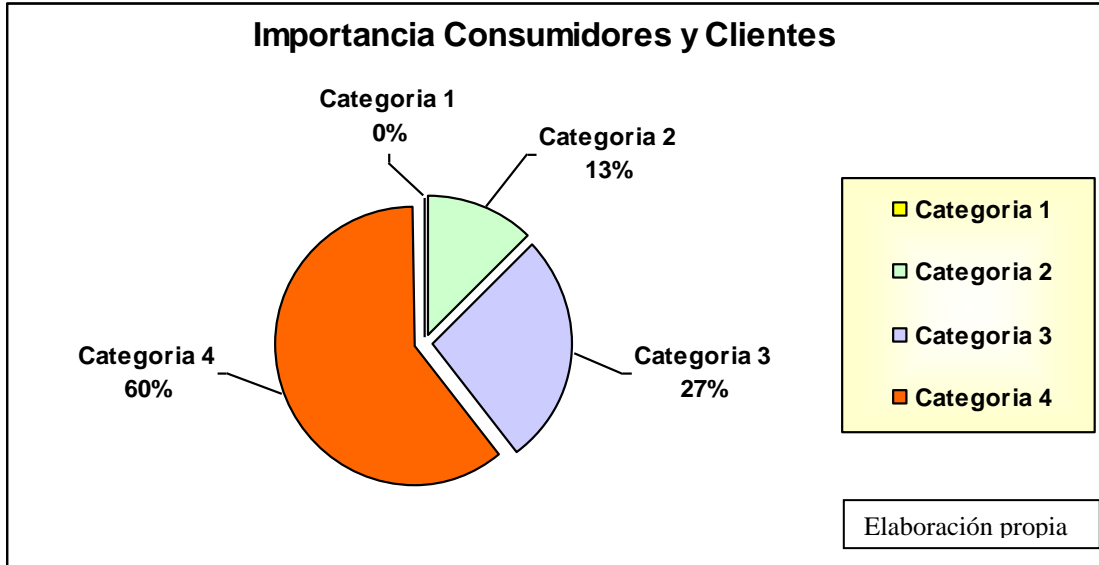
Se puede mencionar que las empresas interactúan con su comunidad, reconociendo en ella la importancia que tiene por factores de conocimiento, acompañamiento, solidaridad. El total de las empresas realiza alguna actividad de interacción con su ambiente cercano, pero muy pocas tienen una política de responsabilidad sobre acciones concretas que se mantengan en el tiempo.

Análisis de la importancia del Público Interno :



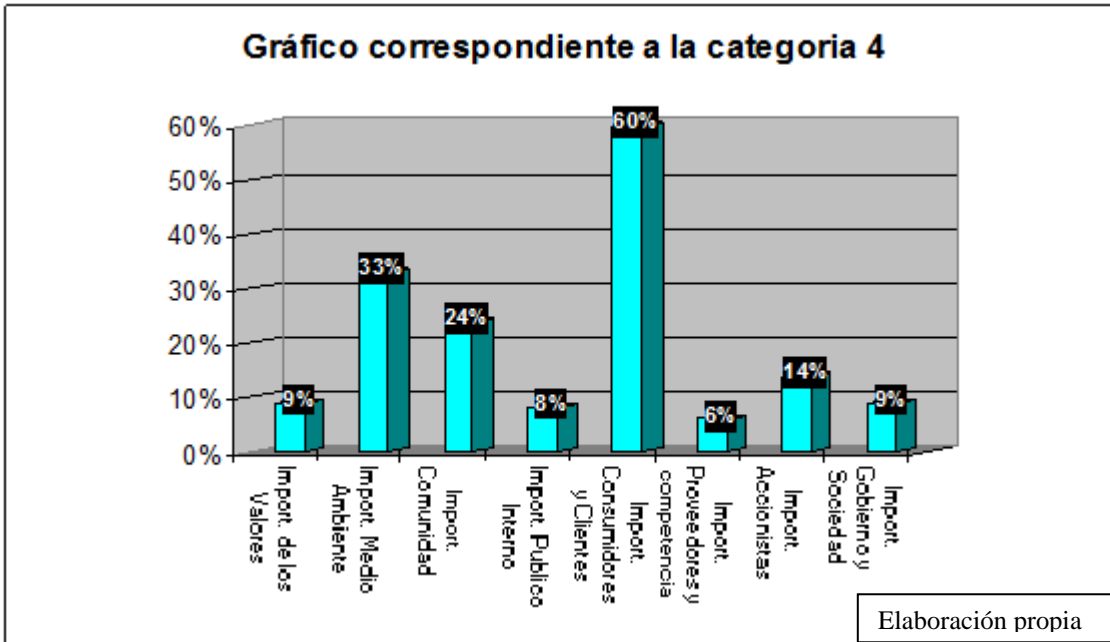
Como se puede observar en el gráfico anterior, muchas veces del dicho de los empresarios a las acciones concretas en la gestión cotidiana existe una brecha. Luego de corroborar los dichos de los empresarios Pymes “mi empleado es lo más importante que tengo” a través de las encuestas realizadas nos encontramos que la atención y cumplimiento de al menos las necesidades mínimas laborales ni siquiera están cubiertas. Este es un dato donde la mayoría de las empresas deberían poner su interés en evolucionar para lograr una gestión más eficiente de la organización.

Análisis de la importancia de los Consumidores y Clientes:



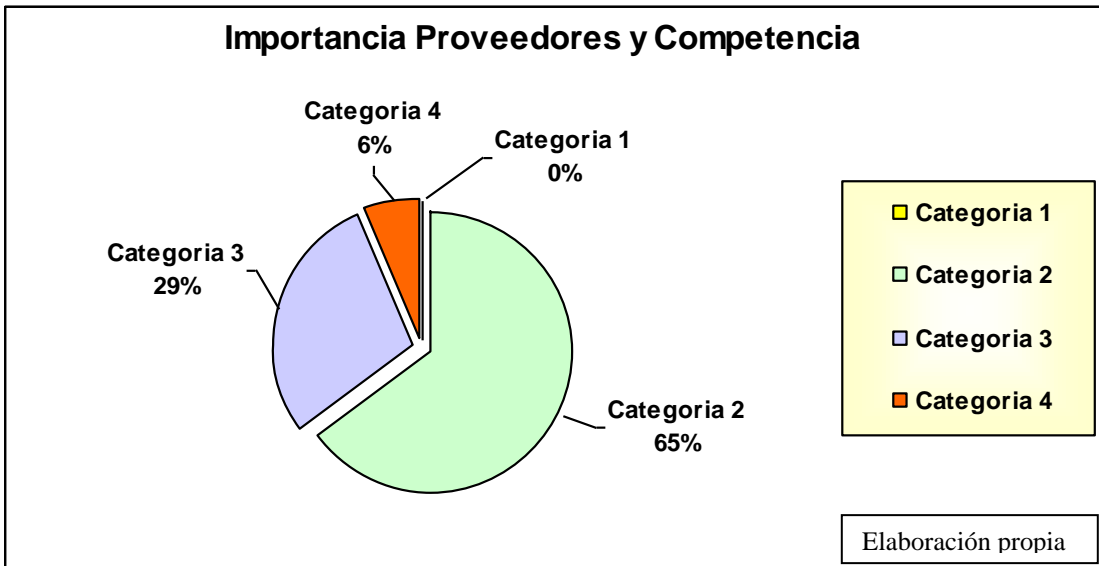
Como se percibe, las Pymes le dan mucha importancia a la satisfacción de los clientes y todas sus necesidades y expectativas, cumpliendo el mito “el cliente siempre tiene la razón”, deberíamos entender que éste es de gran preponderancia en la gestión de las empresas, pero sin olvidar que las organizaciones son una interrelación de elementos y una satisfacción continua de grupos de interés, es por eso que sólo el crecimiento en importancia va a generar el desarrollo organizacional, para eso debemos crecer íntegramente.

A continuación se puede ver que los consumidores y clientes son el elemento más importante para los empresarios Pymes:



Como se puede advertir, con mayor importancia se encuentran estos Stakeholders seguido muy lejos por el medio ambiente, en donde ya se ha invertido mucho dinero en concientización sobre la importancia del mismo para la supervivencia a largo plazo de la sociedad.

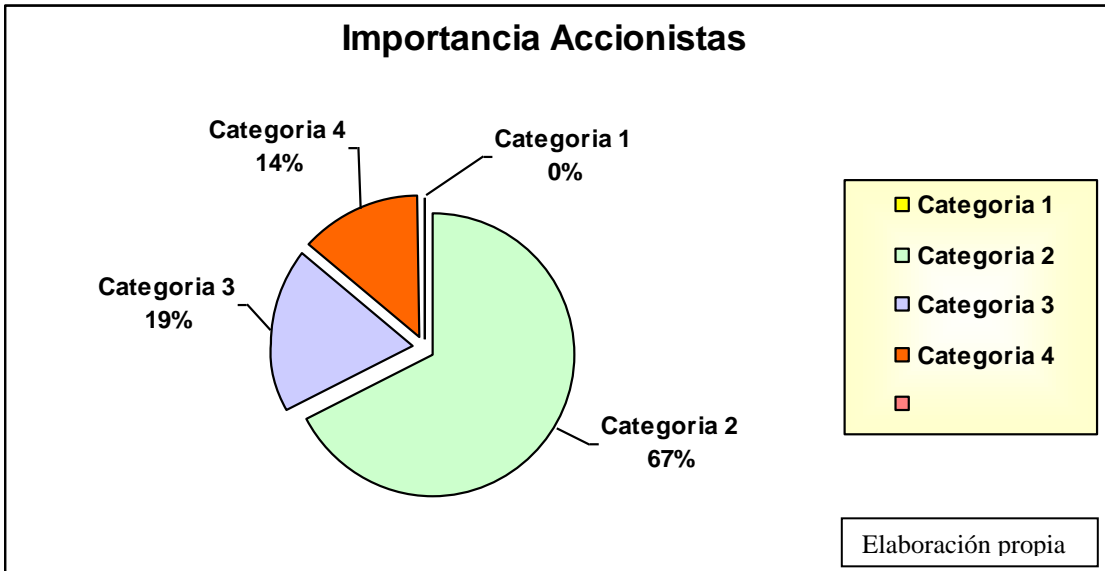
Análisis de la importancia de los Proveedores y la Competencia



El estudio de éste gráfico deja notar que si bien todas las empresas reconocen el valor que adquiere

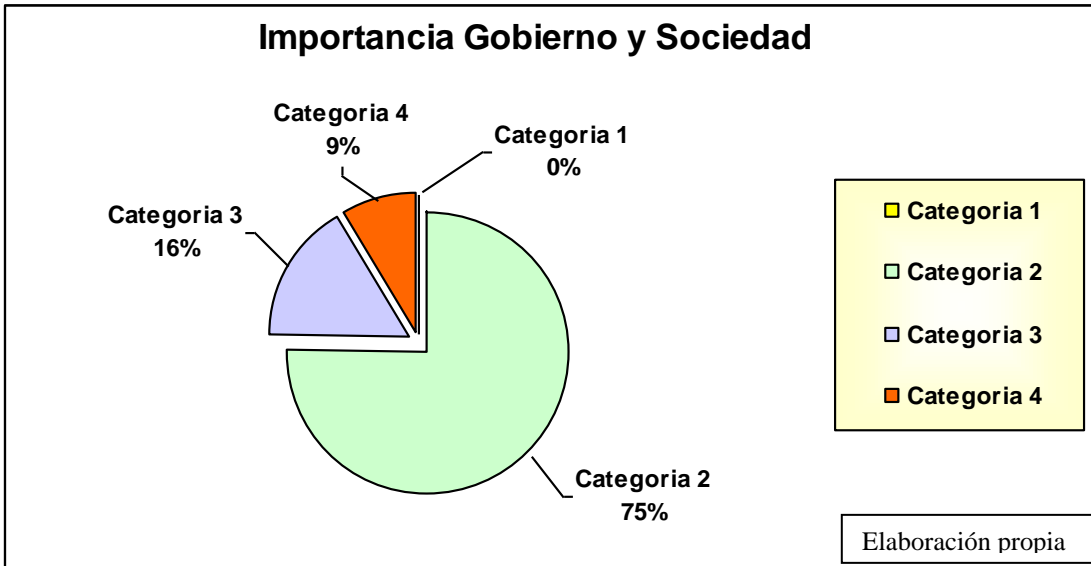
éste grupo de interés en la gestión diaria son pocas las que realizan alguna acción concreta para incluirlos en su visión de empresa, dejando así de beneficiarse con los aportes que los mismos pueden generar para el desarrollo organizacional.

Análisis de la importancia de los Accionistas:

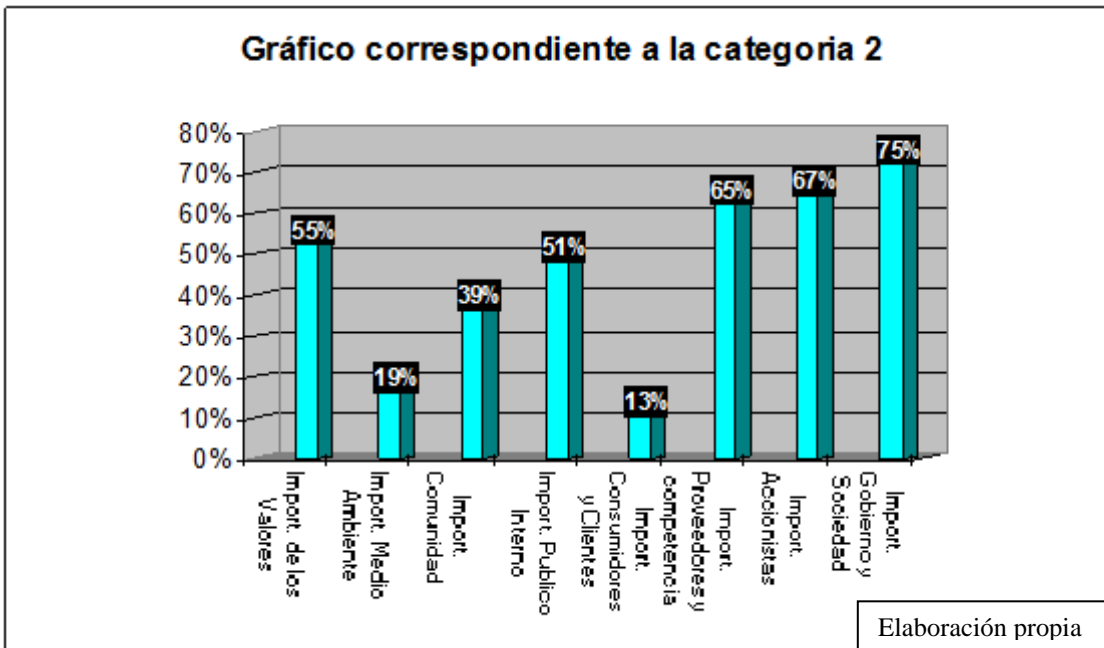


A partir de los resultados obtenidos se puede mencionar que en general las empresas Pymes han asimilado la relevancia de mantener una relación productiva con sus accionistas y por tanto, han de mantenerlos en consideración al momento de impartir prácticas socialmente responsables, pero claro ésta que no son los Stakeholders sobre el cual se aplica mayor preponderancia al momento de la gestión.

Análisis de la importancia del Gobierno y la Sociedad:



Se puede resaltar que son pocas las empresas que llevan a cabo acciones responsables para con éste grupo, ya sea de forma reflexiva o intuitiva, de este modo dejan un vacío del cual pueden enriquecerse en lo que respecta a sus negocios y fortalecer su imagen en el seno de la sociedad.



Hay que destacar que en ésta categoría el gobierno y la sociedad obtienen el porcentaje más alto, aunque a pesar de esto no existe un Stakeholder que predomine en la mente de los administradores Pymes que recién se insertan en este camino de la Responsabilidad Social. Lo que sí, no hay que perder de vista que se están desarrollando algunas acciones dirigidas a varios grupos de interés, actitud que se puede percibir por la poca diferencia que existe entre algunos elementos, así como también por los valores que éstos alcanzan.

CONCLUSION

A partir de lo expuesto me resulta interesante plantear que en primera instancia se realizó una descripción teórica de la concepción de responsabilidad social, su aplicación a la empresa, sus Stakeholders y conceptos que se le relacionan. Posteriormente se realizó una descripción de la normativa existente en esta materia. Más allá de los logros en este campo, se ha mostrado cuál es el grado de importancia que tienen para las Pymes de Moreno sus distintos grupos de interés y las acciones que implementan en su gestión.

Las organizaciones son sensibles a las necesidades de la comunidad, a través de proyectos de RS, como vimos en la localidad de Moreno las organizaciones realizan en mayor o menor medida acciones hacia sus grupos de interés. Las Pymes analizadas trabajan en la mayoría de casos en acciones sociales de corto plazo relacionado con donaciones a personas o entidades de su cercanía territorial, a pesar de eso, estas son acciones concretas y sin una política clara de acción, actúan por demanda. Respecto a sus clientes internos vemos como se reconoce por parte del empresariado la importancia de sus empleados como capital esencial para sus objetivos, pero a su vez no coinciden sus dichos en las acciones que realizan para el mejoramiento intelectual, motivacional y de contención hacia los mismo; por ejemplo reconocen la importancia de capacitación pero no los capacitan y solo respetan y otorgan los beneficios regulados por ley. Distinto es el caso del cliente externo en donde reconocen su importancia como sustancial, sus acciones intentan la captación a través de acciones responsables, buscan el mayor acercamiento e intentan que el mismo siempre se vaya conforme, su principal arma es la diferenciación. Como vimos en los gráficos, no existe una acción responsable con el Estado, y dicen que esto se debe a su ineficiencia, e incumplimientos a su sector. Sus competidores en la menor cantidad de casos se los ve como aliados estratégicos, como así también a sus proveedores.

Un Programa de Responsabilidad Social contribuye a mejorar la sociedad en la que vivimos y de la cual las organizaciones son parte, por eso estoy en condición de decir que las Pymes de Moreno no poseen políticas claras y definidas de Responsabilidad Social, a pesar de que realicen acciones puntuales, de manera consciente e inconsciente, sobre alguno de sus grupos de interés. Vemos que existe un largo recorrido para pasar del cumplimiento de marcos regulatorios legales mínimos, que según las encuestas son cumplimentados, y acciones meramente filantrópicas para construir una sociedad Pyme responsable socialmente.

No quiero que con esto se crea que no existen iniciativas o pujas para lograr estándares altos de responsabilidad en los negocios, pero la investigación indica que el pensamiento de corto plazo y

los abruptos cambios de rumbo de la economía nacional hacen pensar al empresariado Pyme en el beneficio mas rápido, sin pensar que puede haber muchos perjuicios futuros . Tal vez tome tiempo o sea complicado, pero considero que estamos ante una realidad en donde lo motivación de la sociedad y de la gestión llevaran a las organizaciones a actuar socialmente.

Así que las escuelas de negocios tienen una función y un desafío crucial para lograr que la R.S.E. y la ética en los negocios se conviertan en un eje rector en todas las decisiones empresariales.⁸¹

Estos temas deben ser tratados de manera reflexiva, se le debe dar tanta relevancia como cualquier otro aprendizaje que se considere indispensable para todo hombre de negocios.

⁸¹ Etzioni Amitai. "Cuando se trata de ética, las escuelas de negocios reprobaban." <http://www.iadb.org/etica>, 05 de Julio de 2005

BIBLIOGRAFÍA

- 1 Agostinelli Karina y Martínez Ariel. “La Responsabilidad Social Empresaria, Trabajo presentado y mencionado en ADENAG. ¿Utopía o realidad? Una deuda con la comunidad”. 2005.
- 2 Ballivián Calderón Rene. “La empresa capitalista”. Librería Hachette S.A. Buenos Aires, Argentina
- 3 Boyadjian Carlos. Revista Tercer Sector “La participación social es una forma de desarrollar mercado”, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2004, Año 9, N° 42, 10.
- 4 Cal Castro Yésica y Rivera Matías. “Ética, Responsabilidad Social y Stakeholders, Trabajo presentado y mencionado en ADENAG. Un paradigma para la gestión empresarial”. 2005.
- 5 Clark C. “Auditoria Social para la Gerencia, editorial Diana”, México, 1981.
- 6 Correa María Emilia, Sharon Flynn, Alon Amit. “Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial”. Editorial Series CEPAL.
- 7 Cortina Adela. “Ética”, Akal, Madrid, 1996.
- 8 Cortina Adela. “Ética de la Empresa”. Editorial Trotta, Madrid, 1994.
- 9 Davis, K. “Five propositions for Social Responsibility”, Business Horizons, Vol. 18, Junio 1975.
- 10 Dessler, Gary. “Organización y Administración. Un enfoque situacional”. Rd Prentice Hall Hispanoamericana. Mexico. 1994.
- 11 Douglas McGregor. “El aspecto humano de las empresas”. Diana Editorial, Ciudad Autónoma de Mexico, 1969.
- 12 Drucker Peter F. “La Sociedad Poscapitalista. La Organización Basada en la Responsabilidad”, Editorial Sudamericana, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 1994, 85-95.
- 13 Etzioni Amitai. “La nueva regla de oro, Comunidad y Moralidad en una Sociedad Democrática”, pág.113
- 14 Etzioni Amitai. “Cuando se trata de ética, las escuelas de negocios reprueban.” <http://www.iadb.org/etica>, 05 de Julio de 2005
- 15 Ferrell, C.F, Fraedrich, O.C y Ferrell, L. “Business ethics, ethical decision making and cases.” Houghton, Boston, 2000.
- 16 Friedman Milton y Friedman Rose. “Libertad de Elegir”, editorial Híspamerica Ediciones

Argentina, Argentina, 1983.

- 17 Friedman, M. "The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits", The New York Times Magazine, 1970.
- 18 Geertz, Clifford. " Interpretation of Cultures" New York, Basic Books,1999.
- 19 Girando López Alberto. Revista Tercer Sector "Además de marketing social las empresas deben asumir un compromiso", Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2004, Año 10, N° 47, 62-63.
- 20 Girando López Alberto. Revista Tercer Sector "Hacia la globalización de la RSE", Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2004, Año 11, N° 49, 65-67.
- 21 Girando López Alberto. Revista Tercer Sector "Que sabe UD. De RSE", Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2004, Año 11, N° 49, 72-73.
- 22 Gómez, Pedro Francés. "De los negocios, Innovación y responsabilidad". Editorial: Desclée, 2004.
- 23 Hall Richard. "Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados". Editorial Prentice – Hall, Méjico, 1993.
- 24 Hellrigel, Jackson, Slocum. "Administración. Un enfoque basado en competencias". Thompson, Bogota, Colombia, 2002.
- 25 Herminda Jorge, Serra Roberto, Kastika Eduardo. "Administración y estrategia, teoría y práctica". Ed. Machi. Bs. As. 1993.
- 26 Hodge, B y Johnson H. "Administración y Organización". El ateneo, Buenos Aires, 1975
- 27 Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria. "Indicadores de Responsabilidad social empresaria para Pymes". Córdoba, Argentina, 2005.
- 28 Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria. "Paso a paso para las Pymes". Córdoba, Argentina, 2005.
- 29 Kast Y Rosenzweig. "Administración en las organizaciones." Capitulo VI, Medio Ambiente Externo.
- 30 Kast y Rosenzweig. "Administración de las Organizaciones, Enfoque de Sistemas y de Contingencias".
- 31 "Libro verde. Comisión de las comunidades europeas." Julio de 2005
- 32 Le Mouel, Jacques. "Crítica de la Eficacia". Editorial Paidos Mexicana S.A, México – Distrito Federal, 1992.
- 33 Leví Strauss. "Raza e historia" en Antropología estructural, México, 1979,Siglo XXI.

- 34 “Ley de Sociedades Comerciales . Ley 19550.” Ed. La Ley, 2004.
- 35 Lobbying. Revista Apertura, “Ética y negocio”. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 1991.
- 36 López Gil Marta y Delgado Liliana. “De camino a una Ética Empresarial”. Editorial Biblos. Buenos Aires, 1995.
- 37 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. “Principios de la OCDE para el gobierno de las Sociedades”. OECD Publications Service, Paris – Francia, 1999.
- 38 “Pacto global.” Valor sostenible, Octubre de 2004
- 39 Pernas, M. “¿Quién dicta las normas?”. Valor sostenible, Octubre de 2004
- 40 Peale Normando , Ken Blanchard “La energía de la gerencia ética”, edit. Harcover, Estados Unidos, 1988
- 41 Pugés Luis M. “Economía, Beneficio y Ética”. Editorial Hispano Europea. Barcelona, España, 1970.
- 42 Raymond Baumhart, S.J. “Ética de los Negocios”. Editorial Diana, México, 1978.
- 43 Revista Apertura. “Lobbying, Ética y negocio”. Edición número 30. Abril 1991.
- 44 Rique, JJ., Orsi, OR. “Políticas Sociales y Globalización”. Espacio Editorial, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2003.
- 45 Rodríguez Santiago. Revista Tercer Sector “Las empresas según su propia visión”, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2003, Año 9, N° 42, 2-7.
- 46 Rodriguez Valencia J. “Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas.” Cuarta edición, Editoriales Tompson. Mexico, 2003.
- 47 Santiago Pablo. “Todo lo que hay que hacer” Valor sostenible, Octubre de 2004
- 48 Schlemenson, Aldo. “Análisis Organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflictos en contextos turbulentos”. Paidós, Buenos Aires, 1988.
- 49 Simon, Herbert. “El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa”. Economía de la empresa, Buenos Aires, 1982.
- 50 Tijman María Gabriela. Revista Tercer Sector “Respaldo a emprendimientos productivos”, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2004, Año 11, N° 49, 70-71.
- 51 Toffler Alvin, “La tercera Ola”. segunda edición, Editorial Plaza and Janes, Barcelona, España, 1989.
- 52 V. Normando Peale , Ken Blanchard “La energía de la gerencia ética”, edit. Harcover, Estados Unidos, 1988
- 53 Alvarenga Amador, E. “Ética y responsabilidad social de la empresa.” Doc. Incluido en la

- biblioteca digital de la iniciativa interamericana de capital social, ética y desarrollo.
<http://www.iadb.org/ética>. Julio de 2005
- 54 Etzioni Amitai. “Cuando se trata de ética, las escuelas de negocios reprueban.”
<http://www.iadb.org/etica>, 05 de Julio de 2005
- 55 González, T. “La responsabilidad social de la empresa, Un buen Negocio”.
<http://www.monografias.com/trabajos13/bune/bune.shtml>. 15 de Julio de 2005
- 56 Mauri,H.,“Lineamientos para la responsabilidad social”, http://www.cambiocultural.com.ar/investigacion/responsabilidad_empresa2.htm , 10 de Julio de 2005
- 57 “Control de riesgos y mejora continua”
http://www.ecopuerto.com/sum_html/visor_notas_sum.asp?idnota=OHSAS18001.htm, 10 de Julio de 2005
- 58 “El balance social: una necesidad para la sostenibilidad corporativa”,
<http://www.cedis.org.pa/balance.asp>. 11 de Julio de 2005
- 59 “Individuos u organizaciones con intereses particulares en un tema”. <http://www.eslee.org>.
10 de Marzo de 2006
- 60 “Una perspectiva internacional”, <http://www.dnv.com.ar>, 08 de Julio de 2005
- 61 http://www.amauta-international.com/bibvirt/empresa_cuidadana.pdf, 10 de Agosto de 2006
- 62 <http://www.fce.unal.edu.co/innovar/innovar22.asp#4>. Julio 25 de 2005
- 63 <http://www.arcor.com.ar>, 10 de febrero de 2006
- 64 http://www.cambiocultural.com.ar/investigacion/responsabilidad_empresa2.htm, 22 de Julio de 2005
- 65 http://www.casapaz.cl/documentos/Acuerdos_24.doc, 20 de Julio de 2005
- 66 <http://www.cca.org.mx/dds/rse/ficha/> , 15 de Julio de 2005
- 67 http://www.cemefi.org/index.cfm?page=CEM_RSE, 10 de Julio de 2005
- 68 <http://www.cepaa.org/>, 25 de Julio de 2005
- 69 <http://www.clad.org.ve/rev15/falcaesp.html>, 23 de Julio de 2005
- 70 <http://www.clad.org.ve/rev15/rev15n3.html>, 25 de Julio de 2005
- 71 <http://www.comunidar.org.ar>, 5 de Febrero de 2006
- 72 <http://www.econ.uba.ar/>, 25 de Mayo de 2005
- 73 <http://www.econ.uba.ar/www/servicios/Biblioteca/ponencias/Bleger.doc>, 25 de Mayo de 2005
- 74 <http://www.encyclopedia.us.es>, 10 de Mayo de 2005

- 75 <http://www.empresa.org/accionempresarial> , 9 de Julio de 2005
- 76 <http://www.empresasustentable.com/>, 05 de Julio de 2005
- 77 <http://www.ethos.org.br>, 6 de Julio de 2005
- 78 <http://www.foroecumenico.com.ar/s-lineamientos.htm> , 09 de Julio de 2005

- 79 <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/14/balancesocial.htm>, 10
de Julio de 2005
- 80 <http://www.iadb.org/etica/sp4321/DocHit.cfm?DocIndex=1761>, 21 de Julio de 2005
- 81 <http://www.iarse.org>, 8 de Agosto de 2005
- 82 [http://www.iarse.org/site/downloads/curso_rse/Responsabilidad_Social_y_Etica-
AnalisisCyA-C_Gonzalez_U.pdf](http://www.iarse.org/site/downloads/curso_rse/Responsabilidad_Social_y_Etica-AnalisisCyA-C_Gonzalez_U.pdf), 8 de Julio de 2005
- 83 <http://www.iso.org>, 26 de Julio de 2005
- 84 <http://www.naya.org.ar/congreso2002>, 12 de Abril de 2006
- 85 <http://www.neticoop.org.uy/documentos/dc0338.pdf>.Julio 25 de 2005
- 86 <http://www.oecd.org>, 3 de Septiembre de 2005
- 87 <http://www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com/>, 20 de Julio de 2005
- 88 <http://www.petrobras.com.ar>, 8 de Febrero de 2006
- 89 <http://www.prohumana.cl/>, 26 Julio de 2005
- 90 http://www.revistafuturos.info/futuros_6/empreendedor_1.htm, 15de Marzo de 2006
- 91 <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/index.html>, 07 de Julio de 2005
- 92 <http://www.virtual.unal.edu.co>, 10 de Septiembre de 2005

ANEXO I TABLA RESUMEN RECOLECCIÓN DE DATOS

TEMA	PREGUNTA	RESPUESTA	PUNTOS	FACTOR DE CORRECCION	NOTA TEMA
A. VALORES Y TRANSPARENCIA	1		3	0.8333	2.50
	2		3	0.8333	2.50
	3		3	0.8333	2.50
	4		3	0.8333	2.50
	5		3	0.8333	2.50
TOTAL			15	0.8333	12.50
B. MEDIO AMBIENTE	1		3	0.6944	2.08
	2		3	0.6944	2.08
	3		3	0.6944	2.08
	4		3	0.6944	2.08
	5		3	0.6944	2.08
	6		3	0.6944	2.08
TOTAL			18	0.6944	12.50
C. COMUNIDAD	1		3	1.0417	3.13
	2		3	1.0417	3.13
	3		3	1.0417	3.13
	4		3	1.0417	3.13
TOTAL			12	1.0417	12.50
D. PUBLICO INTERNO	1		3	0.3788	1.14
	2		3	0.3788	1.14
	3		3	0.3788	1.14
	4		3	0.3788	1.14
	5		3	0.3788	1.14
	6		3	0.3788	1.14
	7		3	0.3788	1.14
	8		3	0.3788	1.14
	9		3	0.3788	1.14
	10		3	0.3788	1.14
	11		3	0.3788	1.14
TOTAL			33	0.3788	12.50
E. CONSUMIDORES Y CLIENTES	1		3	1.0417	3.13
	2		3	1.0417	3.13
	3		3	1.0417	3.13
	4		3	1.0417	3.13

**RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LOS EMPRESARIOS PYMES
COPPOLA LEONARDO LUCAS
CARRERA DE ESPECIALIZACION EN GESTION DE PYMES - UBA**

TOTAL		12	1.0417	12.50
F. PROVEEDORES Y COMPETENCIA	1	3	0.5952	1.79
	2	3	0.5952	1.79
	3	3	0.5952	1.79
	4	3	0.5952	1.79
	5	3	0.5952	1.79
	6	3	0.5952	1.79
	7	3	0.5952	1.79
TOTAL		21	0.5952	12.50
G. ACCIONISTAS	1	3	1.3889	4.17
	2	3	1.3889	4.17
	3	3	1.3889	4.17
TOTAL		9	1.3889	12.50
H. GOBIERNO Y SOCIEDAD	1	3	1.0417	3.13
	2	3	1.0417	3.13
	3	3	1.0417	3.13
	4	3	1.0417	3.13
TOTAL		12	1.0417	12.50
TOTAL GENERAL		132	0.757575758	100.00

ANEXO II
ENCUESTA
RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LOS EMPRESARIOS PYMES

DATOS GENERALES

1. EMPRESA O NOMBRE DE FANTASIA (opcional):

2. DIRECCION DE MAIL O TEL (opcional)

: _____

3. ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA: _____ menos de 1 año
_____ de 1 a 3 años
_____ de 3 años a 10 años
_____ + de 10 años

4. TIPO DE EMPRESA:

_____ Unipersonal
_____ Sociedad de Responsabilidad Limitada
_____ Sociedad Anónima
_____ Otra Cual _____

5. RUBRO: _____

6. LOCALIDAD: _____

7. CARGO: _____

8. NIVEL DE INSTRUCCIÓN:

_____ Primario
_____ Secundario
_____ Terciario No Universitario Especialidad _____
_____ Terciario Universitario Especialidad _____
_____ Universitario Especialidad _____

_____ Otros

Especialidad _____

9. CANTIDAD DE PERSONAL EN LA EMPRESA: _____ 1

_____ de 1 a 5

_____ de 5 a 20

_____ de 20 a 50

_____ de 50 a 200

_____ + de 200

A. VALORES Y TRANSPARENCIA

1. ¿CUALES SON LOS VALORES QUE UD. APLICA EN SU EMPRESA?

- | | | | |
|---|---------------------------------------|--|---|
| <input type="checkbox"/> Decencia | <input type="checkbox"/> Ecología | <input type="checkbox"/> Pulcritud | <input type="checkbox"/> Primario |
| <input type="checkbox"/> Puntualidad | <input type="checkbox"/> Coherencia | <input type="checkbox"/> Sacrificio | <input type="checkbox"/> Aprendizaje |
| <input type="checkbox"/> Económico | <input type="checkbox"/> Flexibilidad | <input type="checkbox"/> Comunicación | <input type="checkbox"/> Amor |
| <input type="checkbox"/> Familia | <input type="checkbox"/> Obediencia | <input type="checkbox"/> Voluntad | <input type="checkbox"/> Prudencia |
| <input type="checkbox"/> Superación | <input type="checkbox"/> Compromiso | <input type="checkbox"/> Responsabilidad | <input type="checkbox"/> Respeto x terceros |
| <input type="checkbox"/> Individualismo | <input type="checkbox"/> Compañerismo | <input type="checkbox"/> Desarrollo | <input type="checkbox"/> Honestidad |
| <input type="checkbox"/> Gratitud | <input type="checkbox"/> Sinceridad | <input type="checkbox"/> Lealtad | <input type="checkbox"/> Generosidad |
| <input type="checkbox"/> Otro, cual _____ | | | |

De los valores elegidos cuáles son los tres más importante: _____

2. EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES ESTRATEGICO, TIENE EN CUENTA:

- | Marque las que tiene en cuenta | Orden de Importancia |
|---|----------------------|
| <input type="checkbox"/> Maximización de ganancias | _____ |
| <input type="checkbox"/> Cumplimiento de las leyes. | _____ |
| <input type="checkbox"/> Cumplimento de sus valores | _____ |
| <input type="checkbox"/> Contribuciones a la Sociedad | _____ |
| <input type="checkbox"/> Cuidado del medio ambiente | _____ |
| <input type="checkbox"/> Distribución equitativa de ganancias | _____ |
| <input type="checkbox"/> Otra Cual _____ | _____ |

3. EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES OPERATIVOS, TIENE EN CUENTA:

- | Marque las que tiene en cuenta | Orden de Importancia |
|---|----------------------|
| <input type="checkbox"/> Incremento de las ventas | _____ |
| <input type="checkbox"/> Clima Interno. | _____ |

- | | |
|--|-------|
| _____ La imagen de su empresa | _____ |
| _____ La fidelización del cliente | _____ |
| _____ Contaminación del medio ambiente | _____ |
| _____ La distribución de ganancias | _____ |
| _____ A sus proveedores | _____ |
| _____ Al Estado (pago de impuestos) | _____ |
| _____ La distribución de ganancias | _____ |
| _____ A sus empleados | _____ |
| _____ Otra, Cual _____ | _____ |

4. ¿CONOCE UD. LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?

SI TOTALMENTE, breve descripción: _____

SI EN GRAN PARTE, breve descripción: _____

SI EN PARTE, breve descripción: _____

NO _____

5. ¿TIENE LA EMPRESA UNA POLITICA DE RSE?

SI TOTALMENTE, breve descripción: _____

SI EN GRAN PARTE, breve descripción: _____

SI EN PARTE, breve descripción: _____

NO _____

6. UD PIENSA QUE DEBE QUE LOS ASPECTOS LEGALES Y CULTURALES DEBEN RESPETARSE SIEMPRE:

SI, TOTALMENTE _____

SI, EN GRAN PARTE _____

SI, EN PARTE _____

NO _____

7. ESTOS VALORES, OBJETIVOS Y POLITICAS, ¿SE ENCUENTRAN FORMALIZADOS EN ALGUN CODIGO?

SI, TOTALMENTE _____

SI, EN GRAN PARTE _____

SI, EN PARTE _____

NO _____

8. ¿LA EMPRESA CUENTA CON BALANCE SOCIAL?

SI, TOTALMENTE _____

SI, EN GRAN PARTE _____

SI, EN PARTE _____

NO _____

B. MEDIO AMBIENTE

1. SI UD. CUIDARA LOS RECURSOS NATURALES, PORQUE LO HARIA.

Marque las que tiene en cuenta	Orden de Importancia
_____ Reducen costos	_____
_____ Son recursos irrecuperables	_____
_____ Porque sus valores no le permitirían malgastarlos	_____
_____ Por el respeto a las otras generaciones	_____
_____ Por el bienestar de la sociedad	_____
_____ Otra Cual _____	_____

2. ¿TIENE ALGUNA POLITICA DE CUIDADO DE RECURSOS NATURALES (AGUA, LUZ, GAS, ETC)?

SI, TOTALMENTE _____

SI, EN GRAN PARTE _____

SI, EN PARTE _____

NO _____

3. ¿UD. REALIZA CONTROLES DE CONTAMINACIÓN?

SI, TOTALMENTE _____

SI, EN GRAN PARTE _____

SI, EN PARTE _____

NO _____

4. ¿CREE QUE SON IMPORTANTES ESTOS CONTROLES?

SI, TOTALMENTE _____

SI, EN GRAN PARTE _____

SI, EN PARTE _____

NO _____

5. ¿UTILIZARIA TECNOLOGIA CONTAMINANTE, ACEPTADA LEGALMENTE, SI ESO REDITUA MAS GANANCIA?

SI, TOTALMENTE _____

SI, EN GRAN PARTE _____

SI, EN PARTE _____

NO _____

6. ¿UTILIZARIA TECNOLOGIA CONTAMINANTE, NO ACEPTADA LEGALMENTE, SI ESO REDITUA MAS GANANCIA?

SI, TOTALMENTE _____

SI, EN GRAN PARTE _____

SI, EN PARTE _____

NO _____

7. ¿LA EMPRESA CONOCE, ENTIENDE Y EVALUA EL IMPACTO DE SUS PRODUCTOS/SERVICIOS EN EL MEDIO AMBIENTE?

SI, TOTALMENTE _____

SI, EN GRAN PARTE _____

SI, EN PARTE _____

NO _____

C. COMUNIDAD

1. ¿REALIZA APOYO A ALGUNA ENTIDAD SOCIAL? ___ SI ___ NO

DE QUE TIPO

_____ Monetario

_____ No monetario, ¿que? _____

¿A QUE TIPO DE ENTIDAD? _____

2. SI UD. DIERA APOYO ECONOMICO A ENTIDADES SOCIALES, PIENSA

_____ Que no tendría efecto sobre su empresa.

_____ Que lo haría por marketing.

_____ Por el desarrollo de su comunidad

_____ Por elevar su imagen.

_____ Para incrementar las ventas

_____ Porque lo haría feliz ayudar

_____ Otra Cual _____

3. ¿TIENE RELACION CON SU COMUNIDAD (VECINOS)?

SI, TOTALMENTE _____

SI, EN GRAN PARTE _____

SI, EN PARTE _____

NO _____

4. CREE TENER UNA EXCELENTE RELACIÓN CON SU COMUNIDAD (VECINOS)

SI, TOTALMENTE _____

SI, EN GRAN PARTE _____

SI, EN PARTE _____

NO _____

5. ¿AYUDA A SUS VECINOS Y O ENTIDADES SOCIALES?

SI, TOTALMENTE _____

SI, EN GRAN PARTE _____

SI, EN PARTE _____

NO _____

6. ¿LA EMPRESA DIVULGA E INCENTIVA EL TRABAJO VOLUNTARIO EN POS DE
UNA CAUSA COMUN?

SI, TOTALMENTE _____

SI, EN GRAN PARTE _____

SI, EN PARTE _____

NO _____

D. PUBLICO INTERNO

1. UD RESPETA LA JORNADA LABORAL FIJADA POR REGIMENES LABORALES:

SI, TOTALMENTE _____

SI, EN GRAN PARTE _____

SI, EN PARTE _____

NO _____

2. ¿CREE QUE ES IMPORTANTE LA CAPACITACION DEL EMPLEADO?

SI, TOTALMENTE _____

SI, EN GRAN PARTE _____

SI, EN PARTE _____

NO _____

3. TIENES PLANES DE CAPACITACIÓN

SI, TOTALMENTE _____

SI, EN GRAN PARTE _____

SI, EN PARTE _____

NO _____

4. CREE QUE ES IMPORTANTE TENER A LOS EMPLEADOS FORMALMENTE
REGISTRADOS

SI, TOTALMENTE _____

SI, EN GRAN PARTE _____

SI, EN PARTE _____

NO _____

5. GENERA ALGUNA ACTIVIDAD EXTRALABORAL

SI, TOTALMENTE _____

SI, EN GRAN PARTE _____

SI, EN PARTE _____

NO _____

6. SU POLITICA DE SUELDOS ESTA POR SOBRE LA LEY:

SI, TOTALMENTE _____

SI, EN GRAN PARTE _____

SI, EN PARTE _____

NO _____

7. CREE PREOCUPARSE POR LA CALIDAD DE VIDA DE SUS EMPLEADOS

SI, TOTALMENTE _____

SI, EN GRAN PARTE _____

SI, EN PARTE _____

NO _____

8. EMPLEAN PERSONAS DISCAPACITADAS

SI, TOTALMENTE _____

SI, EN GRAN PARTE _____

SI, EN PARTE _____

NO _____

9. EMPLEAN MUJERES CON HIJOS

SI, TOTALMENTE _____

SI, EN GRAN PARTE _____

SI, EN PARTE _____

NO _____

10. SUS EMLEADOS TENEN UNA IMPORTANCIA EXTREMADAMENTE ALTA PARA
SU EMPRESA

SI, TOTALMENTE _____

SI, EN GRAN PARTE _____

SI, EN PARTE _____

NO _____

11. ¿LA EMPRESA OFRECE BENEFICIOS ADICIONALES A LOS FAMILIARES?

SI, TOTALMENTE _____

SI, EN GRAN PARTE _____

SI, EN PARTE _____

NO _____

E. CONSUMIDORES Y CLIENTES

1. SU EMPRESA TIENE EN CUENTA LOS RECLAMOS DE CLIENTES

SI, TOTALMENTE _____

SI, EN GRAN PARTE _____

SI, EN PARTE _____

NO _____

2. ¿LA EMPRESA RESPETA LA SALUD DE LOS CLIENTES INVESTIGANDO Y DIVULGANDO POTENCIALES DAÑOS QUE SUS PRODUCTOS PUEDAN CAUSAR?

SI, TOTALMENTE _____

SI, EN GRAN PARTE _____

SI, EN PARTE _____

NO _____

3. ¿LA EMPRESA RESPETA AL CLIENTE Y BUSCA UNA COMUNICACIÓN EFICAZ CON EL?

SI, TOTALMENTE _____

SI, EN GRAN PARTE _____

SI, EN PARTE _____

NO _____

4. ¿LA EMPRESA EN SU PROPAGANDA SE PREOCUPA POR EVITAR CONTENIDOS ENGAÑOSOS QUE INDUZCAN A ERRORES DEL CONSUMIDOR?

SI, TOTALMENTE _____

SI, EN GRAN PARTE _____

SI, EN PARTE _____

NO _____

F. PROVEEDORES Y COMPETENCIA

1. CUANDO NEGOCIA CON SU PROVEDOR UD CREE

- _____ Que solo el debe ganar
- _____ Que solo UD debe ganar
- _____ Que ninguno debe ganar
- _____ Que ambos deben ganar

2. QUE LO DIFERENCIA A UD. DE SU COMPETENCIA

- _____ Calidad
- _____ Precio
- _____ Atención
- _____ otra

3. PARA SU EMPRESA ES ALTA LA IMPORTANCIA DE SUS PROVEEDORES

SI, TOTALMENTE _____

SI, EN GRAN PARTE _____

SI, EN PARTE _____

NO _____

4. PARA SU EMPRESA TIENE UNA ALTA IMPORTANCIA EL CUMPLIMIENTO A
SUS PROVEEDORES

SI, TOTALMENTE _____

SI, EN GRAN PARTE _____

SI, EN PARTE _____

NO _____

5. CUANDO INICIA UNA RELACION CON UN PROVEEDOR NUEVO SE

INTERESA EN CONOCER SUS PRINCIPIOS, VALORES Y POLITICAS.

SI, TOTALMENTE _____

SI, EN GRAN PARTE _____

SI, EN PARTE _____

NO _____

6. ¿CUANDO UN PROVEEDOR PRESENTA UNA PROPUESTA, EVALUA CONJUNTAMENTE CON ELLA EL CUMPLIMIENTO DE LAS LEYES LABORALES Y DE DERECHOS HUMANOS?

SI, TOTALMENTE _____

SI, EN GRAN PARTE _____

SI, EN PARTE _____

NO _____

7. ¿LA EMPRESA BUSCA PROVEEDORES EN COPERATIVAS O ASOCIACIONES CIVILES PARA LOGRAR UNA MEJOR DISTRIBUCION DE RIQUEZA?

SI, TOTALMENTE _____

SI, EN GRAN PARTE _____

SI, EN PARTE _____

NO _____

8. ¿SU EMPRESA CREE QUE DEBE COLABORAR CON LA COMPETENCIA?

SI, TOTALMENTE _____

SI, EN GRAN PARTE _____

SI, EN PARTE _____

NO _____

9. ¿SU EMPRESA ESTA DISPUESTA A HACER ALIANZAS ESTRATEGICAS
CON COMPETIDORES?

SI, TOTALMENTE _____

SI, EN GRAN PARTE _____

SI, EN PARTE _____

NO _____

G. ACCIONISTAS

1. ¿SU UNICA PREOCUPACION EN LA EMPRESA ES QUE LA MISMA OBTENGA GANANCIAS?

SI, TOTALMENTE _____

SI, EN GRAN PARTE _____

SI, EN PARTE _____

NO _____

2. TIENE UNA POLITICA DE DISTRIBUCION DE GANANCIAS

SI, TOTALMENTE _____

SI, EN GRAN PARTE _____

SI, EN PARTE _____

NO _____

3. TIENE UNA DISTRIBUCION DE GANANCIAS EQUITATIVA ENTRE SOCIOS Y EMPLEADOS

SI, TOTALMENTE _____

SI, EN GRAN PARTE _____

SI, EN PARTE _____

NO _____

H. GOBIERNO Y SOCIEDAD

1. ¿LA EMPRESA PARTICIPA DE CAMARAS EMPRESARIALES?

SI, TOTALMENTE _____

SI, EN GRAN PARTE _____

SI, EN PARTE _____

NO _____

2. ¿LA EMPRESA ESTA ABIERTA A LA LIBRE AFILIACION DE SUS EMPLEADOS?

SI, TOTALMENTE _____

SI, EN GRAN PARTE _____

SI, EN PARTE _____

NO _____

3. ¿LA EMPRESA TIENE UNA POSTURA CRITICA FRENTE A LAS CAMPAÑAS POLITICA, PROMOVRIENDO EL DEBATE ABIERTO DE IDEAS?

SI, TOTALMENTE _____

SI, EN GRAN PARTE _____

SI, EN PARTE _____

NO _____

4. ¿LA EMPRESA COLABORA CON LA GESTION DEL ESTADO?

SI, TOTALMENTE _____

SI, EN GRAN PARTE _____

SI, EN PARTE _____

NO _____